

# GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU

---

**Vujnović, Antonija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:534835>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENTA  
DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**Antonija Vujnović**

**GENERICKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU  
PORTERU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Šibenik, 2020.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENTA  
DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU  
PORTERU**

Diplomski rad

**Student:** Antonija Vujnović

**Kolegij:** Strategijski menadžment

**Mentor:** dr. sc. Ana Vukičević, v. pred.

**Matični broj:** 1219047775

**Šibenik, svibanj 2020.**

## **GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU**

ANTONIJA VUJNOVIĆ

Trnovačo Novoselo 6,53 000 Gospić

[avujnovi@vus.hr](mailto:avujnovi@vus.hr)

Sažetak rada:

Današnje tržište je dinamično i turbulentno stoga poduzeća moraju prilagođavati svoje poslovanje promjenama na tržištu kako bi bila uspješnija. Prilikom oblikovanja strategije cilj poduzeća je zauzeti željenu konkurentsku poziciju unutar industrije u kojoj djeluje. Strategija je temelj poslovnog odlučivanja svakog poduzeća jer bez dobrih temelja nema ni uspješnosti.

U ovom radu definirane su generičke strategije prema Michaelu Porteru te radi boljeg razumjevanje teoretskog dijela pobliže je objašnjeno kako su organizacije u automobilskej industriji još u povijesti ostvarivale svoju konkurentsku prednost primjenom Porterovih generičkih strategija. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a njezino ostvarivanje zahtjeva da organizacija donese odluku na čemu će temeljiti svoju konkurentsku prednost i koju će strategiju i područje pritom odabrati.

(40 stranica / 5 slika / 18 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: generičke strategije, konkurentska prednost, automobilska industrija

Mentor: dr. sc. Ana Vukičević, v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 17.06. 2020.

## **GENERIC STRATEGIES ACCORDING TO MICHAEL PORTER**

ANTONIJA VUJNOVIĆ

Trnovačko Novoselo 6, 53 000 Gospić

[avujnovi@vus.hr](mailto:avujnovi@vus.hr)

### Abstract:

Today's market is dynamic and turbulent so companies need to adapt their business to changes in the market to be more successful. When formulating a strategy, the goal of the company is to take the desired competitive position within the industry in which it operates. Strategy is the foundation of every company's business decision-making, because without a good foundation there is no success.

In this paper, generic strategies are defined according to Michael Porter, and in order to better understand the theoretical part, it is explained in more detail how organizations in the automotive industry have historically achieved their competitive advantage by applying Porter's generic strategies. The basic idea of the concept of the generic strategies is that competitive advantage is at the core of any strategy, and its realization requires the organization to decide on what to base its competitive advantage to which strategy and area to choose.

(40 pages / 5 figures // 18 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: *generic strategies, competitive advantage, automotive industry*

Supervisor: dr. sc. Ana Vukičević, v. pred.

Paper accepted: 17.06. 2020.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MICHAEL E. PORTER .....	2
2.2. Istraživanja .....	3
3. STRATEGIJE I KONKURENTSKA PREDNOST .....	6
3.1. Vrste strategija.....	7
3.1.1. Korporativna strategija .....	8
3.1.2. Poslovne strategije.....	9
3.2. Uloga strategije poduzeća.....	10
3.3. Konkurentska prednost.....	11
3.3.1. Održiva konkurentska prednost.....	14
4. GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU .....	16
4.1. Strategija troškovnog vodstva .....	18
4.2. Strategija diferencijacije.....	21
4.3. Strategija fokusiranja.....	24
4.3.1. Fokusirano troškovno vodstvo .....	26
4.3.2. Diferencijacijsko fokusiranje.....	27
4.3.3. Organizacija koja je zapela u sredini.....	27
5. IMPLEMENTACIJA GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE .....	29
5.1. Strategija troškovnog vodstva na primjeru Forda, Toyote General Motorsa .....	31
5.1.1. Ford Motor Company .....	31
5.1.2. General Motors.....	32
5.1.3. Toyota Motor Corporation .....	33
5.2. Strategija diferencijacije na primjeru Daimler AG-a .....	34
5.3. Strategija fokusiranja na primjeru Mercedesa Benza.....	36
5.3.1. Strategija fokusiranja na primjeru Volkswagen AG-a.....	37
6. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA.....	41

## 1. UVOD

Michael E. Porter je predložio generičke poslovne strategije koje bi se mogle usvojiti kako bi se dobila konkurentska prednost. Strategije se odnose na to koliko je opseg poslovnih aktivnosti i do koje mjere posao želi razlikovati svoje proizvode. Ključni strateški izazov za većinu poduzeća je pronaći način postizanja održive konkurentske prednosti u odnosu na ostale konkurentske proizvode i tvrtke na tržištu. Kako bi poduzeća mogla uspješno konkurirati na međunarodnom tržištu, najprije moraju ostvariti stabilnu i snažnu poziciju na domaćem tržištu. Konkurentska prednost postoji kada je poduzeće djelotvornije od svojih suparnika. Drugim riječima, poduzeće će steći konkurentsku prednost ako bolje od ostalih razumije i zadovoljava potrebe kupca.

Strategija je svojevrсно oblikovanje budućnosti. Gradi se na temelju povijesnog konteksta i dosadašnjeg razvojnog puta poduzeća. Michael E. Porter, ekonomski znalac i istraživač, proučavao je konkurentna ponašanja među uspješnim tvrtkama. Početkom osamdesetih godina, krenuo je otkriti načine na koje tvrtke održavaju dugoročne prednosti nad svojim konkurentima. Kroz svoj rad utemeljio je svoje generičke strategije, tri međusobno povezana koncepta koje većina organizacija koristi za razvoj ključnih operativnih postupaka i prevladavanje konkurenata.

Predmet ovoga rada je razmatranje generičkih poslovnih strategija u okviru kojih organizacija koristi svoje konkurentske prednosti, te njihovo definiranje. Prvi dio rada usmjeren je na Michaela E. Portera te njegov život, rad i postrignuća, drugi dio rada usmjeren je vrste strategija te na konkurentske prednosti i njihove međusobne povezanosti, dok se treći dio rada usredotočuje na Porterove generičke strategije te ih detaljno opisuje i četvrti dio rada se odnosi na generičke strategije u automobilskoj industriji te se kroz primjere objašnjavaju generičke strategije Michaela E. Portera. Cilj rada je pobliže objasniti generičke strategije s aspekta Michaela E. Portera. U svrhu istraživanja i obrade teme korištene su induktivna metoda i metoda deskripcije.

## 2. MICHAEL E. PORTER

Michael Eugene Porter utemeljitelj je područja moderne strategije i jedan od najutjecajnijih svjetskih mislioca na temu upravljanja i konkurentnosti. Porter je autor devetnaest knjiga i više od sto trideset članaka, profesor je na prestižnom fakultetu Harvard i direktor školskog Instituta za strategiju i konkurentnost, koji je osnovan 2001. godine radi daljnjeg rada i istraživanja.

Michael E. Porter je ekonomist, istraživač, autor, savjetnik, govornik i učitelj. Tijekom svoje karijere na poslovnoj školi Harvard donio je ekonomsku teoriju i koncepte strategije kako bi se nosio s mnogim najizazovnijim problemima s kojima se suočavaju korporacije, gospodarstva i društva, uključujući tržišnu konkurenciju i strategiju poduzeća, ekonomski razvoj, političku konkurenciju, okoliš i zdravlje. Njegov pristup temelji se na razumijevanju cjelokupne ekonomije i strukture složenih sustava, za razliku od pojedinih elemenata ili dijelova. Njegova opsežna istraživanja široko su prepoznata u vladama, korporacijama, nevladinim organizacijama i akademskim krugovima širom svijeta. Njegovo je istraživanje dobilo brojne nagrade, a danas je i najcitiraniji znanstvenik u ekonomiji i poslovanju.<sup>1</sup>

Početno usavršavanje dr. Portera bilo je iz svemirskog inženjerstva na Sveučilištu Princeton. Potom je stekao MBA na Harvard Business School i doktorirao u poslovnoj ekonomiji s Harvardovog odjela za ekonomiju. Njegov istraživački pristup - primjenjujući ekonomsku teoriju i konkurencijsko mišljenje na složene sistemske probleme - odražava te multidisciplinarne temelje. Godine 2000., Poslovna škola Harvard i Sveučilište Harvard zajedno su osnovali Institut za strategiju i konkurentnost kako bi osigurali dom za njegovo istraživanje.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/biography/Pages/default.aspx>

<sup>2</sup> <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/biography/Pages/default.aspx>



## 2.1. Nagrade i priznanja

Michael E. Porter nadaleko je poznat po svom radu. Neki od njegovih mnogih priznanja uključuju Harvard nagradu David A. Wells za ekonomiju 1973. godine za istraživanje u industrijskog organizaciji. Također primio je Graham i Dodd nagradu Federacije financijskih analitičara 1980. godine. Knjiga Porter Michael Porter Competitive Advantage osvojila je nagradu George R. Terry Book of the Academy of Management 1985. godine. Michael Porter dobitnik je nagrade Adam Smith Nacionalnog udruženja ekonomskih stručnjaka, također je bez presedana sedmerostruki dobitnik McKinsey nagrade za najbolji članak Harvard Business Review godine. Godine 2016. nagrađen je Sheth medaljom za trajni i transformacijski doprinos stipendiji marketinga i marketinškoj praksi. Profesor Porter dobitnik je dvadeset i tri počasna doktorata i nekoliko državnih počasti. Primio je prvu nagradu za životno djelo od Ministarstva trgovine SAD-a za svoj doprinos ekonomskom razvoju, a izabran je za počasnog člana Kraljevskog društva Edinburgh i drugih počasnih društava. 2000. godine imenovan je sveučilišnim profesorom na Sveučilištu Harvard, najvišim priznanjem koje se može dodijeliti članu Harvard fakulteta.<sup>3</sup>

Michael E. Porter podučavao je generacije učenika na Harvard Business School i cijelom Sveučilištu. Služi kao savjetnik za poslovanje, upravu i socijalni sektor. Bio je savjetnik za strateške strategije vodećih američkih i međunarodnih korporacija, igrao je aktivnu ulogu u američkoj ekonomskoj politici na saveznoj i državnoj razini. Radio je sa šefovima država iz cijelog svijeta na strategiji ekonomskog razvoja.

## 2.2. Istraživanja

Rani rad Michaela Portera bio je na tržišnoj konkurenciji i strategiji poduzeća, gdje je bio pionir u korištenju ekonomske teorije kako bi razvio strože razumijevanje industrijske konkurencije. Pored napredovanja na matičnom polju ekonomije industrijske organizacije, rad Michaela Portera definirao je i suvremeno strateško polje. Njegove ideje podučavaju se u

---

<sup>3</sup> Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985 str 33

gotovo svim poslovnim školama u svijetu, kao i opsežno u ekonomiji i drugim disciplinama. I dalje piše o konkurenciji i strategiji. Dr. Porter je također bio fokusiran i na ekonomski razvoj i konkurentnost te se njegov rad fokusirao na mikroekonomske osnove nacionalnog i regionalnog ekonomskog razvoja. Od 2011. godine, kao kopredsjedavajući višegodišnjeg, nestranačkog Projekta konkurentnosti SAD-a na Harvard Business School, Michael Porter je koristio svoje znanje u području konkurencije i strategije kako bi analizirao razočaravajuće performanse američke ekonomije. Naponi dr. Portera utemeljeni na činjenicama utvrdili su strukturne uzroke dugoročnog pada konkurentnosti u SAD-u, kao i korake koji su potrebni poslu i vladi da obnove gospodarski rast i zajednički prosperitet.<sup>4</sup>

U politici zaštite okoliša, dr. Porter je predložio "Hipotezu o porteru" početkom devedesetih, koja je iznijela novu teoriju da strogi ekološki standardi nisu u sukobu s profitabilnošću tvrtke ili nacionalnom konkurentnošću, ali mogu poboljšati i jedno i drugo. Hipoteza Porter stvorila je nekoliko stotina znanstvenih članaka u literaturi o ekonomiji okoliša.

Dr. Porter također je razvio dio rada o ulozi korporacija u društvu. Njegove ideje promijenile su način na koji tvrtke pristupaju filantropiji i društvenoj odgovornosti poduzeća. Njegov rad iz Marka Kramera iz 2011. predstavio je koncept stvaranja zajedničke vrijednosti koji pokazuje kako kapitalizam sam po sebi može biti najbolji put do stvarnih rješenja mnogih društvenih problema. Michael Porter je također vodio razvoj konceptualnog okvira koji je temeljio na indeksu socijalnog napretka. Objavljen prvi put 2014. godine, a sada pokriva 133 zemlje, indeks rigorozno mjeri društveni napredak svake zemlje u višestrukim dimenzijama dopunjujući tradicionalno mjerenje usredotočeno isključivo na ekonomski učinak i BDP po glavi stanovnika.<sup>5</sup>

Konačno, od početka 2000-ih, Michael Porter je posvetio značajnu pozornost ekonomiji zdravstvene zaštite, s naglaskom na izgradnji intelektualnog okvira za usklađivanje pružanja zdravstvene zaštite kako bi se maksimizirala vrijednost pacijenata (rezultati zdravlja pacijenata postignuti za potrošeni dolar). Prvo u Redefiniranju zdravstvene zaštite (2006. s Elizabeth Teisberg), a zatim kroz niz članaka koji uključuju Što je vrijednost u zdravstvu (2010), Strategiju koja će popraviti zdravstvo (2013., s Thomasom Leejem) i Kako platiti za zdravstvenu zaštitu (2016, s Robertom Kaplanom), dr. Porter je uveo temeljne koncepte, zajednički poznate kao pružanje zdravstvene zaštite temeljene na vrijednosti, za

---

<sup>4</sup> <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/biography/Pages/default.aspx>

<sup>5</sup> ibidem

reorganizaciju organizacija za pružanje zdravstvene zaštite oko vrijednosti pacijenta, mjerenje ishoda pacijenata, razumijevanje stvarnih troškova skrbi po medicinskom stanju, osmišljavanje modela nadoknade na temelju vrijednosti i integriranje zdravstvenih sustava na više lokacija, između ostalog. Zdravstvena zaštita temeljena na vrijednosti brzo se širi u literaturi i među stručnjacima. Uz to, zajedno s dr. Jimom Kimom i dr. Paulom Farmerom, Michael Porter razvio je tijelo razmišljanja i studija slučaja o pružanju zdravstvene zaštite u uvjetima nedostatnih resursa (2013., "Redefiniranje globalne zdravstvene zaštite", The Lancet)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

### 3. STRATEGIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Poduzeće strategijom definira odgovor na pitanja kako i na koji način stići ondje gdje želi. Na tom se putu koriste različiti koncepti i različite tehnike koje doprinose kvaliteti upravljačke politike. Nije neobično da se prilikom formuliranja strategije konkurenti okarakteriziraju kao neprijatelji, no takvo je shvaćanje pogrešno zato što konkurenti mogu biti korisni za realizaciju različitih strateških ciljeva koji povećavaju konkurentsku prednost. Vrlo je važno stoga pažnju posvetiti temeljnim principima koji određuju generičke konkurentske strategije, ali i strategiju uopće, te njihovom utjecaju na konkuriranje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Uvjeti na tržištu u današnje su vrijeme određeni nizom događaja i na taj način predstavljaju izazove kojima poduzeća moraju uspješno odgovoriti, odnosno suočiti se s njima, kako bi bila konkurent na tržištu i kako bi nastavila uspješno poslovati. Radno okruženje u takvim prilikama izrazito je dinamično i zahtijeva sposobnost adaptacije novonastalim prilikama.<sup>7</sup>

Izvorno znanje pojma strategija veže se uz znanje ili vještinu vođenja većih vojnih operacija, što ukazuje na stvarnu uporabu oružane sile. Međutim, u novije se vrijeme takvo određenje strategije naziva vojnom strategijom kako bi se taj uži pojam razlikovao od mnogo šire opće strategije. Naime, opća strategija odnosi se na djelatnost državnog vrha u određenju i ostvarenju ciljeva koji su važni za državu. Zbog toga neke države izdaju i godišnje strateške planove. Na strategijska promišljanja značajno su djelovali

- ubrzani industrijski i tehnički razvoj,
- kolonizacija,
- svjetski ratovi.<sup>8</sup>

Prva definicija strategije opisuje ju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanja pravca i akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Potreba za pojavom i korištenjem strategije prouzrokovana je činjenicom da organizacije djeluju u okolini determinističkog kaosa, te je postala neophodna radi adaptacije na izazove iz okoline. Velika neizvjesnost dovodi do jačanja konkurencije, pa strategija treba predstavljati jedan od načina za adekvatno suprotstavljanje. Treba imati na umu kako put do uspjeha nije isti za sva

---

<sup>7</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. Str 56

<sup>8</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008. Str 41

poduzeća tj. da ne postoji univerzalna strategija koja će tvrtku poslati na sam vrh poslovnog uspjeha, a da je primjenjiva na organizacije svih vrsta.<sup>9</sup>

Strategija nekog poduzeća može se promatrati s aspekta plana koje će poduzeće upotrijebiti s ciljem:

- zadobivanja tržišne pozicije,
- privlačenja kupaca,
- efikasnog odgovora na potrebe kupaca,
- efikasne konkurencije drugim poduzećima,
- ostvarivanja utvrđenih ciljeva.

Vodeći se činjenicom da poduzeća imaju slobodu u odabiru načina implementacije strategije zbog raznolikosti tržišta, može se tvrditi da poduzeća mogu kreirati strategije koje su primjerene poziciji u kojoj se ona nalaze i koje se razlikuju od strategija konkurenata.

Strategija nekog poduzeća vidljiva je u sljedećim segmentima:

- tržišnim akcijama,
- trenutnim poslovnim pristupima,
- planovima budućnosti,
- naporima uloženi u jačanje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća.<sup>10</sup>

### **3.1. Vrste strategija**

Strategija nekog poduzeća vidljiva je u sljedećim segmentima:

- tržišnim akcijama,
- trenutnim poslovnim pristupima,

---

<sup>9</sup> Ibidem str 45

<sup>10</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010.

- planovima budućnosti,
- naporima uložnim u jačanje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća.

Razlikujemo tipove strategija i njihove razine:

- 1) Korporativna strategija
- 2) Poslovna strategija<sup>11</sup>

### 3.1.1. Korporativna strategija

Korporativna strategija je ono što osigurava da korporacija kao cjelina postigne više nego zbroj njezinih poslovnih jedinica kao dijelova. Vezana je za odluke o daljnjim smjerovima rasta i razvoja cijelog poduzeća, kupovanje novih poduzeća ili gašenje postojećih poslovnih jedinica, tvornica ili proizvodnih linija, strategijske saveze i partnerstva s drugim organizacijama.

Za korporativnu razinu karakteristične su dvije grupe strategija, i to:

- Glavna strategija
- Poslovni portfolio

**Glavna strategija** obuhvaća opći plan glavnih akcija kojim organizacija namjerava postići svoje dugoročne ciljeve. Primjenjuje se najčešće kad poduzeće konkurrira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko povezanih tržišta. Razlikujemo tri tipa, a to su:

- Strategija kontinuiteta
- Razvojna strategija
- Strategija u kriznim uvjetima.

**Poslovni portfolio** karakterističan je za organizacije koje imaju mnogo različitih poslova, a posebno kad ti poslovi nisu međusobno povezanim. U takvim je slučajevima nužan različiti pristup svakom od tih područja, što omogućuje poslovni portfolio.

---

<sup>11</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005. Str 35

Slijedeća važna razina formuliranja strategije je razina poslovnih jedinica koje će biti obrađene u zasebnom poglavlju s obzirom da su poslovne strategije tema ovog rada. Ono osnovno je da se odnose na poslovanje organizacije u okviru određene grane ili tržišnog segmenta.

Posljednja je funkcijska strategija čije je temeljno pitanje kako podržati i pridonijeti provođenju poslovne strategije. Funkcijska strategija usmjerena je na poboljšanje sposobnosti svake poslovne funkcije organizacije da stvara dodatne vrijednosti i ostvaruje poslovnu strategiju i ciljeve. Usredotočena je na područja poput istraživanja i razvoja, proizvodnje, marketinga i financija i sl.

Poduzeća rabe sva ova tri tipa strategija simultano; formira se hijerarhija strategija po organizacijskim razinama, pri čemu funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, a poslovne strategije podupiru korporacijsku strategiju tako da su one jedna drugoj nadopuna i potpora.

### **3.1.2. Poslovne strategije**

Poslovne strategije usredotočuju se na razinu poslovnih jedinica, to znači da se organizacija s ciljem približavanja zahtjeva potrošača formira interne, zasebne organizacijske cjeline koje nazivamo strateške poslovne jedinice. One nastaju na profitnim potencijalima kao težnja poduzeća da se što više približi zahtjevima kupaca i da što učinkovitije odgovori na te specifične zahtjeve. Pritom je potrebno za svaku jedinicu odabrati primjerenu strategiju i utvrditi kako će se natjecati na tržištu i na koji će način ostvarivati bolje rezultate u odnosu na konkurenciju.

Prema strukturi odluka organizacije i temeljnoj strategiji dijele se u 4 kategorije:

1. Strategija lovca- Ovakvu vrstu strategije primjenjuju inovativne organizacije koje su spremne na preuzimanje rizika u svrhu rasta i razvoja. Ova strategija potiče kreativnost i fleksibilnost kako bi organizacija bila lider u promjenama
2. Strategija branitelja- Usmjerena je na zaštitu tržišne pozicije, stabilnog rasta i služenja postojećim kupcima kroz snižavanje troškova i poboljšanje postojećih proizvoda. Takve

organizacije nastoje održati sigurnu nišu te su usredotočene na efikasnost resursa i poboljšanje procesa.

3. Strategija analitičara- Ovaj tip strategije često kombinira elemente lova i branitelja na način da organizacije nastoje zadržati postojeće tržište ali i imaju tendenciju biti donekle inovativni. Većina velikih kompanija primjenjuje takvu strategiju kroz koju štite svoje temeljne operacije i proizvode, ali i kreiraju nove tržišne vrijednosti kako bi iskoristili prilike.

4. Strategija reaktora- Pristup reaktora označava nepostojanje konzistentne i sustavne strategije. Organizacije reagiraju u trenutku krizne situacije što dovodi do neželjenih učinaka.<sup>12</sup>

### **3.2. Uloga strategije poduzeća**

Snage izvan tradicionalnih granica poduzeća sve su važnije u određivanju uspjeha poduzeća, stoga ona moraju mijenjati svoje strategije i prakse upravljanja te se prilagoditi promjenama koje se odvijaju u globalnom poslovnom okruženju. S nadolazećim napretkom u tehnologiji, komunikacijama i transportu otvara se cijeli svijet mogućnosti za poduzeća koja posluju na globalnoj razini. U tom se smislu trebaju razvijati strategije i resursi kako bi poduzeća ostala konkurentna. Upravljanje globalnom radnom snagom sada uključuje nove vještine i održava jasne komunikacije. Menadžeri ljudskih resursa razvijaju vještine za uvođenje novih tehnika zapošljavanja, primanja i plaćanja zaposlenika. Poduzeća su čak počela razmatrati saveze i spajanja s drugim svjetskim poduzećima.

Ističe se da se preko strateške analize i strateškog izbora provodi formuliranje strategije. Naglašava da formuliranje strategije započinje analizom okoline u kojoj poduzeće djeluje kako bi se mogla donijeti najbolja odluka. Prema tome, potrebno je identificirati faktore koji su izravno važni za strateško planiranje. Prioritet se daje dobavljačima, kupcima i konkurenciji, ali su važno i opći ekonomski trendovi koji utječu na potražnju poduzeća, troškove i njegov konkurentski položaj. Od menadžera se 16 očekuje da razumiju kontekst u

---

<sup>12</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005. Str 36



kojem će se strategija realizirati, što indicira i na funkciju strateške analize kao alata koji pomaže razumijevanju kritičnih faktora unutarnje i vanjske okoline poduzeća.<sup>13</sup>

Ukratko, strategija poduzeća mora proizaći iz njegove misije koja objašnjava zašto je poduzeće u poslovanju. Svaka aktivnost u poduzeću trebala bi ispuniti tu svrhu, tako da misija vodi sve strateške odluke. Vizija tvrtke opisuje što će tvrtka postići u ispunjavanju svoje misije. Iz vizije slijede dugoročni ciljevi strategije poduzeća. Da bi strategija funkcionirala, mora se pretvoriti u manje, kraće ciljeve i planove. Srednji menadžment usvaja ciljeve i stvara planove za natjecanje na tržištu. Ovi taktički ciljevi traju kraće od godine dana i postaju sastavni dijelovi uspješne strategije poduzeća.

### **3.3. Konkurentska prednost**

Konkurentska prednost odnosi se na ono u čemu je poduzeće najbolje, uzimajući u obzir i iskustvo, talent i istraživanje.

Sve velike strategije uključuju:

- rast, primjerice dodavanje novih lokacija,
- diverzifikaciju, odnosno širenje na nova tržišta ili dodavanje avanje različitih linija proizvoda,
- integraciju, koja može biti horizontalna (primjerice dodavanje novih proizvoda ili usluga u postojeću liniju) ili vertikalna (primjerice težnja za kontroliranjem opskrbe i distribucijskih kanala umjesto oslanjanja na vanjska poduzeća)

- povlačenje, primjerice na osnovnu djelatnost,
- stabilizaciju

Polazi se od ključne pretpostavke da konkurentska prednost čini bit strategije poduzeća. Ostvarivanje konkurentске prednosti po nužnosti zahtijeva da poduzeće, ukoliko želi ostvariti i zadržati konkurentsku prednost, odluči koju će strategiju i područje odabrati.

---

<sup>13</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. Str 42

Među mnoštvom poduzeća u nekoj industriji, određeno poduzeće treba težiti jedinstvenosti kako bi postalo uspješno i stvorilo pozitivan imidž i ugled.

Konkurentska prednost cilj je strateškog razmišljanja i uspješnog djelovanja, a definiramo je kao sposobnost organizacije da na tržištu stvori vrijednost koja je u bilo kojem području bolja od konkurencije. Relativni karakter konkurentске prednosti eliminira bilo kakvo njezino razmatranje u apsolutnim vrijednostima.<sup>14</sup>

Glavni zadatak onoga tko određuje položaj organizacije u odnosu na konkurente je razumjeti i odlučiti gdje to organizacija potencijalno konkurira, a onda je osposobiti da to i ostvari. Neki autori konkurentsku prednost definiraju kao sposobnost poduzeća za proizvodnju nove vrijednosti koja premašuje proizvodne troškove. Ona se ne može razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Na temelju raznih definicija o konkurentskoj prednosti možemo reći kako je organizacija posjeduje ukoliko uspjeva bolje od konkurenata zadovoljiti potrebe i želje potrošača, pritom ne brinući se o njihovoj lojalnosti o proizvodima i uslugama. Da bi to uspjela potrebno je da svi resursi u organizaciji budu upotrijebljeni na najbolji mogući način, a to podrazumijeva odgovarajući nivo znanja i stručnosti menadžmenta, ali i ostalih zaposlenih u kompaniji.

Na putu do postizanja konkurentskih prednosti važno mjesto zauzima lanac vrijednosti. Koncept analize vrijednosti na aktivnosti organizacije, uveo je Porter. Lanac vrijednosti predstavlja sustavan način istraživanja aktivnosti koje organizacija obavlja i njihova međudjelovanja kako bi se analizirali izvori konkurentске prednosti.

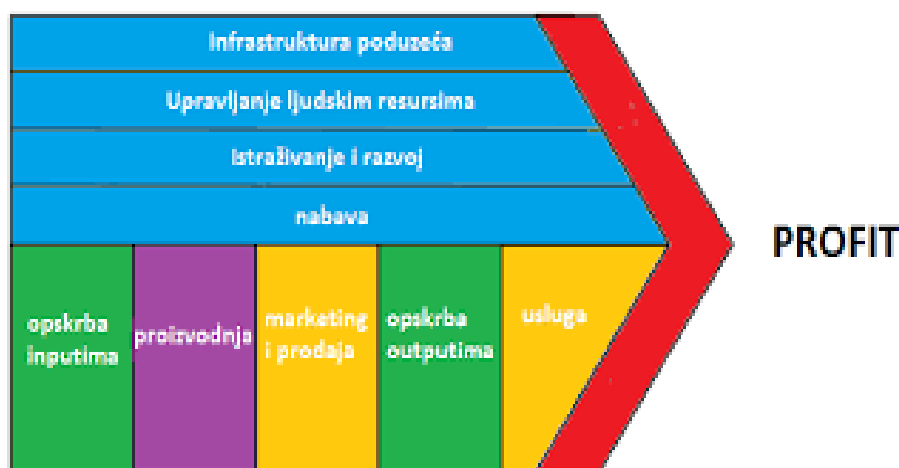
Lanac se sastoji od primarnih aktivnosti i aktivnosti potpore uključenih u stvaranje vrijednosti i ostvarene marže.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Tipurić, D., Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, 1999. str 24

<sup>15</sup> ibdem. Str 26

Slika 1. Lanac vrijednosti



Izvor: Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985., str 3.

Drugi autori ga definiraju kao način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca, a 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

Analiza također omogućuje bolju identifikaciju snaga i slabosti unutar organizacije. Stoga, poduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu bez obzira na to obavlja li ih ono ili ne. Putem analize utvrđuju se troškovi tih aktivnosti kako bi se na temelju toga moglo zaključiti ima li poduzeće troškovne prednosti pred konkurencijom, ili se ispituju obilježja aktivnosti

kako bi se utvrdilo ako i na koji način svaka aktivnost može doprinijeti konkurentnosti proizvoda ili usluge.

Razlikujemo više izvora održive konkurentske prednosti, neki od njih su slijedeći:

- Diferencijacija - Razvoj jedinstvenih značajki ili atributa u proizvodu ili usluzi koji ga pozicionira kako bi privukao osobito dio cjelokupnog tržišta. Branding kao primjer takvog izvora.
- Niske cijene - Niske cijene proizvodnje omogućuju organizaciji da se natječe protiv drugih na temelju nižih cijena ili eventualno na temelju iste cijene kao i njegovi konkurenti, ali dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi.
- Određivanje ciljnih tržišta - Organizacija može odabrati manji dio tržišta i sve svoje napore usredotočiti na postizanje prednosti u tom segmentu. Takvu tržišnu nišu karakteriziraju posebne ili neobične potrebe kupaca.
- Visoka učinkovitost i napredne tehnologije- Visoke razine izvedbe proizvoda ili usluge mogu se postići novim tehnologijama ili npr. kroz patentiranje proizvode i zapošljavanjem talentiranih individualaca.
- Kvaliteta- Određena poduzeća nude razinu kvalitete koju ostale kompanije ne mogu dostići. Npr. neki su Japanski automobili donedavno pružili razinu pouzdanosti koju zapadnjačke tvrtke ne mogu postići.
- Usluga – Neke organizacije nastoje pružiti vrhunske razine usluga koje druge nisu u stanju ili ne žele ni pokušati. Pravi primjer za to je McDonald's čiju superiornu uslugu nije nadmašio niti jedan konkurent unutar tržišnog segmenta već godinama.<sup>16</sup>

### 3.3.1. Održiva konkurentska prednost

Pojam održiva konkurentna prednost definira se kao prednost nad konkurencijom koja se ne može tako lako imitirati. Razvoj održive konkurentske prednosti može imati puno oblika. Takve aktivnosti mogu uključivati traženje nečega što je jedinstveno i sigurno se razlikuje od

---

<sup>16</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. str 15

konkurenata. Održivost je stanje u kojem se organizacija može kontinuirano nadmetati i napredovati u odnosu na konkurenciju kroz vrijeme. Međutim, treba imati na umu kako česte ekonomske, političke i tehnološke promjene znaju dovesti konkurentsku prednost do erozije, stoga je potrebno restrukturirati operacije kako bi se ona održavala ili povratila. U traženju prednosti koje natjecatelji ne mogu lako kopirati, potrebno je ispitati ne samo konkurente, već i samu organizaciju i resurse.

Razlikujemo više izvora održive konkurentske prednosti, neki od njih su slijedeći:

- Diferencijacija - Razvoj jedinstvenih značajki ili atributa u proizvodu ili usluzi koji ga pozicionira kako bi privukao osobito dio cjelokupnog tržišta. Branding kao primjer takvog izvora.
- Niske cijene - Niske cijene proizvodnje omogućuju organizaciji da se natječe protiv drugih na temelju nižih cijena ili eventualno na temelju iste cijene kao i njegovi konkurenti, ali dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi.
- Određivanje ciljnih tržišta - Organizacija može odabrati manji dio tržišta i sve svoje napore usredotočiti na postizanje prednosti u tom segmentu. Takvu tržišnu nišu karakteriziraju posebne ili neobične potrebe kupaca.
- Visoka učinkovitost i napredne tehnologije- Visoke razine izvedbe proizvoda ili usluge mogu se postići novim tehnologijama ili npr. kroz patentiranje proizvode i zapošljavanjem talentiranih individualaca. o Kvaliteta- Određena poduzeća nude razinu kvalitete koju ostale kompanije ne mogu dostići. Npr. neki su Japanski automobili donedavno pružili razinu pouzdanosti koju zapadnjačke tvrtke ne mogu postići.
- Usluga – Neke organizacije nastoje pružiti vrhunske razine usluga koje druge nisu u stanju ili ne žele ni pokušati. Pravi primjer za to je McDonald's čiju superiornu uslugu nije nadmašio niti jedan konkurent unutar tržišnog segmenta već godinama.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija,1999. str 47

## 4. GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU

Michael. Porter formuliranje strategije postavlja u odnos s analizom atraktivnosti privredne grane i položaja poduzeća unutar te grane. Uzimajući to u obzir razvio je skup generičkih strategija.

Analizirajući privrednu granu Porter izdvaja ukupno pet sila:

- konkurenciju između poduzeća,
- prijetnju pojave novih poduzeća na tržištu,
- mogućnost uporabe zamjenskih proizvoda ili usluga,
- pregovaračku snagu dobavljača,
- pregovaračku snagu kupca.

Uz analizu privredne grane poduzeće može usvojiti generičke strategije. One su po prirodi prikladne za široki raspon poduzeća, s tim da pojedino poduzeće može koristiti više od jedne strategije

Michael Porter predstavio je tri generičke strategije, a to su:

- 1) Strategija troškovnog vodstva
- 2) Strategija diferencijacije
- 3) Strategija fokusiranja

Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985 str 54

Slika 2. Porterove generičke strategije

		niži troškovi	diferencijacija
<b>Raspon konkurentnosti branda</b>	širi cilj	1. Troškovno vodstvo branda	2. Diferencijacija branda
	uži cilj	3. A) fokusiranje na troškove branda	3. B) Fokusiranje na diferencijaciju branda

Izvor: Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985., str 37

Svaka od generičkih strategija sadrži činjenično različite smjerove konkurentskih prednosti, kombinirajući izbor o vrsti konkurentnosti koja se traži s opsegom strateškog cilja u kojem se postiže ista. Specifične aktivnosti potrebne za provedbu svake generičke strategije uvelike se razlikuju od industrije do industrije. Odabir i implementacija generičke strategije daleko je od jednostavnog.

U odnosu na konkurenciju poduzeća mogu odabrati koju generičku strategiju koristiti kako bi ostvarila bolju konkurentsku poziciju unutar industrije kroz integraciju dviju dimenzija:

- tržištu na kojem posluje,
- vrsti konkurentne prednosti.

Međutim, ne postoji unificirani proces definiranja i kreiranja strategije zato što profitabilnost svakog poduzeća ovisi o sposobnosti odabira strategije koja je najprikladnija.

Fokus generičkih strategija jest uspostavljanje konkurentne pozicije koja razlikuje poduzeće od konkurenta i stvara vrijednosti za kupce. Općenito govoreći, poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost na temelju:

- ponude proizvoda ili usluga koji su drugačiji od proizvoda ili usluga konkurenata, s tim da su te razlike prepoznate od strane kupaca,
- ponude ili prodaje standardnih proizvoda ili usluga koji su kreirani uz niže troškove i koji su jeftiniji za kupce,
- kombinacije prethodne dvije komponente<sup>19</sup>

#### **4.1.Strategija troškovnog vodstva<sup>20</sup>**

Za troškovno vodstvo možemo reći da je najjasnija od ostalih generičkih strategija. Primjenjujući takvu strategiju, organizacija teži proizvoditi s nižim troškovima u odnosu na industriju.

Graditi konkurentnu prednost na troškovima, poduzeće se orijentira na stalno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama.

Ova strategija naglašava učinkovitost. Proizvod se proizvodi pri relativno niskoj cijeni i dostupan je širem sloju korisnika. Održavanje ove strategije zahtijeva kontinuirano traženje smanjenja troškova u svim aspektima poslovanja. Da bi bila uspješna, ova strategija obično zahtijeva značajnu prednost tržišnog udjela ili preferencijalni pristup sirovina, komponenti, rada i sl. Bez jedne od njih, ili čak bez više njih, ova bi se strategija lako mogla oponašati od strane konkurenata.

Uspješna implementacija uključuje:

- procesiranje inženjerskih vještina,
- proizvode dizajnirane za jednostavnu proizvodnju,

---

<sup>19</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. Str 43

<sup>20</sup> Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985 str 56



- kontinuirani pristup jeftinom kapitalu,
- bliski nadzor nad radom,
- usku kontrolu troškova,
- poticaje temeljene na kvantitativnim ciljevima,
- držanje troškova na najnižoj mogućoj razini.

Izvori troškova su raznoliki i ovise o strukturi industrije, ekonomiji obujma, tehnologiji, izvora pristupa sirovinama i drugim čimbenicima. Najniži troškovi u industriji daju povlašten status poduzeću: omogućuju mu postavljanje nižih cijena od suparnika i postizanje većeg tržišnoga udjela ili veće profite pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni.

Za ovu je strategiju ključno spomenuti i trošak inputa ključnih resursa, odnosno četiri faktora koja utječu na troškove nabave:

- sindikalno (ne)organizirani rad jer je izbjegavanje sindikalnog rada često ključ održavanja niskih troškova rada,
- pregovaračka moć dobavljača jer se mnoga velika poduzeća koriste pregovaračkom moći da isposluju dobre cijene,
- povezanost s ostalim aktivnostima u poduzeću ili industrijskom vrijednosnom lancu, što znači da se troškovi mogu smanjiti ako se povezane aktivnosti izvršavaju kooperativno i koordinirano,
- dijeljenje prilika s ostalim organizacijskim ili poslovnim jedinicama u poduzeću, pri čemu kombiniranje sličnih aktivnosti i dijeljenje resursa srodnih jedinica može rezultirati uštedama,
- koristi od vertikalne integracije koja omogućuje poduzeću da zaobiđe dobavljače ili kupce s velikom pregovaračkom moći, a odnosi se na širenje unatrag prema izvorima opskrbe ili unaprijed prema krajnjim korisnicima,
- prednosti i nedostaci pokretača, pri čemu robna marka tržišnoga pokretača može učvrstiti svoje ime uz niži trošak od novopridošlih marki,
- postotak iskoristivosti kapaciteta, što podrazumijeva smanjenje fiksnih troškova na način da se deprecijacija i ostali fiksni troškovi raspodjele na veći jedinični obujam,

- ostale strateške i operativne odluke koje leže na menadžerima.

Troškovna prednost poduzeća vidljiva je u učinkovitijem obavljanju aktivnosti u lancu vrijednosti od konkurenata. Očekuje se da će strategija niskih troškova uspjeti bolje u djelatnostima u kojima nema previše radikalnih tehnoloških i marketinških promjena budući da je tehnološka stabilnost nužna zbog zahtjeva smanjivanja troškova. Na tržištima s malom cjenovnom elastičnošću potražnje težit će se politici cijena koja se neće bitno razlikovati od cijena konkurenata, no poduzeće će imati veću razliku između prosječnih troškova i cijene, stoga će biti iznadprosječno profitno. S druge strane, veća elastičnost potražnje daje priliku za smanjivanje cijena i povećanje tržišnog udjela, s tim da se poduzeće mora usmjeriti na postizanje što je moguće veće prodaje.

Menadžment poduzeća mora pomno istražiti i pregledati svaku troškovnu aktivnost i identificirati izvore troškova. Cilj je smanjiti troškove u svakoj poslovnoj aktivnosti, razmatrajući najefikasnije načine obavljanja aktivnosti te biti kreativan u smanjivanju i izbacivanju pojedinih poslovnih aktivnosti u lancu vrijednosti organizacije. Uz to, organizacija treba iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva, te ostvariti pristup jeftinijim poslovnim inputima i resursima. Troškovi moraju postati središte upravljačkih aktivnosti organizacije.

Imati niže prosječne troškove od konkurencije znači uspješno upravljati i nadzirati sve izvore i pokretače (eng. cost drivers). Konceptija troškovnih pokretača način je razumijevanja ponašanja troškova u svakoj od aktivnosti lanca vrijednosti. Pokretači troškova su strukturne odrednice troška aktivnosti, razlikuju se u mjeri koliko ih tvrtka kontrolira. Oni određuju troškove unutar aktivnosti, odražavajući sve veze ili međusobne odnose koji utječu na njih u lancu.

Ako želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, onda to mora ostvariti na jedan od sljedeća dva načina:

- nadzirati troškovne pokretače bolje od industrijskih suparnika ili
- potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti, kako bi se postigli niži troškovi u odnosu na konkurenciju.

Troškovni vođa bira najniži nivo proizvodnog diferenciranja iz razloga što diferenciranje poskupljuje proizvodnju, što bi na taj način strateška poslovna jedinica direktno ugrozila osnovu na kojoj gradi svoju strategiju.

#### **4.2.Strategija diferencijacije<sup>21</sup>**

Ova je strategija usmjerena na široko tržište koje uključuje stvaranje proizvoda ili usluga koje su percipirane kao jedinstvene. Diferencijacija je održiva strategija za ostvarivanje iznadprosječnih prihoda u određenom poslovanju jer je rezultat lojalnosti kupca marki, što smanjuje njegovu osjetljivost na cijenu. Povećani troškovi obično se stoga mogu prenijeti na kupce. Vjernost kupca također može poslužiti kao ulazna barijera zato što nova poduzeća moraju razviti vlastiti karakter kompetencija za razlikovanje svojih proizvoda kako bi se uspješno natjecala.

Teorija ponude i potražnje nalazi se u samom srcu tržišnog gospodarstva. Profitabilnost zahtijeva rijetkost, a to se sve više postiže jedinstvenim znanjem. Što je ponuda rjeđa i ako uz to konkurenciju zadržavaju barijere kao što su patenti, stručnost ili drugi oblici znanja, veća je vjerojatnost da će proizvod ili usluga donijeti dobit. Ako postoje takve barijere, onda cijena više nije direktno povezana s troškom proizvodnje, već prije s vrijednošću za kupca, što je pak povezano s jedinstvenošću ili troškovima koje će kupac imati ako proizvod više ne bude dostupan.

Poduzeća koja su orijentirana ovoj strategiji moraju procijeniti što je kupcima važno i koliko su za to spremni potrošiti. Najprivlačniji pristupi diferencijaciji uključuju one koji su preskupi ili prekomplikirani da bi ih konkurenti mogli kopirati. Kao takva, diferencijacija daje dugotrajniju i profitabilniju konkurentnost ako je utemeljena na:

- inovaciji proizvoda,
- tehničkoj izvrsnosti,
- kvaliteti i pouzdanosti proizvoda,
- kompletnoj usluzi kupcu,
- jedinstvenim konkurentskim sposobnostima.

---

<sup>21</sup> Ibidem str 60

Drugim riječima, strategija diferencijacije podrazumijeva razlikovanje proizvoda ili usluga od strane konkurenata, ali i prepoznavanje tih razlika od strane kupaca, kao i činjenicu da su oni spremni čak i više platiti diferencirani proizvod, dok je konkurentima teško uskladiti te razlike sa svojim proizvodima. Mnogo je načina na koji se proizvodi mogu diferencirati, a ovo su neki od mogućih:

- lakoća uporabe,
- dosljednost u izvedbi ili radu proizvoda,
- dijeljenje istih vrijednosti,
- pouzdanost proizvoda,
- opsežni niz proizvoda,
- pristupačnost,
- vrhunski ugled i reputacija,
- drugačiji okus,
- tehnički dizajn i izvedba,
- rijetka kvaliteta,
- tehnološko vodstvo,
- sigurnost itd.

Kako bi se donijele učinkovite strateške poslovne odluke, bitno je prvo razumjeti, kako, zašto i gdje postoji rijetkost, a onda iskoristiti kapacitete za isporuku novih vrijednosti. Cilj strategije diferencijacije je pružiti proizvode i usluge koji zadovoljavaju posebne zahtjeve i potrebe potrošača i koje kupci doživljavaju posebnima i jedinstvenima u odnosu na druge slične proizvode. Temelj strategije je stvaranje kvalitativnih razlika vlastitih proizvoda i usluga u odnosu na konkurente sa željom da se bude različit i jedinstven.

Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda. Težište je na postizanju viših cijena i osiguranje diferencijacijske rente. Što se tiče troškova proizvodnje,

diferencijacija može dodatno koštati. Organizacija stvara dodatne troškove (troškovi diferencijacije) kako bi se uopće mogla jedinstveno konkurentski pozicionirati. S obzirom da kupci opažaju veću vrijednost proizvoda i usluga određenog poduzeća, ono može postavljati veće cijene u odnosu na konkurenciju.

Izvori diferencijacije nalaze se u svim poslovnim aktivnostima putem kojih se stvara vrijednost, a to su:

- kvaliteta i karakteristike proizvoda i usluga,
- ugled poduzeća i asortimana,
- prodajno-marketinške aktivnosti,
- prestiž proizvoda i njihovih marki,
- razlike lokacije ponuđača u istoj industriji.

Međutim, ne može se sa sigurnošću tvrditi da će implementiranje ove strategije rezultirati ostvarivanjem konkurentske prednosti. Ova će strategija propasti ako:

- konkurenti mogu brzo i lako kopirati većinu ili čak sva privlačna svojstva proizvoda,
- diferencijacija ne smanjuje troškove i ne poboljšava blagostanje kupca,
- je previsoka premija na cijenu,
- su male razlike između suparničkih ponuda.

Osim toga, mogu se pojaviti dodatni troškovi prilikom dodavanja određenih atributa proizvodu kako bi se postigla diferencijacija, što može rezultirati previsokom prodajnom cijenom što može rezultirati prijelazom kupaca konkurentu s jeftinijim proizvodima. Kupci se mogu odlučiti nakon izvjesnog perioda da ne žele ili ne trebaju dodatne mogućnosti proizvoda i zaključiti da temeljni modeli adekvatno odgovaraju njihovim potrebama. Kontinuirana inovacija proizvoda je skupa, ali može biti nužna za održavanje konkurentske prednosti.

Provedba strategije diferencijacije sadrži slijedeće korake:

- Odrediti tko je stvarni kupac
- Identificirati lanac vrijednosti kupaca i utjecaj poduzeća na njega

- Odrediti kriterije kupnje i njihove rangove
- Procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
- Identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
- Odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara "najvrijedniju" diferencijaciju za kupca u odnosu prema troškovima diferencijacije
- Provjeriti i testirati održivost diferencijacije o Smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije

Održivost diferencijacije poduzeća u odnosu na konkurente ovisi o izvorima. Da bi bila održiva, diferencijacija mora biti zasnovana na izvorima gdje postoje barijere koje konkurenti ne mogu preći kako bi imitirali proizvod, odnosno najviše izgleda na uspjeh imaju oblici diferencijacije koje je teško imitirati ili su vremenski prezahtjevni. Pokretači različitosti/jedinstvenosti variraju od aktivnosti do aktivnosti i mogu se razlikovati u industrijama iako je riječ o istoj aktivnosti. Organizacija mora ispitati svako područje aktivnosti kako bi ustanovila krije li se u njima potencijalni izvor jedinstvenosti.

### **4.3.Strategija fokusiranja<sup>22</sup>**

Strategija fokusiranja više se odnosi na pitanje područja primjene, a ne strategije, i pogodna je samo za manja poduzeća usmjerena na uski tržišni segment. Ova strategija pretpostavlja da će se fokusiranjem marketinških napora na jedan, eventualno dva, uska tržišna segmenta, uz adaptaciju marketinškog spleta na tim specijaliziranim tržištima, bolje zadovoljiti potrebe tog tržišta. Pri čemu će poduzeće konkurentsku prednost ostvariti kroz učinkovitost češće nego kroz djelotvornost. Konkurentsku prednost poduzeće može graditi u cijeloj industriji, ali i u uskom konkurentskom području.

Fokusiranje je jedan od načina na koji poduzeće pokušava ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim industrijskim segmentima. Poduzeće bira segment ili skupinu segmenata u industriji i kreira svoju strategiju tako da ekskluzivno uslužuje samo odabrano tržišno područje, odnosno ovom se strategijom direktno zadovoljavaju potrebe ograničene grupe kupaca. Ciljani segment može biti definiran geografskom jedinstvenošću, tipom kupaca (mladi, muškarci, žene, djeca i sl.) ili može biti na bazi proizvodne linije, kao što su npr.

---

<sup>22</sup> Ibidem str 65

sportski automobili, hrana prirodnog porijekla, kozmetički preparati bez kemijskih sastojaka i sl.).

Fokusiranje je osobito privlačno ako:

- postoje potpuno različiti segmenti tržišta,
- nijedan konkurent ne pokušava dominirati tim područjem,
- postoji razlikovanje segmenata u:

o veličini, o stopi rasta,

o profitabilnosti,

o intenzitetu konkurenstkih snaga.

Odnosno, strategija fokusiranja atraktivna je ukoliko ispunjava neke od sljedećih uvjeta:

- ciljana tržišna niša dovoljno je velika da bude profitabilna i nosi dobar potencijal rasta,
- prisutnost u niši nije presudna za uspjeh poduzeća,
- multisegmentnim konkurentima teško se prilagoditi specijaliziranim potrebama ciljanog tržišnog segmenta uz istovremeno zadovoljenje očekivanja glavnih kupaca,
- veći broj niša uvjetuje izbjegavanje natjecanja za iste kupce,
- izbjegavanje specijaliziranja u istim područjima od strane konkurenata.

Strategije fokusiranja mogu se temeljiti na troškovnom vodstvu ili na diferencijaciji. Strategija fokusiranja utemeljena na troškovnom vodstvu odnosi se na osiguravanje konkurenstke prednosti na temelju zadovoljenja potreba kupaca u ciljnoj tržišnoj niši uz niže troškove i cijene, pri čemu vrijede jednaka pravila kao i kod strategije troškovnog vodstva.

Dvije glavne prednosti usvajanja strategija fokusiranja:

- terećenje visokim cijenama u slučaju strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji kada, primjerice, poduzeća cijene robu više nego je cijene poduzeća koja su usvojila strategiju diferencijacije,
- razvoj izvanredne stručnosti i vještina po pitanju dobara i usluga koje se nude.

S druge strane postoje i rizici izbora strategije fokusiranja:

- pronalaženje učinkovitih načina od strane konkurenata za nadmoć nad fokuserom u strateškom segmentu,
- pomicanje preferencija kupaca prema proizvodnim atributima koji nisu karakteristični isključivo za segment tržišta,
- prenapučavanje segmenta agresivnim poduzećima zbog čega se smanjuje profitabilnost,
- ciljni segment mora biti znatno drugačiji od drugih segmenata, inače strategija fokusiranja neće uspjeti

#### **4.3.1. Fokusirano troškovno vodstvo**<sup>23</sup>

Strategija fokusiranja na niskim troškovima podrazumijeva aktivnosti organizacije u pravcu proizvodnje proizvoda ili usluga identičnih ili sličnih funkcionalnih i drugih karakteristika u odnosu na konkurentske, ali po nižim troškovima, što rezultira nižim cijenama na izdvojenom tržišnom segmentu. Ako npr. organizacija koristi strategiju fokusiranja na niskim troškovima, ono se fokusira na tržišni segment na kojem je sposobno ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera, koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Ovakva strategija osobito je privlačna kada poduzeće može smanjiti troškove ograničavanjem svoje baze kupaca na uzak segment. Posebno je značajna za mala i srednja poduzeća, koja se strategijom fokusiranja mogu usmjeriti na proizvode malog obujma, a tržište velikog obujma standardiziranih proizvoda prepustiti multinacionalnim kompanijama.

---

<sup>23</sup> Ibidem str 69



### 4.3.2. Diferencijacijsko fokusiranje <sup>24</sup>

Ovakva strategija usmjerava organizaciju na razvoj jedinstvenog proizvoda, orijentiranog ka jednom ili nekoliko tržišni segmenata. Na ovaj način, organizacija izbjegava konkurenciju koja djeluje na širem tržištu.

Koncentrirajući se samo na usku proizvodnju, organizacija može brže stvoriti inovacije nego velika korporacija. Dobrim poznavanjem specifičnih potreba i zahtjeva uže grupe potrošača manje poduzeće može ponuditi svoje proizvode i usluge, na poseban (diferenciran) način u odnosu na konkurente - multinacionalne korporacije, čija je domena globalno tržište. Naravno, s obzirom na ograničene financijske i nefinancijske resurse, organizacija svoju strategiju fokusiranja zadržava u uskim okvirima jednog ili dva tržišna segmenta kao što je već prethodno spomenuto.

Ako poduzeće može postići diferencijaciju ili troškovno vodstvo u profitabilnom segmentu, onda će biti iznadprosječno profitan konkurent u industriji, neovisno o veličini i snazi na najveća industrijska poduzeća. Biti će daleko od cjenovnih ratova i od opasnosti da bude potisnuto ili uništeno od industrijskog predvodnika. Fokusiranje ima najviše izgleda za uspjeh u onim industrijama u kojima ima mnogo različitih segmenata, te u kojima je velikim konkurentima teško ili jako skupo usluživanje posebnih potreba ciljnih segmenata. Posebna je prednost ako je poduzeće jedini fokuser te se pridošlice suočavaju s ulaznom zaprekom njegove kompetentnosti, te se zamjenski proizvodi ne mogu tako lako probiti do kupca. Strategija fokusiranja podrazumijeva relativno malo ulaganja u odnosu na druge dvije strategije, ali zato zahtjeva posebnu kreativnost i inovativnost u pronalaženju grupe kupaca i njihovih specifičnih zahtjeva.

### 4.3.3. Organizacija koja je zapela u sredini (eng. Stuck in the middle) <sup>25</sup>

Pozicija "zaglavljenosti" organizacije (eng. stuck in the middle) označava situaciju u kojoj se nalaze organizacije koje nemaju nijednu konzistentnu generičku strategiju. Dakle, riječ je o poduzeću koje nema strategiju razvoja. Takve organizacije, u stabilnim uvjetima, neko vrijeme i mogu opstati, međutim, kada nastupe promjene, poduzeća bez jasnog koncepta i strateškog odgovora na te promjene, prva nestaju.

---

<sup>24</sup> Ibidem 71

<sup>25</sup> Ibidem str 72

Organizacija koja se nalazi u situaciji "zaglavljenosti" na tržištu biti će u nepovoljnom položaju jer će troškovni lideri, diferencijatori ili fokuseri biti bolje pozicionirani u bilo kojem segmentu. Ukoliko ima dovoljno sreće, takvo poduzeće zaradit će atraktivne profite samo ako je struktura industrije vrlo povoljna ili ako su i konkurenti također "zaglavljeni".

Međutim, takva će organizacija biti manje profitabilnija od konkurencije koja implementira jednu od generičkih strategija. Situacija zaglavljenosti najčešće je posljedica nespremnosti organizacije da donese odluku o tome kako će se natjecati na tržištu. Prisutan je samo pokušaj postizanja konkurentske prednosti na kratki rok, ali bezuspješno, jer konkurentska prednost zahtjeva kontinuirane napore.

Naravno, treba imati na umu kako se organizacija može naći u poziciji "zaglavljenosti" čak i kada posjeduje određenu strategiju. Uzrok takvog položaja može biti greška u izboru strateške opcije, nekonzistentnost u njenom formuliranju i/ili u implementaciji.

Pozicija "zaglavljenosti" može nastupiti i nakon postignutih početnih uspjeha u jednoj od odabranih generičkih strategija. Nakon nepravilne alokacije resursa u turbulentnom okruženju, organizacije se mogu naći u lošem strateškom položaju. Tako npr. organizacija koja je postigla uspjeh u strategiji diferenciranja, može se naći u poziciji "zaglavljenosti" ako se na njegovim tržišnim segmentima pojave specijalizirana poduzeća, koja uz to imaju i niske troškove proizvodnje. Da bi organizacija izbjegla položaj "stuck in the middle", mora voditi računa o obje strategije istovremeno (strategije troškovnog vodstva i strategije diferenciranja).

## 5. IMPLEMENTACIJA GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Automobilska industrija počinje se razvijati krajem 19. stoljeća kada je automobil bio poznat kao „kočija bez konja“, a automobilska industrija bila je na razini manufakture. Početkom 21. stoljeća automobilska je industrija vodeća globalna svjetska industrija koja zapošljava svakog sedmog stanovnika planeta, izravno ili neizravno. Automobilska industrija prošla je kroz nekoliko faza:

- fazu obrtničke proizvodnje (1890.-1908.): u kojoj deseci malih proizvođača uspostavljaju standardizirane proizvode i procese,
- fazu masovne proizvodnje (1908.-1973.) ,
- današnju fazu: ona započinje u trenutku kada je inovativni Henry Ford pokrenuo pomičnu vrpcu koja je postala standardni operativni mehanizam industrije i „lean” proizvodnje (1973.- danas) i koja je prvobitno razvijena u Toyoti pod vodstvom Taiji Ohnoa tijekom 1950-ih, a koji je uveo revolucionarni proces upravljanja razvoja proizvoda i proizvodnje.<sup>26</sup>

Prvi automobil izumljen je i usavršen u Njemačkoj i Francuskoj krajem 18.st, iako već u prvoj polovici dvadesetog stoljeća, amerikanci dominiraju automobilskom industrijom. Prvim automobilom smatra se Benz PatentMotorwagen proizveden 1885. godine. Motorwagen dizajniran je prije formiranja tvrtke Mercedes-Benz (1926.). Sastojao se od 3 kotača i motora s unutarnjim izgaranjem. Benz je dobio patent za automobil 29. siječnja 1886., a njegov originalan trošak proizvodnje iznosio je oko 150 američkih dolara.<sup>27</sup>

Za vrijeme trajanja drugog svjetskog rata, automobilska industrija je najviše profitirala. Godine 1940. zatvaraju se sve glavne tvornice, zamrzava se proizvodnja novih automobila, a proizvođači svoje postojeće zalihe usmjeravaju na proizvodnju vozila za oružane snage. Sve

---

<sup>26</sup> Bilas, V., Franc, S., i Arbanas, B., Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2013. str23

<sup>27</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012. str 34

to dovelo je do velikog tehnološkog napretka, te od tada automobilska industrija doživljava svoj vrhunac kako u Americi i Europi, tako i u Aziji.<sup>28</sup>

Automobilsku industriju nazivamo industrijom svih industrija, kako zbog kompleksnosti proizvoda, tako i zbog njezina utjecaja na gospodarstvo. Niti jedan drugi industrijski proizvod, osim možda računala, nije toliko promijenio čovjekovo poimanje vremena i prostora koliko je to bio automobil. Osim tvornica automobila značajne su i tvrtke koje proizvode i dobavljaju dijelove. Industrija automobila danas je ključna komponenta ekonomskog rasta zbog brojnih poveznica unutar industrije, kao i same autoindustrije s ostatkom ekonomije.<sup>29</sup>

Automobilska poduzeća se konsolidiraju i pojednostavljaju upravljanje i razvoj funkcija te pokušavaju minimizirati nove investicijske inicijative. Također se povećava broj jedinstvenih dijelova u vozilima, povećava se sličnost dizajna automobila, povećava se standardizacija alata koji se koriste za proizvodnju, broj komponenti izrađenih u matičnom poduzeću također se povećava, a smanjuje se kupovina individualnih dijelova od dobavljača. Proizvođači također koriste modularnost kako bi pojednostavnili procese završne montaže i eksperimentiraju s različitim organizacijskim strukturama i strategijama radi pojednostavljenja procesa.<sup>30</sup>

Kao najveći proizvodni sektor na svijetu, zauzima oko 15% ukupnog svjetskog bruto domaćeg proizvoda.<sup>31</sup> Cilj implementacije generičkih strategija na automobilsku industriju je predočiti kako su vodeći proizvođači automobila prepoznali ne samo potrebe tržišta već i optimalan način proizvodnje koji će rezultirati profitabilnošću unatoč svjetskoj konkurenciji. Imena poput Daimler AG-a, Volkswagena, Toyote, General Motorsa, najbolje dokazuju kako organizacije mogu međusobno "zdravo" konkurirati i opstajati na svjetskom tržištu dugi niz godina.

---

<sup>28</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije., 2012., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/124679>

<sup>29</sup> Bilas, V., Franc, S., i Arbanas, B., Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2013. Str 34

<sup>30</sup> Ibidem str 45

<sup>31</sup> <https://axleaddict.com/auto-industry/Ford-vs-Chevrolet-A-Century-of-Rivalry>

## 5.1. Strategija troškovnog vodstva na primjeru Forda, Toyote General Motorsa

Gradski automobil je automobil niže klase, a najčešće ima oblik „ hatchbacka” s troja ili petora vrata iako se može naći i nekoliko limuzina, karavana i kabrioleta te klase. Takav automobil dimenzijama je manji od automobila niže srednje (kompaktne) klase, a prema njegovom nazivu lako je zaključiti da mu je osnovna namjena vožnja u gradu. Najveća je prednost gradskog automobila tijekom vožnje u gradu njegova veličina, koja olakšava parkiranja na uska parkirališta i probijanja kroz gužve. Danas su gradski automobili najčešći izbor kupaca zahvaljujući niskoj potrošnji goriva i povoljnoj cijeni, a to ih čine dostupnima širokom krugu ljudi i jeftinima za održavanje. <sup>32</sup>

### 5.1.1. Ford Motor Company

Tijekom 20. stoljeća automobili su bili skupi i dugotrajni za proizvodnju, uviđajući taj problem 1908. godine, Ford motor Company stvorio je model T, prvi automobil koji je bio namijenjen prosječnoj obitelji. Model Henryja Forda predstavio se svijetu kao jednostavan, povoljan i izdržljiv automobil. Kako bi pružio automobil srednjoj klasi potrošača Ford je imao tri glavne taktike: <sup>33</sup>

- Masovna proizvodnja koja je stvorila ekonomiju razmjera i tako smanjila granične troškove.
- Okomita integracija koja je omogućila dostupnost strojeva za proizvodne linije unutar same tvrtke.
- Zapošljavanje niskokvalificiranih radnika.

Kako bi povećao svoju proizvodnju, Henry Ford u svoj je pogon uveo ugradbenu liniju na osnovi pokretne trake. Tako su one postale uobičajen način prijevoza teške i velike robe unutar tvornica čime se vrijeme proizvodnje jednog automobila znatno smanjilo. Na svom vrhuncu, između 1908. i 1920. godine, Ford je usavršio proizvodnju do točke u kojoj je bilo potrebno nešto više od sat i pol za proizvodnju jednog automobila. Fordov sustav masovne

---

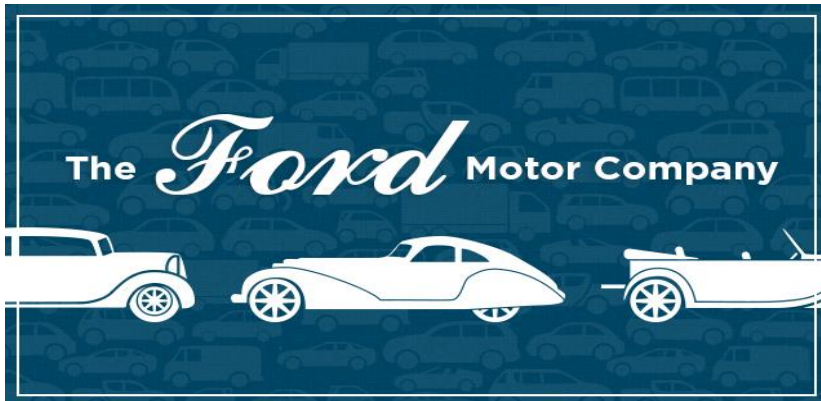
<sup>32</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012. Str 23

<sup>33</sup> Bilas, V., Franc, S., i Arbanas, B., Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2013. str 24

proizvodnje temeljio se na standardiziranom dizajnu kako bi se omogućila izgradnja sklopa tvornica koje su u potpunosti automatizirane i koriste međusobno zamjenjive auto-dijelove.<sup>34</sup>

Nakon brzog i inovativnog razvoja u Americi, Henry Ford, utemeljio je prvu tvornicu u inozemstvu u Velikoj Britaniji krajem 1920. godine., dižući svoju proizvodnju na svjetsku razinu.

Slika 3: Ford Motor Company



Izvor: <https://blog.rightturn.com/ford-motor-company-history/>

### 5.1.2. General Motors

William C. Durant, 1908. godine osnovao je tvrtku General Motors. Tvrtku za motorna vozila koja je proizvodila Buick, Oldsmobile, Cadillac, Oakland (kasnije Pontiac), Ewing, Marquette i druge automobile. Godine 1911., nakon što je dobio otkaz u General Motorsu, Will Durant počeo je proizvoditi vlastiti automobil – jeftin i odmah popularan auto koji je nazvao Chevrolet, prema Louisu Chevroletu, njegovom partneru i poznatom vozaču utrka. Dobit iz ovog pothvata omogućila je Chevroletu i Durantu da kupe dovoljno dionica General Motorsa i Durantu omoguće povratak i preuzimanje upravljanja nad tvrtkom. Ključna situacija za General Motors dogodila se 1915. kada je Durant pripojio Chevrolet u tvrtku, pripremajući se za prodor na tržište koje je pripalo sveprisutnom modelu T. To je bio hrabar pothvat, s obzirom da je u to vrijeme Ford prodavao pet do šest puta više automobila od svog najbližeg konkurenta. Kako bi se nadmašili izazovi tržišta i tehnološke stagnacije,

<sup>34</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije., 2012., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/124679>

General Motors je 20-ih i 30-ih godina prošlog stoljeća, svoje poslovanje podijelio na dva elementa. Prvi dio bio je usmjeren na proizvodnju Chevroleta kako bi se izravno natjecao s modelom T, a drugi na poboljšanje ostalih čiji je naglasak stavio na sam izgled automobila, ciljajući na dizajnerske postavke i široko ciljno tržište koji uključuju kupce različitih preferencija.<sup>35</sup> Ford je sada imao ozbiljnu konkurenciju u troškovnom vodstvu.

Godine 1925. General Motors je napokon nadmašio Forda u ukupnom prihodu, a dvije godine kasnije, Ford je zatvorio kako bi se pripremio na proizvodnju novog A modela. Tijekom tog razdoblja, Chevrolet je po prvi puta nadmašio model T u ukupnoj prodaji i održao se sve do 1986. godine. Ukratko, otkako je General Motors započeo proizvodnju različitih vrsta vozila za različite segmente tržišta, završava se vladavina Forda.<sup>36</sup>

### 5.1.3. Toyota Motor Corporation

Uz povećanje konkurencije pojavio se lean koncept proizvodnje. Lean proizvodnja drugačiji je pristup filozofiji kvalitete koji uključuje stalno poboljšanje procesa i maksimalnu orijentiranost prema zahtjevima kupaca. Filozofija kao takva potječe iz Japana, a za vrijeme njezinog nastanka japanska se autoindustrija suočavala s velikim problemima koji su primarno nastali kao rezultat oskudnosti resursa.<sup>37</sup>

Prvobitno, lean proizvodnja razvijena je u Toyoti pod vodstvom Taiji Ohnoa 1950-ih. U to vrijeme, suočen s izazovima poslijeratnog Japana i nerazvijenosti tržišta, T. Ohno odlazi u SAD u pogon Forda kako bi usporedio poslovanje tvrtke koju vodi s poslovanjem jedne od tada vodećih tvrtki u automobilskoj industriji. Na temelju rezultata provedenog benchmarkinga, Ohno zaključuje kako je potrebno razviti sustav koji će efikasnije koristiti resurse. Toyota je po uzoru na Forda ugradila sustav montaže koji omogućuje visok volumen, a nisku razinu troškova tj. pokretnu traku. Uložen je ogroman iznos kapitala u višenamjensku opremu kako bi uštedjeli na prostoru i postigli fleksibilnost. Pokretna traka je odmah u startu smanjila troškove rada i poboljšala dosljednost u proizvodnji.

Toyota je uspostavila mrežu pouzdanih dobavljača koji mogu zadovoljiti Toyotinu želju za Just-in-time isporuku. JIT se odnosi na implementaciju primanja ispravne količine dijelova u

---

<sup>35</sup> <https://www.gm.com/>

<sup>36</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. str 59

<sup>37</sup> [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182557](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182557)

pravom trenutku. Korištenje takvog sustava pomaže smanjiti inventar i troškove povezane s održavanjem inventara. Godine 1957. osnovana je Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc., a već slijedeće godine tvrtka izbacuje Toyotu sedan, svoj prvi automobil na američkom tržištu, koji biva odbačen zbog visoke cijene i nedostatka konjskih snaga. Godinama radeći na optimalnoj proizvodnji, Toyota izdaje potpuno preoblikovanog Toyopeta, prilagođenog američkim vozačima pod imenom Toyota Corona, označavajući time prvi veliki uspjeh u SAD-u.<sup>38</sup>

U ožujku 2004. Toyota je objavila kako je prodala 6.78 milijuna automobila i kamiona širom svijeta. Tada je po prvi put Toyota nadmašila svojeg konkurenta, Forda. Svojim hibridnim automobilima Toyota je još jedanput oduševila tržište iz razloga što su takvi automobili omogućavali nisku potrošnju goriva u urbanoj gradskoj vožnji, te je time svojim kupcima omogućila smanjivanje budućih troškova nakon kupnje automobila.<sup>39</sup>

Slika 4: Toyota Motor Corporation



Izvor: <https://global.toyota/en/>

## 5.2. Strategija diferencijacije na primjeru Daimler AG-a

Osnovna je prednost ove strategije što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih konkurenata u granu. Supstituti koji su prijatnija moraju biti izuzetno atraktivni kako bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni je problem pitanje koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i tako zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i

<sup>38</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012. Str 43

<sup>39</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010. Str 57



sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti usluga ili sposobnosti i nevidljivim izvorima, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.<sup>40</sup>

Godine 1998. nastaje udruženje Daimler Chrysler kao spajanje istaknutih proizvođača na obje strane Atlantskog oceana; Daimler-Benz AG (osnovana 1926.) i Chrysler Corporation. Rezultat tog spajanja sastojao se od mnogih marki uključujući Chrysler, Jeep, Dodge, Mercedes Benz, Mitsubishi, Setra, Smart i još nekoliko drugih. Tada modeli Chyrlera počinju koristiti mehaniku Mercedes-Benzovih automobila. radi neuspjeha u implementaciji strategije diferencijacije proizvoda, grupa Daimler Chrysler je 2007. prodala 80% udjela u Chrysler grupi Cerberus Capital Management, te se novo formirana tvrtka Daimler AG posvećuje svojem starom brandu, Mercedesu, danas pojam luksuza i društvenog statusa. <sup>41</sup>

Termin luksuzni automobili koristio se za ručno rađena unikatna vozila na samim počecima automobilske industrije. Danas je taj izraz široko primjenjiv i unosi subjektivne značajke svakog čovjeka. Vozila koja pripadaju ovoj kategoriji perjanice su pojedinih proizvođača. Primjeri su Audi A8, BMW serije 7, Jaguar XY, Lexus LS, Mercedes-Benz S klasa, Lincoln Towncar i Cadillac DTS. Općenito, pojam luksuz u kategoriji automobila označava automobile skuplje od 100 000 eura. Takva definicija uključuje sve modele Rolls-Roycea, Bentleya, Aston Martina, Maybacha i Maseratija. Mainstream luksuzom smatraju se automobili BMW-a i Mercedes-Benz.<sup>42</sup>

Kako je Mercedes uvijek bio pojam posebnosti govori sama njegova povijest. Dugi niz godina natjecatelji, Daimler AG i Benz & Cie, ušli su u zajednički pothvat u svibnju 1924. te se usredotočuju na preostalu konkurentnost kroz koordinirane projekte, tehnike proizvodnje, strategije kupnje, prodaje i oglašavanja. I Benz i Daimler tvrdili su da su izumili benzinski motor. Zajedničke marketinške aktivnosti brandova "Mercedes" i "Benz" u početku vode novoosnovani "Mercedes-Benz Automobil GmbH". AMG i Mercedes-Benz bile su dvije različite tvrtke na početku. Međutim, Mercedes-Benz je kasnije stekao AMG, a potom su započeli projektirati svoje vrhunske automobile. Danas je AMG neovisna strateška jedinica

---

<sup>40</sup> Naoki, M., What Does AMG Mean In Mercedes Benz Cars? Mind-Blowing Facts And A History Lesson, (2018.). Dostupno na: <http://carfromjapan.com/article/driving-tips/what-does-amg-mean-in-mercedesbenz-cars>

<sup>41</sup> Parnes, D., Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3, No. 2, Thomas University, 2011., dostupno na: EBSCO Information Services,

<sup>42</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012. Str 57

Mercedes-Benz-a. Motori tih automobila ručno su izrađeni, slijedeći Mercedes-Benzovu filozofiju – jedan čovjek, jedan motor. Svaki motor koji izlazi iz AMG pogona ima uklesanu ploču s jedinstvenim potpisom marke. AMG u Mercedes Benzovim automobilima jest to što je sportskija varijanta njegovog osnovnog modela.<sup>43</sup>

Mercedes Benz uspješno je proveo strategiju diferencijacije, uspio je ostvariti lojalnost kupaca i kvalitetu proizvoda. Njihovi automobili smatraju se vozilom s najvišom razinom opreme, performansi, udobnosti, dizajna i tehnoloških inovacija pružajući time prestiž ugođaj svojim kupcima. Mercedes-Benz S klase poseban premium proizvod u segmentu. Mercedesova S-klasa već gotovo pet desetljeća postavlja standarde u klasi luksuznih poslovnih limuzina, a uz njega kao pojam luksuza stoje još Audi A8 i BMW serije 7, iako nitko od njih nije uspio umanjiti sjaj Mercedesove zvijezde.<sup>44</sup>

### **5.3. Strategija fokusiranja na primjeru Mercedes Benz**

Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome, ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je poduzeće u mogućnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cijenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promjene u zahtjevima kupaca i pravovremena reakcija.

Mercedes-Benz se s modelom CLS klase odlučio na implementaciju strategije fokusiranja. Model CLS klase rangiran je između modela E klase i S klase, dakle između poslovnog i luksuznog segmenta automobilske industrije. Do pojave modela CLS taj međusegment nije postojao. Mercedes-Benz je analizirajući potrebe kupaca došao do zaključka da postoji skupina kupaca kojima je model E klase bio suviše poslovan, a model S klase suviše luksuzan. Zbog toga su odlučili lansirati model CLS koji objedinjuje najbolje od oba modela.

---

<sup>43</sup> <https://www.daimler.com/en/>

<sup>44</sup> <https://www.mercedes-benz.hr/>

Dakle, stvoren je model koji je nudio karakteristike različite od svih dostupnih proizvoda na tržištu.

Šest godina Mercedes-Benz CLS klase je bio jedini predstavnik segmenta, a u tom je razdoblju prodao 176 000 primjeraka, što je rezultat koji je nadmašio sva očekivanja. Uspjeh CLS klase još više dokazuju konkurenti koji danas nude modele u tom segmentu.<sup>45</sup>

### **5.3.1. Strategija fokusiranja na primjeru Volkswagen AG-a**

1937. godine, njemačka vlada, tada pod nadzorom nacionalsocijalističke stranke Adolfa Hitlera, formira novu automobilsku kompaniju u državnom vlasništvu, danas poznata kao Volkswagen. Ideju o „Autu za narod“ izložio je sam Adolf Hitler čija je ideja bila masovna proizvodnja pristupačnog, ali još uvijek brzog vozila koje bi se moglo prodati za manje od 1.000 Reichovih maraka (oko 140 dolara u to vrijeme). Kako bi realizirao ideju, Hitler se obratio Ferdinandu Porscheu. Tvornica je 1939. godine proizvela prve verzije šasijske automobila koje su bile vojna vozila. Nekolicina Beetlesa (Volkswagen Buba) proizvedena je posebno za civile, prvenstveno za nacističku elitu i to u razdoblju od 1941. do 1945.

Godine kada je sva proizvodnja zaustavljena zbog teških oštećenja tvornice od strane zračnih napada. Većina bitnih dijelova već je premještena u podzemne bunkere radi zaštite, što je omogućilo ponovnu proizvodnju nakon završetka rata. Volkswagenova prodaja u Sjedinjenim Američkim Državama bila je u početku sporija nego u drugim dijelovima svijeta, zbog povijesnih nacističkih veza i automobila koji je malen i neobičnog zaobljenog oblika.

Godine 1959. Agencija za oglašavanje Doyle Dane Bernbach pokrenula je značajnu kampanju naglašavajući prednost malih dimenzija tadašnjeg Beetlea kao posebnu prednost potrošačima. Tijekom nekoliko idućih godina, VW postao je najprodavaniji uvezen automobil u SAD-u. Dvanaest godina kasnije, Beetle je nadmašio dugogodišnju svjetsku rekordnu proizvodnju od 15 milijuna vozila, koju je postavio Fordov legendarni model T između 1908. i 1927. godine. Kao dobar primjer prakse strategije fokusiranja, VW vodi računa kako o diferencijaciji tako i

---

<sup>45</sup> Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012.

o troškovnom vodstvu svojih proizvoda, što ga u jednu ruku može smjestiti u središnji položaj tržišta, tj. konkurira iz sredine, vodeći računa o široj pokrivenosti tržišta.<sup>46</sup>

Kako bi zadovoljio potrebu za automobilima koji nisu odraz brzine i prestiža, Volkswagen kreira vozila s više nego dovoljno prostora za putnike, pametnim pretincima za skladištenje i opremom koja je dopunjena stavkama koje povećavaju razinu sigurnosti i komfora kako bi svoj automobil učinio prikladnim za obiteljski orijentirane potrošače.<sup>47</sup>

Slika 5: Volkswagen



Izvor: <https://www.volkswagen.hr/>

---

<sup>46</sup> Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010.

<sup>47</sup> <https://www.volkswagen.hr/>

## 6. ZAKLJUČAK

Promatranje suvremenog tržišta otvara pitanja uvjeta poslovanja poduzeća, u kontekstu kojih se razmatra i pitanje njihovog opstanka na tržištu. Sukladno tome, poduzeća se nalaze pred izazovom pozicioniranja na tržištu te postizanja konkurentske prednosti, koja se pak ne može razumjeti kroz sagledavanje organizacije kao cjeline, već je nužno pogled usmjeriti na aktivnosti vezane uz dizajniranje, proizvodnju, marketing, dostavu i podršku vlastitog proizvoda.

Poduzeće strategijom definira odgovor na pitanja kako i na koji način stići ondje gdje želi. Pritom se koriste različiti koncepti i različite tehnike koje utječu na kvalitetu upravljačke politike. Nije neobično da se prilikom formuliranja strategije konkurenti okarakteriziraju kao neprijatelji, no takvo je shvaćanje pogrešno zato što konkurenti mogu biti korisni za realizaciju različitih strateških ciljeva koji povećavaju konkurentsku prednost.

Dodavanje vrijednosti, razumijevanje potreba kupaca, procjena troškova, svjesnost o silama koje potiču profitabilnost i konkurentsku prednost te poboljšavanje percepcije izvana o organizaciji ili robnoj marki, sve su čimbenici koji utječu na tržišni nastup organizacije. Razvoj i održavanje svjesnosti o tržištu pomoći će poduzeću da identificira svoje izvore prednosti i nedostataka, ojača one dobre strane, a slabosti drži pod kontrolom ili ih smanjuje. U dugome roku preživljavaju samo poduzeća koja imaju obrasce djelovanja najbolje adaptirane na pritiske i zahtjeve promjenjive okoline i čije je ponašanje sukladno s tržišnim očekivanjima. Stalno unapređivanje putem učenja, razvoja i ulaganja, često će utjecati na stvaranje novih ideja i rješenja. Organizacija mora biti spremna preispitati utvrđene sustave i procese i odrediti nove mete u nastojanju da se postigne što bolji učinak na poslovanje.

Svaka od generičkih strategija je zaseban i jasan izbor osnove za tržišno konkuriranje, tj. potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Određena strategija je ono što čini većinu resursa i sposobnosti vrijednima, a njihova se vrijednost umanjuje izborom neprikladne strategije za organizaciju. Tvrtke mogu same oblikovati privlačnost industrije i konkurentsku poziciju, i to je ono što odabir jedne od strategija čini velikim izazovom koji će presuditi hoće li organizacija opstati ili ne. Ima i onih organizacija koje nisu sklone biti vezane za određenu strategiju, već nastoje žonglirati sa sve tri strategije istovremeno, s ciljem pokrivanja većeg broja tržišnih niša.

Implementacija generičkih strategija u automobilskoj industriji samo je potvrdila kako pravilan izbor strategije ovisi o uvjetima poslovanja, svjesnosti o prilikama, prijetnjama, snagama i slabostima organizacije, te najvažnije o potrebama tržišta. Kroz primjer proizvođača automobila uviđamo koliko je konkurencijska klima podupirač za daljnji rast i razvoj u industriji u kojoj više faktora čini vrijednost za potrošače. Razvoj novih materijala, motora, pogonskih goriva, aerodinamike samo su neke od komponenata razvoja automobilske industrije.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005.
2. Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
4. Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, 1999.
5. Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija, 2010.
6. Vrdoljak Raguž, Tolušić ., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, 2012.
7. Bilas, V., Franc, S., i Arbanas, B., Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2013.

### Internetski izvori:

1. Vrdoljak Raguž, I., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije., 2012., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/124679> (pristupljeno 01.06. 2020.)
2. Parnes, D. , Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3, No. 2, Thomas University, 2011., dostupno na: EBSCO Information Services (pristupljeno 01.06. 2020.)
3. <https://www.gm.com/> ( pristupljeno 25.05 2020.)
4. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182557](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182557)
5. <https://www.daimler.com/en/> (pristupljeno 25.05.2020.)
6. Naoki, M., What Does AMG Mean In Mercedes Benz Cars? Mind-Blowing Facts And A History Lesson, 2018.). Dostupno na: <http://carfromjapan.com/article/driving-tips/what-does-amg-mean-in-mercedesbenz-cars> (pristupljeno 02.06. 2020)
7. <https://www.toyota-industries.com> ( pristupljeno 02.06. 2020.)
8. <https://www.volkswagen.hr/> ( pristupljeno 03.06. 2020.)
9. Williamson, H., Ford vs. Chevy: Pre-World War II History, 2016. Dostupno na: <https://axleaddict.com/auto-industry/Ford-vs-Chevrolet-A-Century-of-Rivalry> (pristupljeno 03.06.2020.)

10. <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/biography/Pages/default.aspx>

(pristupljeno 04.06. 2020.)

11. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (pristupljeno 04.06.2020)

**Popis slika:**

1. Slika 1: Lanac vrijednosti
2. Slika 2. : Porterove generičke strategije
3. Slika 3. : Ford Motor Company
4. Slika 4.: Toyota Motor Corporation
5. Slika 5.: Volkswagen