

# Proces izrade i provedbe strategije poduzeća

---

**Barišić, Matea**

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

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:688374>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**MATEA BARIŠIĆ**

**PROCES IZRADE I PROVEDBE STRATEGIJE PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**PROCES IZRADE I PROVEDBE STRATEGIJE PODUZEĆA**

**Mentor:**

**dr. sc. D. Funda, prof. v. š.**

**Studentica:**

**Matea Barišić**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG studenta:**

**0055473138**

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STRATEGIJA I NJENA ULOGA U PODUZEĆU.....	3
3. STVARANJE STRATEGIJE U FAZAMA.....	6
Strateška vizija i misija poduzeća.....	6
Utvrđivanje ciljeva .....	8
Izrada strategije .....	10
Implementiranje i provođenje strategije.....	11
Nadzor i prilagodba strategije.....	11
Upravni odbor i nadzor .....	12
4. ANALIZA OKRUŽENJA PODUZEĆA .....	13
Analiza vanjskog okruženja poduzeća.....	13
Obilježja dominantne industrije.....	14
Konkurentne sile .....	14
Sile koje pokreću promjene u industriji .....	18
Pozicije konkurenata .....	18
Mogući sljedeći potezi suparnika .....	18
Ključni čimbenici za uspjeh .....	19
Ima li industrija dovoljne izgleda za profitabilnost? .....	19
Analiza unutarnjih okolnosti poduzeća.....	20
5. PET GENERIČKIH STRATEGIJA.....	22
Low cost strategija .....	22
Strategije diferencijacije .....	25
Strategije best-cost dobavljača .....	26
Strategija fokusiranja .....	27
6. STRATEŠKE OPCIJE.....	29
Strateški savezi.....	29
Spajanje ili preuzimanje .....	30
Vertikalna integracija.....	31
Strategije outsourcinga: sužavanje granica poslovanja .....	31
Internet kao distribucijski kanal.....	32
Prednosti i nedostaci pokretača .....	33
7. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	34
8. NATJECANJE NA INOZEMNOM TRŽIŠTU .....	36

Razlika u kulturnim, demografskim i tržišnim uvjetima.....	36
Strateške opcije za ulazak i konkuriranje na inozemnim tržištima .....	37
Konkurentna prednost na inozemnom tržištu .....	41
9. AKCIJE KOJE POTIČU BOLJU PROVEDBU STRATEGIJE.....	43
10. ZAKLJUČAK .....	44
11. IZJAVA .....	46
12. POPIS LITERATURE .....	47
Knjige i časopisi .....	47
Internetski izvori .....	48
13. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA.....	49
14. ŽIVOTOPIS .....	50

## **PREDGOVOR**

*Zahvaljujem se svom mentoru dr. sc. Dragutinu Fundi, jer je svojim prenesenim znanjem i savjetima kroz godine studiranja uvelike olakšao pisanje ovog završnog rada. Također, zahvaljujem se i svim profesorima Specijalističkog stručnog studija Financijskog menadžmenta na Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću s kojima sam surađivala tijekom svog studija. Ponajviše se zahvaljujem svojoj obitelji zbog pružene pomoći, potpore i ljubavi za vrijeme mog studiranja na Veleučilištu, te svojim prijateljima na podršci i ohrabrenju u svakom trenutku.*

## SAŽETAK

U ovom radu objašnjen je pojam strategije, misije, vizije i ciljeva te je opisan proces izrade strategije. Da bi strategija bila uspješno provedena, potrebno ju je dobro osmisliti i postaviti jasan smjer kuda poduzeće želi ići, što želi ostvariti i na koji način. Svrha ovog rada je detaljno prikazati način na koji organizacije posluju i ostvaruju svoj strateški plan i ciljeve. Sasvim je jasno da menadžeri prvo moraju provesti kompletnu situacijsku analizu prije nego krenu usmjeravati organizaciju pa je zbog toga detaljno razrađena analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja. Svako poduzeće koje razmišlja o industrijskom vodstvu, bi se, osim na domaće, trebalo usredotočiti i na globalno vodstvo te su zbog toga objašnjene bitne razlike u kulturnim, demografskim i tržišnim uvjetima i prikazane su opcije za konkuriranje na inozemnim tržištima.

Ključne riječi: strategija, organizacija, konkurencija, strateški plan

# **THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING STRATEGY OF A COMPANY**

## **SUMMARY**

This paper explains the concept of strategy, mission, vision and goals of a company and it describes the process of developing a strategy. In order for the strategy to be successfully implemented, it is necessary to design it well and set a clear direction for where the enterprise wants to go, what it wants to achieve and how. The purpose of this paper is to show in detail how organizations operate and achieve their strategic plan and goals. It is quite clear that managers must first make a complete situational analysis before they start directing the organization, and therefore an analysis of the external and internal environment is elaborated in detail. Any organization considering industrial leadership should, except on domestic, focus on global leadership and therefore are explained the significant differences in cultural, demographic and market conditions and there are explained options for competing in foreign markets.

Keywords: strategy, organization, competition, strategic plan



## 1. UVOD

Svako poduzeće koje želi biti uspješno mora osmisliti kvalitetnu strategiju i strateški plan za njeno ostvarenje. Strategija nekog poduzeća je način na koji to poduzeće dolazi do porasta poslovanja, privlačenja kupaca, osvajanja konkurentne pozicije i postizanja ciljeva. Proces izrade strategije sastoji se u nekoliko faza odnosno potrebno je postaviti viziju, utvrditi ciljeve, izraditi strategiju za svaki dio organizacije, efikasno implementirati i provoditi strategiju te raditi korekcije i prilagodbe strategije.

Prije nego menadžeri krenu usmjeravati organizaciju, potrebno je provesti analize vanjskog i unutarnjeg okruženja. Što se tiče vanjskog okruženja promatraju se dobavljači, kupci, konkurenti, supstitutivni proizvodi i suparničke tvrtke, dok se unutarnje okruženje promatra kroz SWOT analizu. Nakon što poduzeće odluči kojom će se strategijom koristiti, potrebno je odabrati između strateških opcija koje će mu pomoći u provedbi strategije. Odlučuje se na sklapanje saveza ili partnerstava, spajanja i preuzimanja, progresivnu i regresivnu integraciju te kako će upotrijebiti internet u izravnoj prodaji. Nužno je dotaknuti se etike jer je ona postala sastavni dio poslovanja svakog poduzeća i prisutna je na svakom koraku. Etika nas uči da je važno postupati moralno i po zakonu u poslovanju poduzeća. Često se uz etiku veže i društvena odgovornost koja usmjerava poduzeće na odgovornije ponašanje prema samoj prirodi i društvu u kojem djeluje. Također, svako poduzeće koje razmišlja o industrijskom vodstvu, ne bi se trebalo usredotočiti samo na domaće tržište, već na globalno vodstvo to jest konkuriranje na inozemnom tržištu. Ako poduzeće dostigne ili čak nadmaši ciljeve zadane u strateškom planu, može se reći da je strategija uspješno provedena.

Cilj ovog rada je pobliže prikazati čitatelju sve korake i načine na koje poduzeće može izraditi kvalitetnu strategiju, te prikazati problematiku s kojom se poduzeća susreću na putu ka provedbi svog strateškog plana. Metode koje su se koristile u ovom radu su deskriptivna i komparacijska metoda. Sadržaj ovog rada podijeljen je u 12 poglavlja.

U prvom poglavlju opisan je uvod, predmet i cilj ovog rada te metode koje su korištene za pisanje diplomskog rada. U drugom poglavlju objašnjena je strategija i njena uloga u poduzeću, te su objašnjeni najčešći konkurentski pristupi kojima se poduzeće koristi. Treće poglavlje detaljno kroz faze i korake analizira stvaranje strategije. U četvrtom

poglavljju riječ je o vanjskoj i unutarnjoj analizi okruženja te su navedeni primjeri nekih firmi za bolje razumijevanje. U petom i šestom poglavljju govori se o pet generičkih strategija i o strateškim opcijama između kojih poduzeće bira kada izrađuje svoj strateški plan. Nadalje, sedmo poglavlje objašnjava etiku i društvenu odgovornost poduzeća u poslovanju. U osmom poglavljju radi se o natjecanju na inozemnom tržištu, o razlikama u kulturnim, demografskim i tržišnim uvjetima među tim tržištima, te je riječ o konkurentskoj prednosti na inozemnom tržištu. Na kraju, deveto poglavlje objašnjava akcije koje potiču bolju provedbu strategije. Na desetom poglavljju nalazi se zaključak, zatim na idućim poglavljima slijede izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti, popisi literature – knjiga i časopisa, te popisi slika, grafikona i tablica.

## 2. STRATEGIJA I NJENA ULOGA U PODUZEĆU

Menadžeri se u poslovanju susreću s tri glavna pitanja: gdje smo sada, gdje želimo biti i kako ćemo doći do mjesta gdje želimo biti. Na pitanje gdje smo sada odgovore najlakše dobivamo ako provedemo analizu okruženja oko našeg poduzeća, uočimo prilike i prijetnje te snage i slabosti nas i naše konkurencije. Pitanjem gdje želimo biti, postavljamo sami sebi ciljeve i određenu viziju što želimo postati u budućnosti, u smislu želimo li jačati naš tržišni položaj, ostvariti veću konkurentnost na tržištu ili na primjer ostvariti bolji financijski rezultat. Treće pitanje, kako ćemo doći do mjesta gdje želimo biti, tiče se strategije i njene provedbe, odnosno temeljnih menadžerskih funkcija. Poduzeće koje ima pogrešnu strategiju, nejasne i neprecizne ciljeve, je poduzeće čiji učinak vjerojatno pati.

"Jedan dio procesa razvijanja vrhunske strategije čini planiranje, a drugi dio čini igra pokušaja i pogrešaka." (Thompson, Strickland, Gamble, 2008:2)

Prema M. Skubiku, svakodnevna upotreba riječi strategija odnosi se na neku vrstu sveukupnog plana, koji vojni komandant, nogometni tim ili korporacija može primijeniti pri izvođenju stanovitog programa. Chandler strategiju definira kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva“ (Chandler 1990)

Općenito gledajući, strategija bi trebala biti usmjerena prema nečemu što se razlikuje od ponude konkurencije, nešto po čemu će se naše poduzeće izdvajati i biti prepoznatljivo, treba dovesti do toga da kupcu daje razlog da pored svih proizvoda i usluga što se nude na tržištu, odabere baš nas.

Važno je spomenuti da koliko god strategija bila dobro isplanirana, poduzeće mora biti spremno na vanjske utjecaje tj. promjene koje se događaju u njegovoj okolini. Strategija mora imati način da se prilagodi npr. promijenjenim zahtjevima kupaca, odnosno svim nepredvidivim i neočekivanim događajima, a s obzirom na to da se stalno događaju neka prilagođavanja ili potpune izmjene, za strategiju možemo reći da je ona stalan proces, odnosno nema svoj početak i kraj.

U poslovnom smislu strategija se može definirati kao plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i/ili perspektiva kojima se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija u kohezivnu cjelinu. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki, 2008)

Ako poduzeće želi ostvariti dobar financijski rezultat i zauzeti moćan položaj na tržištu, ono mora imati svoju konkurentnu prednost. Ukoliko konkurentna prednost nije prisutna, poduzeće će se zadržati na osrednjim financijskim rezultatima, suprotno od onoga čemu teži, a postoji šansa da će ga bolji suparnici (druga poduzeća) preći na tržištu.

Kada poduzeće posjeduje održivu konkurentnu prednost? Kada veliki broj kupaca radije odabire njegove proizvode i usluge, nego ponudu konkurenata, te kada odabir tih kupaca prema jednom proizvođaču traje duže vrijeme.

Sljedeća slika prikazuje četiri najčešće korištena konkurentna pristupa za izdvajanje nekog poduzeća od ostalih konkurenata i ostvarivanje održive konkurentne prednosti (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.):



Slika 1: Najčešći konkurentski pristupi

Izvor: izrada autorice

- Biti dobavljač sa najnižim troškovima u industriji – ako poduzeće ima najniže troškove, to mu omogućuje da postavlja nižu cijenu od suparnika i tako postigne veći tržišni udjel; troškovi moraju postati središte upravljačkih aktivnosti poduzeća, a primjer za takvog dobavljača su Hyundai u automobilske industriji

- Diferencijacija – svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti gdje se poduzeće na bolji način razlikuje od svoje konkurencije; nudi nešto jedinstveno što drugi ne mogu ponuditi ili nudi proizvode koji su puno kvalitetniji od ostalih. Primjer za to je kvaliteta Honda automobila
- Fokusiranje na određeni segment – bolje usluživanje specijalnih potreba i ukusa kupaca od ostalih suparnika u tom segmentu. Primjer za to su on-line aukcije na ebayu
- Stručno znanje – npr. Walt Disney posjeduje teško pobjedive sposobnosti u upravljanju tematskim parkom i obiteljskoj zabavi.

### 3. STVARANJE STRATEGIJE U FAZAMA

Stvaranje strategije provodi se u pet faza:

- Izrada strateške vizije i misije
- Utvrđivanje ciljeva koje menadžment želi ostvariti
- Izrada strategije
- Provođenje strategije
- Nadzor i prilagodba strategije

#### **Strateška vizija i misija poduzeća**

Strateška vizija poduzeća prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvijanju i jačanju svoje djelatnosti. Jasno izražena strateška vizija pomaže pri usmjeravanju energije zaposlenih u jednom zajedničkom pravcu. Nakon donošenja vizije ostaje jednako težak zadatak: njezino zaživljavanje u svakodnevnom životu, odnosno promoviranje njezinih vrijednosti i ponašanja koji će dovesti do njezine realizacije (Galetić 2005). Izjava o viziji treba transparentno ukazivati na to kako bi menadžeri htjeli pozicionirati poduzeće u budućnosti odnosno kakvu vrstu poduzeća menadžment pokušava stvoriti, treba se razlikovati i biti jedinstvena, poželjno bi bilo da sadrži lako pamtljiv i prepoznatljiv slogan poduzeća, ne bi trebala biti preopširna, a svakako bi trebala biti izvediva odnosno unutar granica mogućnosti poduzeća koje ono može ostvariti u određenom razdoblju.

Kada se određuje smjer kojim poduzeće namjerava ići, treba u obzir uzeti unutarnje i vanjske čimbenike. Što se tiče vanjskih čimbenika, postavljaju se pitanja poput toga treba li poduzeće preći na nova geografska tržišta, treba li se fokusirati na nove skupine kupaca i koje, hoće li nadolazeće promjene na tržištu poboljšati ili pogoršati postojeću djelatnost poduzeća. Kod unutarnjih čimbenika se postavljaju pitanja koje su naše ambicije, jesu li pojedini dijelovi djelatnosti neprofitabilni, je li potrebno uvesti neke tehnološke promjene itd. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

Dakle, vizija predstavlja zamisao nekog budućeg stanja ili događaja te daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti. (Buble i sur., 2005)

**PRIMJER 1: Vizija Dukat d.d.** "Pružiti najbolje od mlijeka što većem broju ljudi."<sup>1</sup>

S druge strane imamo misiju poduzeća koja ukazuje na kratak pregled smisla postojanja poduzeća, opisuje skupinu kupaca koju pokušava zadovoljiti te potrebe istih, opisuje tehnološku i poslovnu sposobnost poduzeća. Misija je svrha, razlog postojanja organizacije, ona opisuje što je poduzeće sada i što osigurava društvu – proizvode i usluge. (Buble i sur., 2005) Ukratko, bavi se pitanjima tko smo, što činimo i zašto smo ovdje.

**PRIMJER 2: Misija Dukat d.d.** "Osigurati i zadržati sposobne, stručne i motivirane zaposlenike, koji djeluju proaktivno u uvjetima stalnih promjena, stvaraju nove vrijednosti i ostvaruju osobno i profesionalno zadovoljstvo."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.dukat.hr/media/2997/dukat\\_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf](https://www.dukat.hr/media/2997/dukat_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf) (15.06.2021)

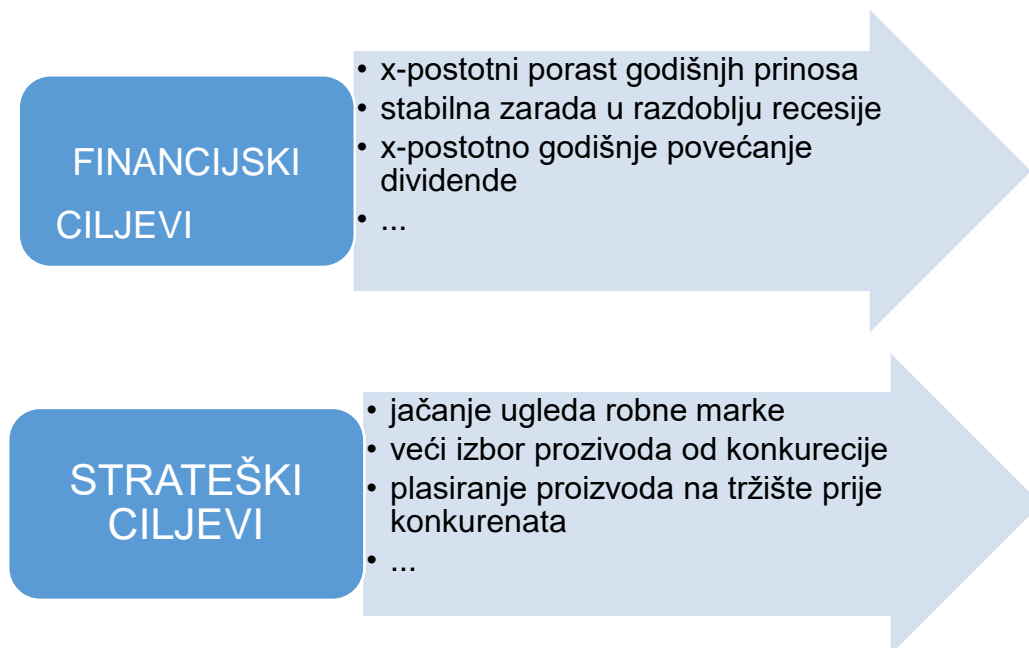
<sup>2</sup> [https://www.dukat.hr/media/2997/dukat\\_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf](https://www.dukat.hr/media/2997/dukat_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf) (15.06.2021)

## Utvrđivanje ciljeva

Ciljevi su rezultati i krajnji ishodi koje neko poduzeće želi ostvariti u određenom vremenskom periodu. Ciljevi bi trebali biti mjerljivi, ostvarivi i realni.

Puno je značajnije da se ostvaruju manji zadani koraci (ciljevi) koji vode do ostvarenja krajnjeg cilja, te da se točno precizira koliko koje vrste rezultata i do kada treba ostvariti. Ta metoda je djelotvornija od grubog postavljanja ciljeva poput "povisiti profit, smanjiti troškove, povećati prodaju" itd. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.) Stavljanjem naglaska na organizacijske prioritete, ciljevi potiču efikasniji rad i usavršavanje. Štoviše, oni služe kao standard prema kojemu se mogu vrednovati pojedinci, timovi, organizacijske jedinice ili organizacija u cjelini. (Galetić, 2005.)

Kada bi trebalo razvrstati ciljeve poduzeća, to bi se podijelilo na financijske ciljeve i strateške ciljeve. U idućoj slici biti će prikazani primjeri ovih ciljeva.



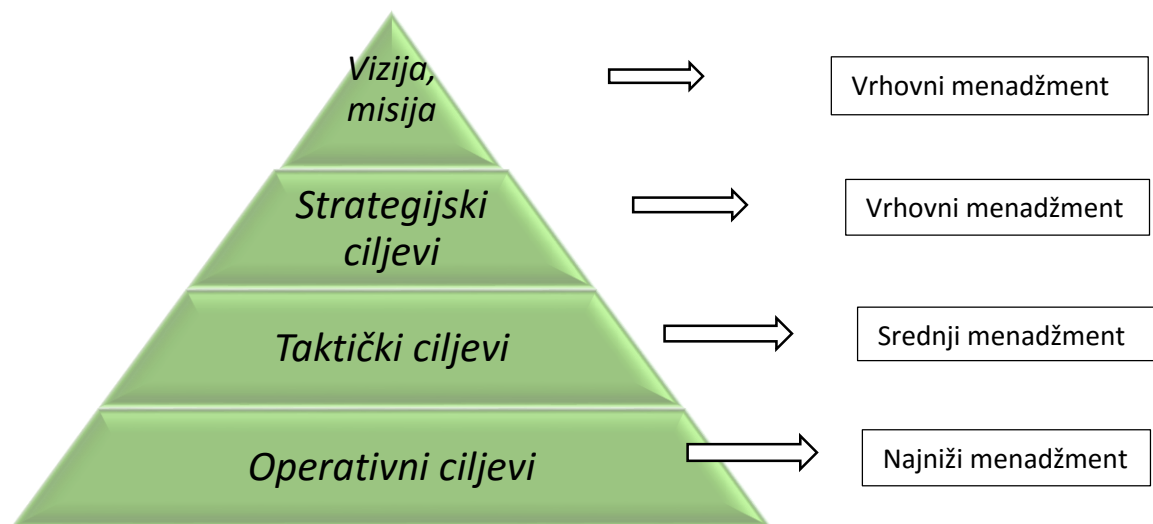
Slika 2: Financijski i strateški ciljevi

Izvor: izrada autorice



Ostvarivanje strateških ciljeva donosi za sobom posljedicu ostvarivanja finansijskih ciljeva, jačanje konkurentnosti i tržišne snage. Jedno bez drugoga ne funkcionira.

Da bi poduzeće ostvarilo svoj konačni cilj, viziju poduzeća i puni potencijal, potrebno je postaviti ciljeve odozgo naniže, na svaku organizacijsku jedinicu (prikaz na idućoj slici).



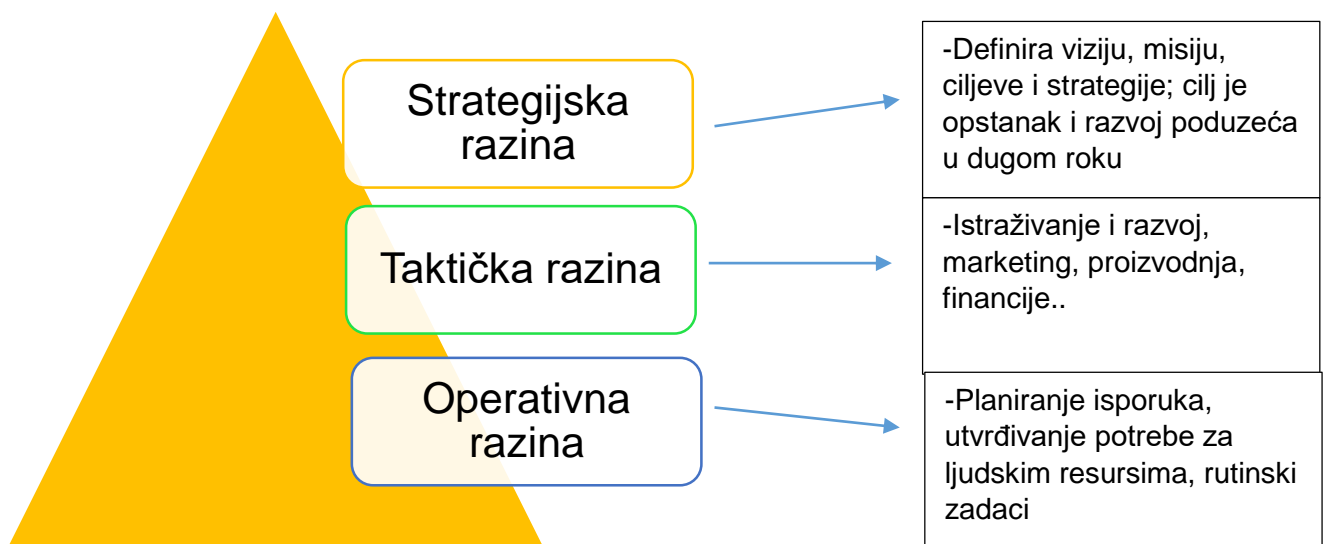
Slika 3: Hijerarhija ciljeva

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić. 2008:146

## Izrada strategije

Stvaranje strategije se ne tiče isključivo najvišeg menadžmenta, vlasnika-poduzetnika, glavnih izvršnih dužnosnika i ostalih viših rukovoditelja. U stvaranju sudjeluju i ostali zaposlenici koji mogu asistirati u prikupljanju i analiziranju podataka i savjetovati ostalima kojim putem ići. Dakle stvaranje strategije se može ticati cijele organizacijske hijerarhije.

Zašto je to tako? Viši menadžeri u korporacijskom uredu ne mogu biti baš toliko upoznati sa situacijom na svakom području i na svakoj operativnoj jedinici da bi mogli upravljati baš svakim strateškim potezom na terenu, i zato je uobičajeno da oni delegiraju ovlasti za stvaranje strategije menadžerima na srednjim i nižim razinama koji upravljaju svojim organizacijskim jedinicama. Niže razine menadžmenta upoznate su bolje sa zahtjevima kupaca i mogu bolje procjeniti tržišne prilike, također na taj način svaki zaposlenik može iskazati svoju kreativnost i ima slobodu biti inovativan, a rukovoditelji kasnije procjenjuju koji prijedlozi i poslovne ideje zaslužuju podršku.



Slika 4: Razine planiranja

Izvor: Buble, 2000:117

## **Implementiranje i provođenje strategije**

Svaki menadžer mora odgovoriti na pitanje: "što treba učiniti u mom području nadležnosti kako bih mogao provesti svoj dio strateškog plana?". Puna implementacija i provedba strategije može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina, ovisno o veličini unutrašnje promjene. U većini slučajeva, proces upravljanja provedbom strategije obuhvaća sljedeće:

- Osposobiti organizaciju nužnim vještinama i stručnim znanjem, motivirati osoblje i po potrebi ih nagraditi za ostvarivanje ciljeva
- Izraditi proračune koji će usmjeravati dovoljno sredstava u one aktivnosti koje su najvažnije za strateški uspjeh
- Organizacijske jedinice moraju povremeno provoditi procjenu načina rada te marljivo tražiti korisne promjene i poboljšanja u načinu provođenja strategije
- Uvesti informacijske i operativne sustave koji osoblju poduzeća omogućuju bolje ispunjavanje svojih svakidašnjih obveza (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

## **Nadzor i prilagodba strategije**

Procjena utjecaja novih vanjskih događanja najvažniji je korak pri odlučivanju hoće li se vizija, ciljevi, strategija ili metode provedbe strategije mijenjati ili će ostati isti. Ukoliko poduzeće prolazi kroz silaznu fazu u svojoj tržišnoj poziciji ili podbacuje u učinku, menadžeri moraju otkriti je li uzrok u slaboj strategiji, provedbi (ili oboje), a zatim treba poduzeti pravodobnu korekciju. Dovoljno je da se problem korigira i da se nastavi sa trajnim naporima za poboljšanje provedbe strategije.

Sasvim je normalno i uobičajeno da neki dijelovi ne idu po planu, a uspješna strategija podrazumijeva neprestano traženje načina za kontinuirano poboljšanje i prilagodbu kad je to potrebno. Čak i kada je sve u redu, bilo bi poželjno s vremena na vrijeme provesti procjenu strategije da se utvdi koji su dijelovi uspješni, a kojima treba obnova.

## **Upravni odbor i nadzor**

Iako viši menadžeri imaju vodeću odgovornost za izradu i provedbu strategije, upravni odbor ima sigurnosnu nadzornu ulogu u procesu stvaranja i provedbe strategije. Obvezuju se na kritičku ocjenu i odobravanje strateških planova akcije; ocjenjivanje kvalitete vještina izrade i provedbe strategije najviših menadžera; uvođenje kompenzacijskom plana za najviše menadžere koji će ih nagraditi za akcije i rezultate koji služe interesima dioničara ili interesnih grupa.

## 4. ANALIZA OKRUŽENJA PODUZEĆA

Prvi korak u odabiru najbolje strategije i poslovnog modela za poduzeće je analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Poduzeće je podložno utjecajima iz okoline i zbog toga je potrebno neprestano nadzirati tu okolinu kako bi se na vrijeme uočile prilike i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja, te snage i slabosti koje dolaze iz unutarnjeg okruženja poduzeća.

### **Analiza vanjskog okruženja poduzeća**

Svako poduzeće posluje u nekom makrookruženju koji ima opće ekonomske uvjete, zakone i propise, demografiju stanovništva, društvene vrijednosti i stil života i tehnologiju. Čimbenici i sile makrookruženja koji imaju najveći utjecaj na oblikovanje strategije odnose se na neposredno industrijsko i konkurentsko okruženje, odnosno na dobavljače, kupce, suparničke tvrtke, nove konkurente i supstitutivne proizvode. Da bi poduzeće lakše razmotrilo konkurentsko okruženje postavljaju se sljedeća pitanja (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.):

1. Koja su ekonomska obilježja industrije dominantna
2. S kojim se konkurentskim silama suočava poduzeće
3. Koje sile pokreću promjene u industriji i kakav će utjecaj promjene imati na industrijsku profitabilnost
4. Koje pozicije zauzimaju konkurenti
5. Mogući sljedeći potezi suparnika
6. Koji su čimbenici budućeg konkurentskog uspjeha ključni
7. Ima li industrija dovoljne izgleda za profitabilnost

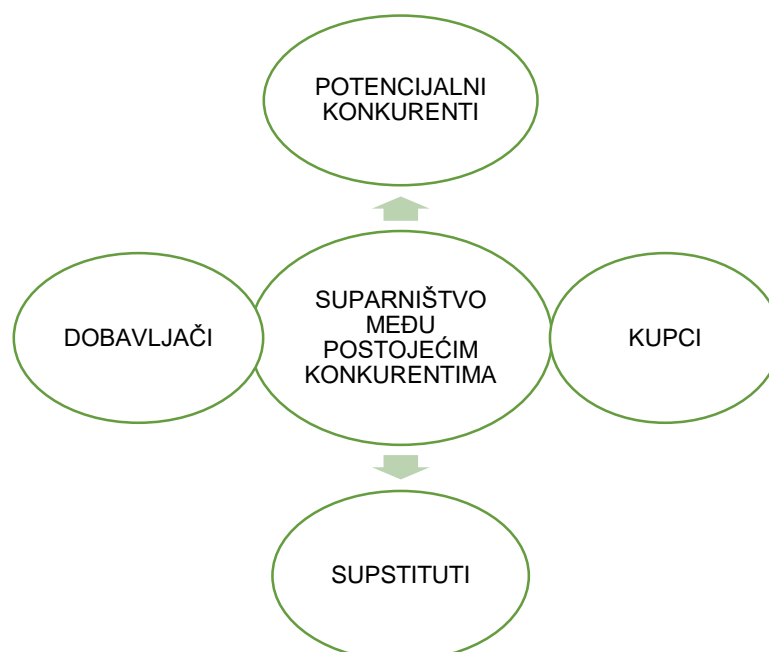
## Obilježja dominantne industrije

Da bi se identificirala dominantna obilježja u nekoj industriji promatraju se veličina tržišta, stopa rasta industrije, potrebe i zahtjevi kupaca, brzina tehnološke promjene, inoviranje proizvoda, stupanj proizvodne diferencijacije i dr. Poznavanje odgovora na ova pitanja temelji su za predviđanje mogućih strateških poteza članova industrije.

## Konkurentske sile

„Intenzitet konkurencije u određenoj industriji nije stvar niti slučajne podudarnosti niti sreće. Štoviše, konkurencija je u određenoj industriji ukorijenjena u njezinoj ekonomskoj strukturi i znatno prelazi ponašanje postojećih konkurenata.“ (Fučkan, Đ., Sabol, A., 2013: 179)

Ključni alat za dijagnosticiranje konkurentskog ogruženja je model pet konkurentskih sila prema Michaelu E. Porteru.



Slika 5: Model pet konkurentskih sila

Izvor: izrada autorice

Prema M. E. Porteru (2008) ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zašto što one utječu na cijene, troškove, i potrebne investicije u tvrtki u industriji - elemente povrata na investicije. Porter smatra kako je osnovni cilj ove analize pronaći poziciju u industriji/djelatnosti u kojoj se poslovna organizacija može najbolje uspješno obraniti od djelovanja ostalih sudionika i/ili gdje najbolje može utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. (Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N., 2014)

Što se tiče suparništva među postojećim konkurentima, bitan je intenzitet borbe za položaj na tržištu, jačanje konkurentnosti, nove inovacije, što bolja školovanost zaposlenika. Uobičajeni koraci u borbi s ostalim konkurentima i za privlačenje kupaca su također i smanjenje cijena, viša kvaliteta proizvoda i usluga, više oglašavanja, jači imidž itd.

Prijeti opasnost od poduzeća koja su spremna ući na tržište ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata – pridošlica).

Što je lakši ulazak u industriju konkurencija će biti jača. Ako se želi ograničiti broj novih potencijalnih konkurenata potrebne su veće barijere pri ulasku kao što su npr. određeni početni kapital potreban za ulazak u industriju ili diferencijacija i lojalnost postojećim markama proizvoda, a koju će novi konkurenti teško zamijeniti. <sup>3</sup>

"Ako ih ne možeš pobijediti, pridruži im se!"

### PRIMJER 3: Nestle i General Mills

Još jedan dobar način za povećanje barijere pri ulasku je zajedničko ulaganje odnosno joint venture. Glavne karakteristike joint ventures saveza su (Tipurić D., Markulin G. 2002):

- Partneri stvaraju novi, odvojeni, poslovni i pravni entitet
- Vlasništvo tog entiteta je zajedničko – s podjednakim vlasničkim udjelima ili s većim udjelom jednog od partnera
- Novim entitetom upravlja zaseban menadžerski tim

---

<sup>3</sup> <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A3527/datastream/PDF/view> (20.06.2021)

Primjer za takvo nešto je kategorija žitarica za doručak kada je nastao joint venture između Nestlea i General Millsa. General Mills ima tehnološki know how, a Nestle izvan SAD-a ima snažan brend. Na tom primjeru vidljivo je kako su te dvije kompanije ujedinjenjem u kategoriji žitarica za doručak visoko digle ljestvicu potencijalnim konkurentima za ulazak.

Riječ je o vrlo složenoj tehnologiji kojom u potpunosti vlada General Mills.

Znači, sama tehnologija prva je barijera ulasku u tu kategoriju. Nestle je uvidio da je lakše udružiti se nego investirati u razvoj vlastite tehnologije. S druge strane, General Mills izvan SAD-a nema snagu brenda. Tu snagu definitivno ima Nestle. Upravo zbog tih razloga, otežavanja ulaska konkurentima u tu kategoriju, nastao je taj joint venture. Osim toga, ujedinjenjem su postigli veliku ekonomiku obujma, odnosno troškovnu efikasnost u proizvodnji, pa je cijena proizvoda, još jedna, dodatna barijera ulaska novim konkurentima.<sup>4</sup>

Novim pridošlicama se može otežati poslovanje tako što će se koristiti mjere sa pojačanim oglašavanjima, sniženjem cijena, promotivnom prodajom i sl.

Kada je riječ o supstitutivnim proizvodima, ako su oni raspoloživi i cjenovno prihvatljivi kupcima to je konkurentski pritisak veći. Taj konkurentski pritisak diktira i cijenu proizvoda nekog poduzeća, a veliku ulogu igra i kvaliteta supstitutivnog proizvoda. Ako su cijene supstitutivnog proizvoda jeftinije, konkurentski pritisak tjera članove industrije da snize cijene svojih proizvoda (zbog rizika od pada prodaje) i u isto vrijeme pronađu način kako da snize svoje troškove i time ublaže posljedice smanjenja cijena. Dakle, prijetnja supstitucijom je funkcija triju faktora: cijena nekog supstituta, trošak prijelaza na supstitut i kupčeva sklonost da izvrši prijelaz. (M E. Porter, 2008.) Primjeri pritiska od supstituta su npr. novine i internet portali, proizvođači fotoaparata i mobiteli sa sve boljim kamerama i slično.

Što se tiče pregovaračke moći dobavljača, ona se ogleda u tome koliko dobavljač može utjecati na razinu cijene, reduciranje kvalitete kupljenih proizvoda ili usluga. Dobavljači imaju zadatak da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, energijom, novcem i sl., a pregovaračka moć se javlja u određenim uvjetima (R. Butigan, 2008):

- Ako je mali broj dobavljača, tada poduzeća nemaju puno izbora, dobavljači su oni koji imaju glavnu riječ i kreiraju uvjete,

---

<sup>4</sup> <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> (20.06.2021)



- Ako su proizvodi dobavljača jedinstveni ili posebni na neki svoj način,
- Ako proizvod dobavljača ne konkurira s drugim proizvodima na tržištu odnosno ako ga kupci kupuju u velikoj količini itd.
- Ako se dobavljači nisu prisiljeni natjecati s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji

Što se tiče pregovaračke moći kupaca, što je veći broj jačih i velikih kupaca, veći je njihov utjecaj odnosno pregovaračka moć. Također, postojanje supstituta jača pregovaračku moć jer postoji rizik za proizvođače da će kupac preći na supstitut, pogotovo ako je trošak prelaska nizak.<sup>5</sup>

Pregovaračka moć kupaca će biti snažna u sljedećim okolnostima (M. E. Porter, 1980.):

- Kupci su koncentrirani kupovati velike količine proizvoda
- Proizvod je važan dio kupčeva proizvoda, odnosno predstavljaju značajan dio kupčeva troška
- Ne zarađuje visoke profite
- Kupci prijete integriranjem unatrag
- Kupcima nije važna kvaliteta proizvoda koje kupuju
- Kupac ima potpune informacije.

## PRIMJER 4: Konzum

Primjer za to u Hrvatskoj je Konzum koji vlada većim dijelom maloprodaje na tržištu. Proizvođač ne može bez Konzuma (kupac), ali Konzum bez proizvođača nekog brenda može. Kao drugi primjer jačanja pregovaračke moći, može se navesti udruživanje većeg broja trgovačkih lanaca.

---

<sup>5</sup> <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> (20.06.2021)

## Sile koje pokreću promjene u industriji

Mnogo je sila koje pokreću promjene u industriji, a jedna od njih je rastuća uporaba interneta i aplikacija. Internet i aplikacije su proizvođačima omogućili jednostavnije i brže dolaženje do kupaca jer su internetske stranice dostupne 0-24 svaki dan u tjednu i na taj način kupcima daju mogućnost izbora u istraživanju proizvoda ili usluga koji mu trebaju.

Na promjene u industriji također mogu utjecati i inovativni proizvodi i marketing. Novi uspješni proizvodi jačaju tržišnu poziciju inovativnih poduzeća, za razliku od onih poduzeća koji se drže starih proizvoda, a novi načini plasiranja i reklamiranja proizvoda mogu potaknuti kupce da se krenu zanimati za taj proizvod.

Procjena utjecaja sila u industriji ogleda se kroz pitanja hoće li one ojačati ili oslabiti konkurenciju, povisiti ili sniziti profitabilnost i uzrokuju li povećanje ili smanjenje potražnje za nekim proizvodom. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

## Pozicije konkurenata

Kako bi imali jasan pregled svih konkurenata, najefikasnije je one na jakim pozicijama razdijeliti od onih na slabijim pozicijama. Najbolja tehnika za to je izrada mape strateških grupa, jer nije baš praktično razmatrati svaku tvrtku zasebno. Grupiramo tvrtke na primjer po cijeni i kvaliteti, te po geografskoj pokrivenosti odnosno da li te tvrtke ima na malo ili na više lokacija.

## Mogući sljedeći potezi suparnika

Vrlo je bitno biti informiran o konkurentima, prognozirati njihove buduće korake jer o tome ovise i naši "obrambeni" potezi u poduzeću. Promatranje konkurencije uključuje praćenje onoga što oni čine na tržištu, praćenje izjava koje uprava daje u javnost, pregledavanje godišnjih izvješća i slično.

## Ključni čimbenici za uspjeh

Ključni čimbenici za uspjeh neke industrije jesu oni konkurentski čimbenici koji najviše utječu na sposobnost članova industrije da prosperiraju na tržištu – npr. svojstva proizvoda, njihova sredstva, stručnost ili tržišna postignuća. Da bi lakše identificirali uspjeh neke industrije, postavljaju se pitanja poput: na temelju čega kupci odabiru baš taj industrijski proizvod, koje mane mogu poduzeće dovesti do zaostatka, koja sredstva poduzeće mora imati kako bi bilo konkurentski uspješno. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

### Ima li industrija dovoljne izgleda za profitabilnost?

Zaključci za ovo postavljeno pitanje trebali bi se temeljiti na potencijalu rasta industrije, stupnju rizika i neizvjesnosti za budućnost industrije, procjeni da li će konkurencija biti jača ili slabija, procjeni ima li poduzeće dovoljnu konkurentsku snagu da se obrani od čimbenika koji tu industriju čine neprivlačnom i dr. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

## Analiza unutarnjih okolnosti poduzeća

Ako želimo donijeti zaključak o općoj situaciji poduzeća koristit ćemo SWOT analizu koja je korisna za bilo kakvo strateško planiranje. Ukupna svrha SWOT analize je ispitati unutarnje i vanjske čimbenike koji pomažu ili prijete u postizanju svakoj od svojih ciljeva. SWOT analiza uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threats).

Razdvajamo internu od eksterne okoline. S aspekta eksterne analize razmatramo prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline razmatramo snage i slabosti. (M. E. Porter, 1979.). Poduzeće svoju viziju, ciljeve i strategije poslovanja treba uskladiti s općim promjenama u okruženju, odnosno balansirati između mogućnosti poduzeća sa zahtjevima okoline, budući da je njegov trajni uspjeh moguć samo na temelju vanjskog (efektivnost) i unutarnjeg (efikasnost) sklada. Za uspostavljanje sklada važno je upoznati prilike i opasnosti koje dolaze iz šireg okruženja. SWOT analiza jednostavan je, jasan i razumljiv alat za uporabu.

### PRIMJER 5: Swot analiza Dukat d.d.

Priliku za rast na globalnom tržištu ima Dukat d.d. To je poduzeće je jedno od rijetkih u Europi koja proizvodi trajne mliječne proizvode, na domaćem tržištu je lider u mliječnoj prehrambenoj industriji i to je sigurno jedan od uvjeta za održivo i konkurentno poslovanje. Dukat d.d. konstantno uvodi inovacije u svoj asortiman što ga drži korak ispred konkurencije, a u posljednje vrijeme sve više proizvoda orijentirano je na skupinu kupaca koja se bavi fitnessom i zdravim načinom života.

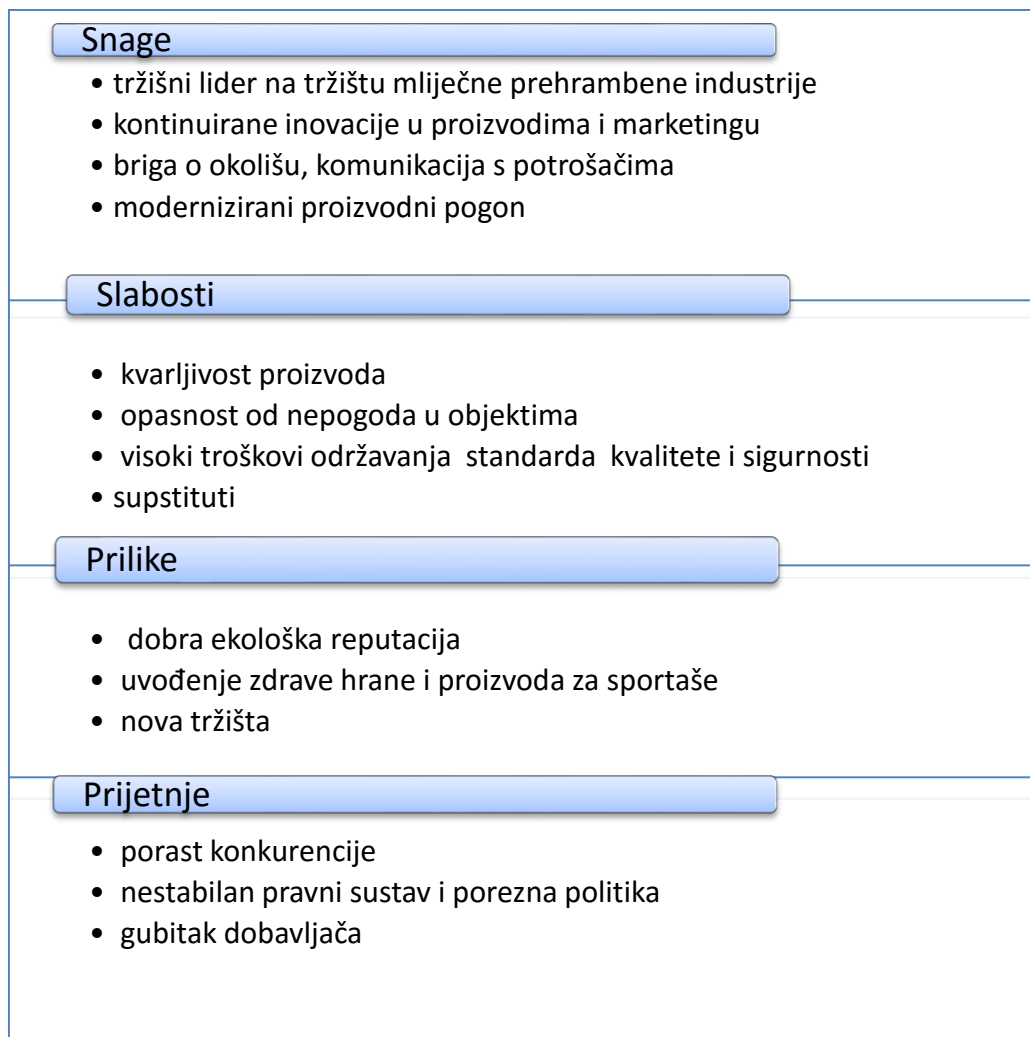


Slika 6: Dukatovi proizvodi<sup>6</sup>

Izvor: Dukat

<sup>6</sup> <https://www.buro247.hr/images/lifestyle/dukat-fit1.jpg> (08.08.2021)

Na idućem primjeru prikazane su snage i slabosti poduzeća Dukat d.d., i vanjski čimbenici odnosno prilike i prijetnje iz okoline.

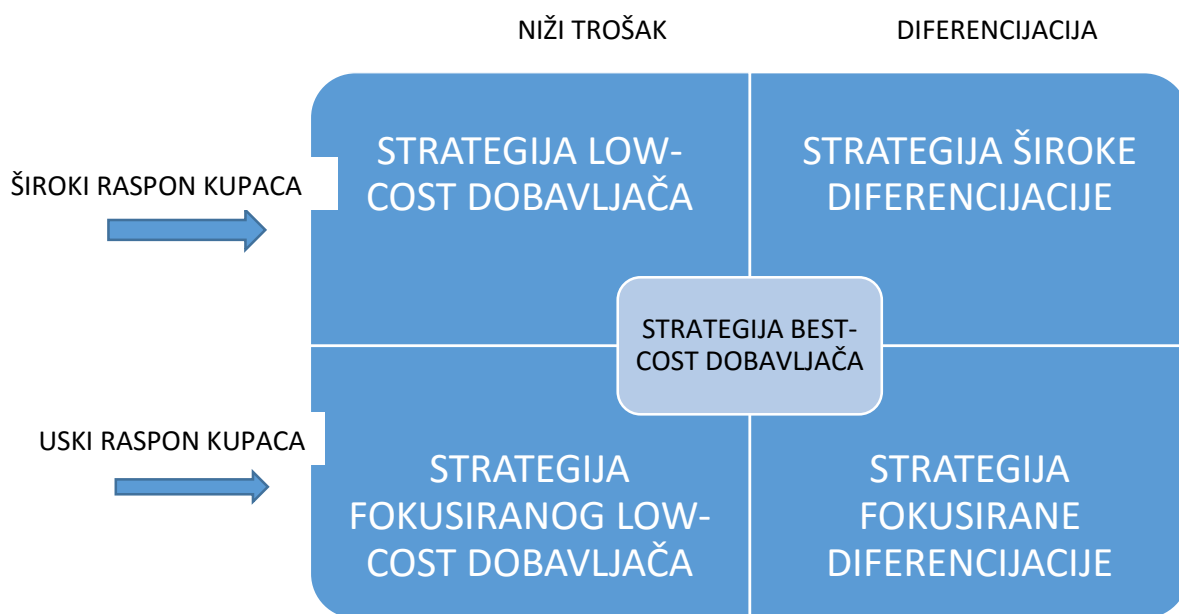


Slika 7: SWOT analiza Dukat d.d.

Izvor: izrada autora

## 5. PET GENERIČKIH STRATEGIJA

Pod konkurentskom strategijom podrazumijevamo specifičnosti menadžerskoga plana za uspješno konkuriranje - kako menadžment namjerava pozicionirati poduzeće na tržištu, kako će ugađati kupcima i jačati konkurentsku snagu, koju vrstu konkurentске prednosti želi ostvariti. Poduzeća mogu biti vrlo kreativna pri izrađivanju konkurentskih strategija kojima žele osvojiti naklonost kupaca. Jednostavno, većini je poduzeća cilj poboljšati ponudu kupcima i dobiti glavnu riječ u nadmetanju. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.) S obzirom da svako poduzeće ima svoj vlastiti strateški pristup, i svaki menadžer drugačije gleda na buduće tržišne uvjete, tako postoji nebrojeno varijacija konkurentskih strategija. Iduća slika prikazuje pet generičkih konkurentskih strategija te njihove položaje na tržištu.



Slika 8: Pet generičkih strategija

Izvor: Thompson, Strickland, Gamble, 2008:116

### Low cost strategija

Poduzeće postiže svoju low cost strategiju onda kada postaje dobavljač sa najnižim troškovima u industriji. Cilj low cost strategije je imati znatno niže troškove od konkurenata. Bitna stvar kod ove strategije je to da se ne smije narušiti kvaliteta

porizvoda ili usluga jer se na taj način gube kupci i konkurentnost iako su troškovi smanjeni. Prednost kod opcije ove strategije nižeg troška je to što poduzeće može odrediti nižu cijenu proizvoda, ali ipak dovoljno nisku da ostvaruje profit i na taj način privuče nove cjenovno osjetljive kupce.

Postoje dvije glavne mogućnosti ostvarivanja troškovne prednosti, a to su kontroliranje nositelja troškova i revidiranje vrijednosnog lanca zbog eliminacije onih aktivnosti koji stvaraju troškove. Što se tiče kontroliranja nositelja troškova, troškovi se npr. mogu smanjiti tako da se povezane aktivnosti krenu izvršavati kooperativno i koordinirano umjesto da na trošak jedne aktivnosti utječe način izvršavanja ostalih aktivnosti, mogu se također smanjiti smanjenjem troška inputa ključnih resursa kroz pregovaračku moć dobavljača, kroz veće iskustvo osoblja itd.

Također, velike troškovne prednosti mogu proizaći eliminacijom ili izbjegavanjem onih aktivnosti koji proizvode troškove u vrijednosnom lancu. Neki od glavnih načina su npr. izbjegavanje korištenja skupih sirovina, prelazak na jednostavniji tehnološki proces, povećana uporaba internetskih tehnoloških aplikacija, pojednostavljivanje dizajna proizvoda i slično.

Najčešće greške i zamke kod low cost strategije su:

- Agresivno rezanje cijena
- Zanemarivanje tehnika stjecanje troškovne prednosti – treba imati metode koje konkurent neće moći lako kopirati
- Agresivno smanjenje troškova – toliko da utječe na kvalitetu proizvoda ili ponuda ima premalo odlika da bi mogla privući kupce

Na iduća dva primjera prikazana su poduzeća koja koriste low-cost strategiju.

### **PRIMJER 6: Poduzeća koja koriste low-cost strategiju**

Vjerojatno jedan od najpoznatijih primjera kada je u pitanju vođenje troškova je Ryanair kompanija koja nudi uslugu zračnog putovanja po najnižim cijenama.

Ono što pomaže tvrtki da održi svoje troškove niskim su mala raznolikost zrakoplova (to im omogućuje kupnju rezervnih dijelova u velikim količinama), nedostatak usluga diferencijacije (ne nude hranu tijekom leta, animiranje putnika – TV ili WIFI, nemaju

premium kabine) i imaju snažnu pregovaračku moć sa operaterima zračnih luka (zahtijevaju niske naknade za slijetanje i sl.).

Drugi primjer, odnosi se na Lidl.

Lidl eliminira dodatne troškovi dobavljača tako što nudi 90% proizvoda sa privatnom robnom markom, odnosno proizvodi su proizvedeni isključivo za tvrtku i na taj način eliminiraju posrednike. Kao drugu stavku može se reći da Lidl ima niske troškove radne snage jer su im svi zaposlenici obučeni za rad na svakom odjelu, a broj zaposlenih je sveden na minimum (što se ponekad može i primijetiti s obzirom da su u Lidlu velike gužve na blagajnama).



## Strategije diferencijacije

Poduzeće koje želi uspjeti putem diferencijacije proizvoda, mora dobro proučiti tržište odnosno kupce i njihove zahtjeve. Treba istražiti što je kupcima važno, što smatraju da ima vrijednost i koliko bi novca izdvojili za tu vrijednost. Zatim u svoju ponudu, na temelju istraživanja, poduzeće mora uvrstiti određeni proizvod ili uslugu koji će ga izdvojiti od suparnika odnosno čija se svojstva bitno razlikuju od ponude konkurenata.



Slika 9: Diferencijacija

Izvor: <https://hr.puntomarinero.com/what-is-differentiation-meaning-of/> (01.09.2021)

Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može, na bolji način, razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi (Porter 1985). Izgradnja uspješne strategije diferencijacije obično zahtijeva dobro istraživanje i razvoj, inovacije, ali što je najvažnije - dubinsko razumijevanje onoga što kupac stvarno treba i želi. Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost, potreban je dovoljan broj kupaca koji će se odlučiti za taj proizvod. Naravno, ništa ne može jamčiti da će diferencijacija proizvesti značajnu konkurentsku prednost jer ako kupci ne vide vrijednost u svojstvima ili u sposobnosti proizvoda, tada će strategija diferencijacije ostvariti neki osrednji rezultat.

Također, ako konkurenti mogu vrlo lako kopirati većinu ili sva "privlačna" svojstva proizvoda, strategija diferencijacije će propasti.

Ako se poduzeće odluči za ovu strategiju treba biti pažljivo kod sljedećih stvari:

- Pretjerana diferencijacija – razina kvalitete prelazi potrebe kupaca

- Male razlike od konkurenata – takve razlike kupcima neće biti uočljive ni značajne da se prebace sa suparničkog proizvoda
- Diferenciranje nečega, što sa gledišta kupca, ne smanjuje njegove troškove

### **PRIMJER 7: poduzeća koja koriste strategiju diferencijacije**

Kada se govori o diferencijaciji, vjerojatno će većini pasti na pamet tvrtka Apple. Otkako je nastao, poznat je po svojim inovativnim proizvodima (iPod, iPad i iPhone). Od ostalih proizvođača tehnologije, razlikuje ga jednostavni, elegantni i minimalistički dizajn proizvoda, što kupci izuzetno cijene i spremni su platiti premijsku cijenu za to. Tvrtka je željela uskladiti cijene s visokom kvalitetom i ekskluzivnošću njihovih proizvoda i stoga su njihove cijene dosta veće od cijene konkurenata, ali i s obzirom na to Apple i dalje zadržava visoke profitne marže.

Još jedan dobar primjer za strategiju diferencijacije, i za razliku od low-cost Ryanair kompanije, je zrakoplovna kompanija Emirates. Oni predstavljaju sve ono obrnuto od Ryanair kompanije. Pružaju iznimnu uslugu svojim putnicima, pa čak i u ekonomskoj klasi, vodeći brigu o njima kroz cijeli let. U ponudi imaju besplatne obroke, TV sa filmovima i serijama, live kamerama koje su postavljene na vanjski dio aviona, WIFI i besplatna pića.

Strategija koja se nalazi u idućem podnaslovu, strategija best-cost dobavljača može pobijediti strategiju diferencijacije kada su kupci zadovoljni osnovnim proizvodom i ne smatraju da neka dodatna svojstva vrijedna više cijene.

### **Strategije best-cost dobavljača**

Da bi poduzeće postalo best-cost dobavljačem, ono mora imati resurse i sposobnosti za postizanje dobre, odnosno izvrsne kvalitete, treba ugraditi privlačna svojstva za kupce, i ponuditi dobru, odnosno izvrsnu uslugu kupcu – ali, sve to po nižem trošku od suparnika. Cilj je svakom kupcu ispuniti njihova očekivanja gledajući na kvalitetu, odliku, performans i cijenu.

Rizik ove strategije je taj, da se poduzeće može naći kao višak između low-cost dobavljača zbog nižih cijena i diferencijatora koji nude bolja svojstva proizvoda. Zato, ako poduzeće ne raspolaže resursima, znanjem i sposobnostima za ugradnju izvrsnih svojstava proizvoda ili usluga uz obavezni niži trošak od suparnika, strategija se ne preporučuje.

## **Strategija fokusiranja**

Strategijom fokusiranja poduzeće se opredjeljuje na usko polje djelovanja unutar neke industrije. Ciljni segment može biti grupa potrošača, linija proizvoda ili geografsko područje. Ova se strategija temelji na pretpostavci da je poduzeće u mogućnosti opsluživati uski strateški dio tržišta učinkovitije nego njegovi konkurenti, koji za cilj imaju pokriti više segmenata ili pak cijelo tržište djelovanja.

Fokusiranje je osobito privlačno ako:

- postoje potpuno različiti segmenti tržišta,
- nijedan konkurent ne pokušava dominirati tim područjem
- postoji razlikovanje segmenata u: veličini, stopi rasta, profitabilnosti, intenzitetu konkurenstkih snaga (Dobson, Starkey, & Richards, 2004).

Primjeri poduzeća koja koriste strategiju fokusiranja su Ebay – online aukcije, Google – softver za internetsko pretraživanje ili Porsche – sportski automobili. Male pivovare, pekare, lokalni butici također su dobar primjer poduzeća koja su svoje operacije ograničile na opsluživanje uskog segmenta kupaca. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008)

Strategije fokusiranja mogu se podijeliti na strategiju fokusiranja temeljenu na niskome trošku ili temeljenoj na diferencijaciji. Obje su inačice usmjerene na razlike između segmenata i ostatka industrije. Sam segment nije dovoljan za izgradnju konkurentne prednosti. Kupci u segmentu imaju neuobičajene potrebe ili se proizvodnja/sustav isporuke mora razlikovati od ostalih industrijskih segmenata. (D. Tipurić, 1999.)

## PRIMJER 8: Motel 6

Motel 6 ugošćuje cjenovno osjetljive putnike koji žele čisto i jednostavno prenoćište. Poduzeće je odabralo relativno jeftine lokacije za izgradnju svojih jedinica, izgradili su samo osnovne objekte (bez restorana i bazena), oslanjaju se na standardne dizajne kojima ne trebaju skupi materijali i opremljeni su jednostavnim pokućstvom i dekoracijama. S obzirom da nemaju restorane i barove, zaposleni su svedeni na minimum te čišćenje i održavanje obavlja osoblje sa recepcije.

Kod strategije fokusiranja temeljenoj na diferencijaciji, sav fokus u određenoj tržišnoj niši, usmjerava se ka ponudi proizvoda kupcima koji odgovaraju njihovim posebnim ukusima i preferencijama. Ova strategija ovisi o tome da li postoje kupci koji traže posebna svojstva nekog proizvoda i ovisi o tome koliko je tvrtka sposobna da se izdigne iznad suparnika koji se natječu u istoj tržišnoj niši. Najbolji primjer za ovu strategiju su Chanel, Dior, Rolex i slični, zato što oni imaju imućne kupce koji žele proizvode i usluge sa prvorazrednim svojstvima i voljni su platiti visoku cijenu za takve proizvode.

## 6. STRATEŠKE OPCIJE

Nakon što poduzeće donese odluku koju će generičku strategiju koristiti, vrlo je bitno da kao svoj drugi korak donese stratešku opciju. Postavlja se pitanje da li će se poduzeće odlučiti za strateški savez, hoće li preuzeti ili se spojiti s drugim poduzetnicima, hoće li djelovati progresivnim ili regresivnim integriranjem i slično. U nastavku će biti opisano nekoliko strateških opcija.

### **Strateški savezi**

Kako tehnologija sve brže napreduje, za mjesto u industriji sve su više potrebna sredstva, vještine, tehnološka stručnost i konkurentska sposobnost. Zbog toga, da bi bili jači, dolazi do partnerstva odnosno strateških saveza u kojemu dva ili više poduzeća ujedinjuju svoje snage kako bi ostvarili korisne strateške ishode. U nekim firmama strateški savezi postali su sastavni dio glavne strategije.

Prema M.E.Porteru, (1990.) strateški savezi su dugoročni ugovori između poslovnih subjekata koje nadilaze normalne tržišne transakcije, ali su manji od spajanja, pri čemu su obrasci suradnje između partnera zajednička ulaganja, licence, dugoročni ugovori o nabavi robe, kao i drugi načini suradnje s čvrstim vezama između poslovnih subjekata.

Prednost strateških saveza je sposobnost partnera što mogu zajednički riješiti organizacijske poteškoće i zajedno proći kroz prepreke koje se pojavljuju na njihovom putu, savladat će manjak znanja iz tehnologije ili proizvodnje, steći će posve novu stručnost i poboljšat će efikasnost dobavljačkog lanca, a sve to podrazumijeva zajedničko učenje, korporaciju i adaptaciju na promjenjive industrijske uvjete.

Stabilnost saveza ovisi o stvarnoj suradnji, a ne samo o razmjeni ideja među poduzetnicima. Ako poduzetnici – partneri, ne pridaju veliku važnost sredstvima i vještinama kojima svaki partner pridonosi u savezu, a nema rezultata odnosno korisnog ishoda, taj savez će vjerojatno propasti.

Kroz nekoliko godina, mnogi savezi se razilaze zato što dođe do promjene cilja ili prioriteta kod jedne ili više strana, dođe do nesposobnosti zajedničkog rada, izmjene nekih uvjeta ili do tržišnog natjecanja između dva ili više saveznika. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008)

## **Spajanje ili preuzimanje**

Spajanja i preuzimanje česte su strateške opcije, a trajnije su od strateških saveza. Spajanje je sabiranje dvaju ili više ravnopravnih poduzeća, a novoosnovano poduzeće najčešće uzima i novo ime. Preuzimanje je kombinacija u kojoj jedno poduzeće, preuzimatelj, kupuje i apsorbira operacije drugoga, stečenog poduzeća. Razlike između preuzimanja i spajanja se tiču detalja oko vlasništva, menadžerske kontrole i financijskih nagodbi. Kombinacija sredstava, stručnosti i konkurentске sposobnosti novoosnovanih poduzeća završava prilično jednako, bila ona rezultat spajanja ili preuzimanja. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

Problem kod preuzimanja i spajanja je taj što često ne daju željene ishode, a pogotovo je teško provesti integraciju operacija dvaju velikih i kompleksnih ili kulturno različitih poduzeća. Takvo preuzimanje ili spajanje od organizacije traži izuzetnu izdržljivost, može doći do konflikata zato što dolazi do razlike u stilovima upravljanja i korporacijskim kulturama i to donosi velike integracijske probleme. Za neke stvari, poput uštede troškova i razmjene stručnog znanja će možda biti potrebno više vremena od očekivanog, a postoji mogućnost da se nikada i ne ostvare. Problem kod spajanja poduzeća jednakih ili skoro jednakih veličina je taj da obično završavaju borbom za glavnu riječ.

Prednosti koje može dati spajanje jesu (B. Novak, 2000.):

- Rast snage društva, povećanje udjela na tržištu te proširenje proizvodnih linija
- Pomaže u diverzifikaciji te time smanjuje cikličke i operativne utjecaje
- Olakšava društvu pozajmljivanje financijskih sredstava kada se spoji s tvrtkom koja ima značajna likvidna sredstva i nisku zaduženost
- Poboljšava u nekim slučajevima tržišnu cijenu dionica

Nedostaci spajanja jesu (B. Novak, 2000.):

- Obrnuta sinergija koja smanjuje neto vrijednost kombinirane cjeline (na primjer, prilagođavanja načina plaćanja zaposlenih, troškovi servisiranja duga nastalog preuzimanjem, nedostaci ključnih osoba u preuzetoj tvrtki).
- Suprotni financijski učinci jer se predviđene koristi nisu ostvarile, na primjer, nisu ostvarene uštede troškova
- Problemi zbog neslaganja manjinskih dioničara

### **Vertikalna integracija**

Vertikalna integracija povezuje poduzeća u različitim stadijima lanca vrijednosti i predstavlja suradnju između kupca i dobavljača. Kupac ulaskom u savez s odabranim dobavljačem stvara ekskluzivni poslovni aranžman čime se povećava sigurnost poslovanja te smanjuje percipirane, ali i stvarne transakcijske troškove. (Tipurić D., Markulin G., 2002)

Vertikalno progresivno ili regresivno integriranje ima strateškog smisla jedino kad znatno osnažuje tvrtkinu konkurentsku poziciju npr. putem smanjenja cijena ili kreiranja prednosti kroz diferencijaciju. U protivnom, ako ne ojačava konkurentsku poziciju, nedostaci vertikalne integracije nadmašiti će sve njene prednosti, odnosno pojačano ulaganje i veći poslovni rizik(nedostaci) nadmašit će veću ekonomiju razmjera i bolju koordinaciju proizvodnih tokova(prednosti). Suradnička partnerstva sa dobavljačima i/ili distribucijskim saveznicima često omogućuju poduzeću da ostvari prednosti vertikalne integracije bez da se susretne sa njenim nedostacima. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

### **Strategije outsourcinga: sužavanje granica poslovanja**

Strategije outsourcinga podrazumijevaju napuštanje ili odustajanje od izvođenja određenih aktivnosti te prepuštanje istih vanjskim stručnjacima i poslovnim

partnerima. Najviše se koriste usluge logistike (transporta, skladištenja i upravljanja voznim parkom), IT usluge, upravljanje ljudskim resursima itd.<sup>7</sup>

Postoje dva razloga za donošenje odluke o outsourcingu: (1) vanjski suradnici mogu bolje ili jeftinije obavljati određene aktivnosti; (2) outsourcing omogućuje poduzeću da fokusira svu svoju energiju na svoju temeljnu djelatnost koja je najvažnija za njen konkurentski i financijski uspjeh.

Neke od prednosti outsourcinga:

- Vanjski suradnici mogu izvršavati aktivnosti jeftinije
- Vanjski suradnici mogu bolje izvršavati aktivnosti
- Smanjuje rizičnu izloženost izmjeni tehnologije ili preferencije kupaca
- Unapređuju organizacijsku fleksibilnost
- Omogućuje poduzeću da jača svoju temeljnu stručnost

## **Internet kao distribucijski kanal**

Svako današnje poduzeće mora odlučiti na koji će se način koristiti internetom prilikom pozicioniranja na tržištu. Menadžeri moraju donijeti odluku hoće li koristiti internet samo kao sredstvo za širenje informacija o proizvodu, hoće li koristiti "brick and click" strategiju ili će koristiti internet kao kanal za pristupanje kupcima.

Upravljanje internetskim stranicama koje služe isključivo za širenje informacija o proizvodu (one se za prodajne transakcije oslanjaju na poveznice do internetskih stranica partnera) je opcija za proizvođača i veletrgovaca koji već imaju maloprodajne trgovačke mreže.

Kada je riječ o "brick and click" strategiji, radi se o strategiji gdje se istovremeno koriste kanali za izravnu prodaju i tradicionalni maloprodajni kanali. U brick and click strategiji, on-line prodaja može služiti kao primarni distribucijski kanal ili jedan od nekoliko važnijih distribucijskih kanala putem kojeg poduzeće pristupa svojim korisnicima.

---

<sup>7</sup> <https://lider.media/sto-i-kako/outourcing-da-ili-ne-odgovor-je-mnogo-slozeniji-od-jednostavne-usporedbe-troskova-132974> (21.09.2021)



Većina proizvođača želi vršiti online prodaju i koristiti se internetom kao glavnim distribucijskim kanalom iz nekoliko razloga:

- Proizvođačeva marža profita od on-line prodaje je veća nego ona putem maloprodajnih ili veleprodajnih kanala
- Poticanje kupaca da posjete njihove internetske stranice educira kupce o lakoci on-line kupovine, ohrabrujući ih za sve češću on-line kupovinu
- Omogućuje proizvođaču da unaprijedi proizvodnju i montažu prema narudžbi kako bi u krajnjem rezultatu izbjegao tradicionalne distribucijske kanale

Poduzeća koja koriste internet isključivo kao kanal za pristupanje kupcima, pretvaraju internet stranicu u svoju on-line prodavaonicu za prodaju i usluživanje kupaca te je to ujedno i jedino mjesto kontakta kupca i prodavača. Prednost je to što se prodaja odvija bez fizičkog kontakta kupca i prodavatelja. Najbolji primjeri za ovu vrstu poduzeća su Ebay ili Amazon.

### **Prednosti i nedostaci pokretača**

Kada povući strateški potez, jednako je važno kao i koji potez povući. Biti prvi inicijator nekog strateškog poteza može donijeti brojne prednosti u smislu jačanja konkurentnosti kao što su: (1) izgrađuje se tvrtkin imidž i ugled među kupcima, (2) kupci koji kupuju prvi put ostaju vjerni pionirskim tvrtkama, (3) one koji su prvi je teško ili nemoguće imitirati. Onaj koji želi biti prvi mora brzo usvajati znanja, a neizmerno pomaže ako ima dobru financijsku sposobnost, konkurentsku sposobnost i kvalitetan menadžment. Međutim, biti prvi nije dovoljan za proizvesti konkurentsku prednost. Pravi cilj pokretača je biti prvi koji sastavlja idealnu kombinaciju odlika, vrijednosti za kupce i solidne ekonomike prihoda, troškova i profita koja će ga dovesti na mjesto vođe pri iskorištavanju atraktivne tržišne prilike.

## 7. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Etika i društvena odgovornost su postale sastavni dio poslovanja svakog poduzeća i prisutne su na svakom koraku. Da bi se poslovna etika uopće definirala, potrebno je prvo objasniti pojmove morala i etike.

Moral se definira kao skup nepisanih društvenih pravila koji određuju način ponašanja u međusobnim odnosima i ljudskoj zajednici. Etika je pak teorijsko promišljanje tog odnosa. Najjednostavnije se može i reći da je etika teorija, a moral praksa. (Čehok, 1996)

Kao primijenjeni dio etike proizlazi poslovna etika koja se može okarakterizirati kao primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima (Jurković, Luković, Pribičević, Ravlić, 1995.)

Tri glavna pokretača za neetičko poslovno ponašanje su opsesivna i pohlepna nastojanja za dobiti, bogatstvom i interesima, organizacijska kultura kojoj je profitabilnost važnija od etičkog ponašanja, te pritisak na menadžere da nadmaše ciljeve zarade.

Zašto bi strategije poduzeća trebale biti etičke? Odgovor se nalazi u dva razloga. Prvo, strategija koja je moralno neispravna loše utječe na karakter zaposlenika u poduzeću, a drugo, etička strategija i ugled u interesu je te organizacije. Samom poduzeću i menadžerima bi etičko ponašanje trebalo biti cilj jer prvenstveno kupci izbjegavaju poduzeća koja su poznata po sumnjivom ponašanju, što kao za posljedicu donosi manju profitabilnost.

Poduzeća sa lošom reputacijom to jest reputacijom neetičkog ponašanja imaju i problema sa zapošljavanjem stručnog osoblja jer većina ljudi koji su poštenu i etički ispravni izbjegavaju raditi u takvom okruženju i ne žele umrljati svoj osobni ugled. Najviši menadžment mora naporno raditi na tome da etičko ponašanje poduzeća i zaposlenika postane način života.

Kada se radi o društvenoj odgovornosti, društveno odgovorno poslovanje je specifičan koncept poslovanja u kojem poduzeće svojevrijedno i bez ikakve zakonske prisile pokušava uskladiti poslovanje svojeg poduzeća s društvenim potrebama koji se

odnosi na cjelokupan spektar njegova djelovanja (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014). Društvena odgovornost usmjerava poduzeće na odgovornije ponašanje prema samoj prirodi i društvu u kojem djeluje. Potrošači prepoznaju etički i društveno odgovorna poduzeća te im postaju lojalna. Dakle, dugoročno gledajući, može se reći da etika i društvena odgovornost pomažu profitabilnosti poduzeća.

## 8. NATJECANJE NA INOZEMNOM TRŽIŠTU

Svjetska se ekonomija ubrzano globalizira, internet sve više umanjuje geografske udaljenosti i sva poduzeća koja su usmjerena prema rastu i razvoju grade svoje konkurentske pozicije na tržištima sve većeg broja zemalja. Ona poduzeća koja se već nalaze na globalnom tržištu, pod pritiskom su da osmisle strategiju za što uspješnije konkuriranje.

Kada se razmatra natjecanje na inozemnom tržištu, bitno je naglasiti četiri strateška pitanja koja se moraju sagledati, a to su:

1. Treba li nuditi jedan isti proizvod cijelome svijetu ili prilagoditi ponudu za svaku zemlju kako bi se zadovoljila preferencija lokalnih kupaca?
2. Koristiti istu strategiju u svakoj zemlji ili prilagoditi strategiju svakoj zemlji zasebno?
3. Gdje pozicionirati proizvodne objekte i distribucijske centre?
4. Kako efikasno prenijeti sredstva i sposobnosti iz jedne zemlje u drugu?

Poduzeća se šire na inozemna tržišta iz nekoliko razloga: želi pristupiti novim kupcima radi potencijalnog povećanja prihoda i dugoročnog rasta; želi smanjiti troškove i osnažiti konkurentnost tvrtke; želi podići svoju razinu stručnosti i sposobnosti; kako bi disperzirao poslovni rizik (npr. ako ekonomija neke zemlje pođe nizbrdo, to poduzeće može opstati zbog rastuće prodaje u nekoj drugoj zemlji).

### **Razlika u kulturnim, demografskim i tržišnim uvjetima**

Zemlje diljem svijeta uvelike se razlikuju u kulturnim, demografskim i tržišnim obilježjima. Na primjer, potrošači u Španjolskoj i Portugalu nemaju iste ukuse, navike i preferencije kupnje kao stanovnici u Kini ili Grčkoj. Također, nije ista kupovna moć nekome iz Njemačke i nekome iz Indije. Ponekad su dizajni nekog proizvoda prikladni u jednoj zemlji, ali neprikladni u drugoj.

Osim u ovim osnovnim kulturološkim i tržišnim razlikama među zemljama, poduzeće mora pridati osobito pažnju lokacijskim prednostima koje proizlaze iz razlika među

zemljama u troškovima proizvodnje i distribucije, rizika izmjene deviznog tečaja te ekonomskih i političkih zahtjeva zemlje primateljice. Razlike u platnim razredima, stopama inflacije, poreznim stopama i državnim regulativama razlozi su za velike varijacije u troškovima proizvodnje među zemljama. Neke zemlje imaju velike proizvođačke troškovne prednosti zbog niskih troškova inputa, poticajnih vladinih politika i blizine jedinstvenih prirodnih resursa. Te zemlje se nazivaju low-cost zemlje i one postaju glavne proizvodne lokacije od kuda se outputi izvoze u različite dijelove svijeta. Samim tim ostvaruje se veća konkurentna prednost nad suparnicima koji imaju pogone u zemljama gdje su troškovi viši. Promjenjivost deviznog tečaja, zbog svoje nepredvidivosti, predstavlja znatne rizike za konkurentnost poduzeća na inozemnim tržištima jer su u jednom razdoblju povoljni, a u drugome nepovoljni. Zbog toga konkurentnost bilo kojeg poduzeća ovisi o tome hoće li izmjena deviznog tečaja u određenom razdoblju utjecati pozitivno ili negativno na trošak. Poduzeća koja samo u jednoj zemlji proizvode robu za izvoz u inozemstvo, postaju konkurentnija kada valuta te zemlje slabi; dok se izvoznici nalaze u nepovoljnom položaju kada valuta zemlje u kojoj se roba proizvodi jača. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

Što se tiče politika zemlje primateljice, njihova vlada može postaviti zahtjeve lokalnog karaktera na dobra koja se proizvode u njihovim granicama (od strane inozemnih poduzeća), mogu ograničiti izvoz kako bi sebi zadržali dovoljno lokalnih zaliha, mogu nametnuti carinske pristojbe ili kvote na uvoz određenih dobara itd. Neke su vlade sumnjičave i neprijateljski nastrojene prema inozemnim poduzećima koja posluju u njihovim granicama, dok neke vlade koje su željne novih pogona i radnih mjesta, subvencioniraju inozemna poduzeća. Zbog svega navedenog, menadžeri poduzeća koja se odlučuju na poslovanje na inozemnim tržištima, moraju pomno proučiti politiku zemalja prema poslovanju, kako bi mogli odlučiti u kojoj će zemlji sudjelovati, a koju će izbjegavati.

### **Strateške opcije za ulazak i konkuriranje na inozemnim tržištima**

- Strategije izvoza dobar je način širenja na međunarodno tržište. Često nije potreban neki značajni kapital za pokretanje izvoza jer se proizvodi oblikuju i proizvode na domaćem poznatom terenu, te se zatim distribuiraju posredstvom lokalnih kanala u zemljama uvoznicama. Zemlje uvoznice mogu iz svojih zemalja upravljati cjelokupnom

distribucijom i marketingom, ali može i proizvođač uspostaviti vlastite distribucijske i prodajne organizacije u svim ili ponekim inozemnim tržištima.

„Prihvatanje izvozne strategije sa sobom nosi i promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća koje se povećavaju zajedno s rastom posvećenosti ka opsluživanju stranih tržišta“ (Albaum i Duerr, 2008.: 75).

Kako god se okrene, strategija izvoza pomaže tvrtki da minimizira svoje izravne investicije u inozemstvu. Strategija izvoza neće biti baš uspješna ako je devizni tečaj nepovoljan, ako je trošak prijevoza robe do udaljenih inozemnih tržišta jako visok i ako su troškovi proizvodnje u zemlji podrijetla znatno veći od troškova u stranim zemljama gdje se roba izvozi.

- Strategija licenciranja ima prednost da izbjegne rizik od obvezivanja sredstava na nepoznata tržišta, ili na ona tržišta koja su ekonomski nestabilna ili na bilo koji drugi način rizična. „Davalatelj licence, odnosno domaća tvrtka, temeljem licenčnog ugovora izdaje dozvolu inozemnoj tvrtki da koristi proizvodni proces, zaštitni znak, patent, poslovnu tajnu ili neku drugu vrijednost. Korisnik licence za ta prava domaćoj tvrtki isplaćuje tantijeme ili naknadu za korištenje“ (Kotler i Keller., 2007.: 675). Tako što tvrtka daje inozemnim firmama odobrenje za korištenje tehnologije ili tako što daje prava na proizvodnju, ona se oslobađa troškova i rizika vlastitog ulaska na tržišta, a prihod stvara kroz naknada od licenci. Jedan od nedostataka licenciranja je rizik od gubitka potpune kontrole nad patentiranim znanjem, jer je ponekad poprilično teško nadzirati licencu.

- Strategije korištenja franšiza imaju skoro jednake prednosti kao i strategije licenciranja. Franšiza funkcionira tako što davatelj franšize snosi troškove za obučavanje, podršku i nadzor onoga kome daje franšizu, a primatelj franšize se mora pobrinuti i snositi rizike pri utvrđivanju inozemnih lokacija. Prednosti franšize su prvenstveno dobit jer ona može biti jako profitabilna, stopa uspjeha novootvorenih franšiza je preko 80% i dobije se sva potrebna obuka i pomoć kod pokretanja. Mane odnosno nedostaci franšize su npr. pravila i smjernice franšize (neki davatelji franšize unaprijed određuju cijene proizvoda, sate rada, namještaj u prostoriji itd.), tekući troškovi, cijena franšize (kupnja jako popularne franšize zna biti i vrlo skupa). Čest problem je i kvaliteta usluge. Događa se da je kvaliteta usluge sasvim različita na dvije, što rezultira padom prodaje na određenom inozemnom tržištu i franšiza gubi svjetsku

reputaciju. Sasvim je normalno da gost u hotelu Hilton International u Hong Kongu očekuje istu kvalitetu sobe, hrane, i usluge kao i u New Yorku. Ime Hilton pretpostavka je garancije kvalitete. Međutim, ako gost ima loše iskustvo sa Hiltonom u Hong Kongu, može odlučiti više nikada ne posjetiti neki drugi Hilton hotel te savjetovati svojim poznanicima da učine isto (Hill, 2003). Najpoznatija franšiza u svijetu je McDonald's, KFC i Burger King, a u Hrvatskoj je jako popularna franšiza Pek-Snack koja u svojoj prodaji nudi fornette.

#### - Višedržavna i globalna strategija

Najvažnije strateško pitanje s kojim se suočavaju poduzeća koja se natječu na inozemnim tržištima je pitanje trebaju li se koristiti uglavnom istom konkurentskom strategijom na tržištima svih zemalja ili svoju strategiju trebaju prilagoditi na određene tržišne uvjete i kupčeve preferencije u svakoj zemlji.



Slika 10: Strategija

Izvor: <https://photostockeditor.com/clip-art-vector/audience-business> (01.09.2021)

Potreba za višedržavnom strategijom proizlazi iz velikih razlika u kulturnim, ekonomskim, političkim i konkurentskim uvjetima i što se više oni razlikuju to je više razloga za uporabu višedržavne strategije, odnosno nužna je kada je velika razlika među kupčevim potrebama, kupovnim navikama, kada kupci inzistiraju na posebno prilagođenim proizvodima ili kada su ograničenja neke trgovine toliko složena da onemogućuju jedinstven svjetski pristup tržištu.

Poduzeće prilagođava svoj strateški pristup posebno svakoj zemlji da što bolje udovolji kupcima i da se što bolje pozicionira među lokalne konkurente, a može se fokusirati samo na određenu tržišnu nišu ili pak može ciljati na široke tržišne ciljeve.

Višedržavna strategija ima dva glavna nedostatka: prvi je taj da ona koči prijenos stručnosti i sredstava preko državnih granica jer druge zemlje možda koriste drugačije stručnosti i sposobnosti; a drugi nedostatak je to što ne potiče izgradnju jedinstvene konkurentске prednosti.

Kad je riječ o globalnoj strategiji, to je ona strategija u kojoj je konkurentski pristup uglavnom isti u svim zemljama diljem svijeta (low-cost, diferencijacija, best-cost ili fokusiranje). Globalna strategija obuhvaća integriranje i koordiniranje strateških poteza u cijelom svijetu i prodaju u mnogim nacijama u kojima je kupčeva potražnja prilično velika. Ona se može usredotočiti na razvoj sredstava kojima će osigurati održivu low-cost ili diferencijacijsku konkurentsku prednost nad domaćim i svjetskim konkurentima koji se natječu za svjetsko tržišno vodstvo. U nastavku su detaljnije prikazane razlike između višedržavne strategije i globalne strategije. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija varira od nacije do nacije</li> <li>• Po potrebi se prilagođava konkurentski pristup</li> <li>• Prodaje različite verzije proizvoda u različitim zemljama pod različitim imenima</li> <li>• Raspoređuje pogone po mnogim zemljama, svaki pogon proizvodi verziju proizvoda za lokalno tržište</li> <li>• Koristi lokalne dobavljače</li> <li>• Prilagoditi marketing lokalnim običajima i kulturi</li> <li>• Prenositi stručnosti i sposobnosti od zemlje do zemlje gdje je to moguće</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednaka strategija za sve države</li> <li>• Koristiti jednaku osnovnu konkurentsku strategiju u cijelom svijetu</li> <li>• Prodaje jednake proizvode, diljem svijeta, pod istim imenom</li> <li>• Locirati pogone na temelju lokacijske prednosti, gdje su troškovi proizvodnje najniži</li> <li>• Koristiti najbolje dobavljače iz bilo kojeg dijela svijeta</li> <li>• Koordinirati marketing u cijelom svijetu</li> <li>• U cijelom svijetu konkurirati pomoću jednakih tehnologija, stručnosti i sposobnosti</li> </ul> |
|--|--|

Slika 11: Razlika višedržavne i globalne strategije

Izvor: Thompson, Strickland, Gamble, 2008:183



## Konkurentska prednost na inozemnom tržištu

Ostvarivanje konkurentnosti je glavna osnova koja uvjetuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća (Porter, 2008.). Postoje tri načina kojima tvrtka može ostvariti konkurentnu prednost, a prvi od njih je tvrtkino iskorištavanje lokacije kako bi smanjila troškove ili ostvarila veću diferencijaciju proizvoda. U tom slučaju, mora uzeti u obzir dva pitanja: (1) hoće li aktivnost izvršavati ograničeno u nekoliko odabranih zemalja ili će proširiti obavljanje aktivnosti na mnoge zemlje?; (2) u koje će točno zemlje locirati određene aktivnosti?

Poduzeća se uglavnom odlučuju na ograničeni broj lokacija u sljedećim okolnostima: kada su troškovi proizvodnje u nekim lokacijama niži nego u drugima, kada su ekonomije razmjera velike, kada neke lokacije omogućuju bolju koordinaciju povezanih aktivnosti ili na bilo koji drugi način nude druge vrijedne prednosti. Ipak, u nekim slučajevima je bolje proširiti aktivnosti na više lokacija nego ih koncentrirati, na primjer kada su visoki transportni troškovi, ili kako bi se skratilo vrijeme prijevoza proizvoda do kupca; uglavnom aktivnosti koje se trebaju izvršavati u blizini kupca kao što su distribucija do trgovca, prodaja i oglašavanje, te usluge nakon prodaje.

Također, raspršiti aktivnosti strateški je pogodno zbog zaštite od rizika promjene deviznog tečaja ili nepovoljnih političkih događaja, jer takvi su rizici veći kad su sve aktivnosti koncentrirane na jednoj lokaciji.

Drugi način na koji tvrtka ostvaruje konkurentnu prednost bio bi taj da tvrtka može prenijeti svoje konkurentne vrijedne stručnosti i sposobnosti s domaćih na inozemna tržišta. Prijenos stručnosti iz jedne zemlje u drugu doprinositi širenju i produbljivanju iste, dok u idealnom slučaju poduzeće ostvaruje dominantnu dubinu u nekom području.

Dominantna dubina je jaka osnova za održivu konkurentnu prednost nad ostalim multinacionalnim ili globalnim konkurentima, a osobito nad domaćim konkurentima.

Treći način za ostvarenje konkurentne prednosti znači za poduzeće da može koristiti prekograničnu koordinaciju na način na koji to isključivo domaći konkurent ne može. Multinacionalni i globalni konkurenti mogu birati kako i kada će izazvati suparnike;

moгу se odlučiti na rezanje cijena protiv slabih konkurenata na domaćim tržištima, osvajanjem većeg tržišnog udjela i subvencioniranjem kratkoročnih gubitaka onim profitima koji su zarađeni na drugim nacionalnim tržištima.

Znanja koja se stječu u različitim zemljama mogu se lako prenijeti među osobljem u drugim zemljama. Pogoni se mogu prebacivati iz jedne zemlje u drugu i tako iskorištavati fluktuacije deviznog tečaja, te također na taj način ojačavaju svoju pregovaračku moć nad vladom zemlje primateljice. Veliku ulogu igra i tehnologija interneta jer se preko tih kanala mogu prikupljati ideje za nove i poboljšane proizvode, može se povesti rasprava o tome što se može standardizirati, a što bi trebalo prilagoditi kupcima. Nadalje, tehnologija interneta može se koristiti radi uključivanja najboljeg inženjerskog osoblja gdje god oni bili smješteni; osoblju poduzeća smještenog na jednoj lokaciji postaje sve lakše ostvariti blisku suradnju s osobljem na drugim lokacijama u izvršavanju strateški relevantnih aktivnosti i slično.

## 9. AKCIJE KOJE POTIČU BOLJU PROVEDBU STRATEGIJE

Postoji pet menadžerskih akcija koje omogućuju bolju provedbu osmišljene strategije i one će biti predstavljene u nastavku.

- Raspodjela sredstava uvelike utječe na proces provedbe strategije. Svaka organizacijska jedinica mora se pobrinuti da ima dovoljno sredstava i da učinkovito i efikasno može izvršavati svoju zadaću i svoj dio strateškog plana. Nedovoljno sredstava usporava napredak i ometa organizacijske jedinice da uspješno provode svoj dio strateškog plana. Dakle, menadžeri se moraju angažirati u razmatranju proračunskih prijedloga te u usmjeravanju sredstava u strateški kritične organizacijske jedinice.
- Uvođenje politika potiče nastajanje radne klime koja pridonosi uspješnoj provedbi strategije. Mudro oblikovana politika pomaže pri usmjeravanju ponašanja, odluka i praksi koji potiču uspješnu provedbu strategije. Previše pravila mogu izazvati zapreke i postati zbunjujući i zato je najbolje držati se sredine.
- Usvajanje najboljih praksi predstavlja korištenje prakse za koju je barem jedno poduzeće dokazalo da je vrlo djelotvorna. Da bi se ona moglo nazvati najboljom praksom, mora kao rezultate imati znatno snižavanje troškova, poboljšanje učinka i jačanje sigurnosti.
- Uvođenje informacijskih sustava - danas kada vlada doba interneta i rastuća uporaba tehnologija, poduzeća koja ne ulažu u informacijske sustave i operativne sposobnosti, ne mogu se nadati nadmašivanju suparnika. Dobri informacijski sustavi prvenstveno olakšavaju poslovanje ali i jačaju konkurentnost, sadržavaju podatke o kupcima, operacijama, osoblju, dobavljaču i podatke o financijskim rezultatima.
- Nagrade i poticaji - da bi radnici bili potpuno predani u ostvarenju strateškog plana, vrlo je bitno koristiti motivacijske poticaje - novčane i nenovčane. Što menadžer bolje razumije što motivira njegove podređene, to će predanost zaposlenika biti jača. Najpouzdaniji način nagrađivanja zaposlenika je povezati ga sa strateški relevantnim rezultatima, odnosno velikodušno nagrađivati one zaposlenike i timove koji ostvaruju ili nadmašuju ciljeve rada, odnosno da se nagrade uskrate onima koji ih ne ostvaruju.

## 10. ZAKLJUČAK

Strategija nekog poduzeća prikazuje kako će i na koji način privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, kako će se uspješno natjecati i kako će ostvariti rezultate rada. Kada bi govorili općenito, strategija poduzeća trebala bi najviše biti usmjerena ka ponudi proizvoda koji će se razlikovati od one ponude konkurenata, ili na razvijanje svoje ponude s kojom će se konkurenti teško mjeriti.

Menadžerski proces izrade i provedbe strategije sastoji se od pet međusobno povezanih zadataka: izrada vizije, utvrđivanje ciljeva, izrađivanje strategije, implementiranje i prilagodba; zajedno čini strateški plan. Dobra situacijska analiza poduzeća i njegove okoline, dakle analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja, važan je preduvjet dobrog stvaranja strategije, odnosno uvjet je kako bi se mogla izgraditi strategija koja će biti usklađena sa konkurentskim okolnostima. Prvi korak u potrazi za konkurentskom prednošću je izabrati kojom će se generičkom konkurentskom strategijom poduzeće koristiti i to je vjerojatno jedan od najvažnijih koraka koje poduzeće čini jer to na neki način određuje ostatak strateških akcija na koje će se poduzeće odlučiti. Poduzeće odlučuje između pet osnovnih konkurentskih strategija, a to su: low-cost, diferencijacija, best-cost, fokusirani low-cost, fokusirana diferencijacija.

Kad poduzeće izabere kojom će se od ovih strategija koristiti, ono svoju pažnju usmjerava u strateške opcije kojima nadopunjuje svoj prvotni odabir. Strateške opcije se odnose na sklapanje saveza i suradničkih partnerstava, spajanje i preuzimanje, progresivnu ili regresivnu integraciju ili outsourcing određenih aktivnosti vrijednosnog lanca. Većina pitanja konkurentске strategije koje se tiču domaćih poduzeća, odnose se i na poduzeća koja se natječu na međunarodnoj razini. Poduzeće se odlučuje na širenje van domaćeg tržišta iz nekoliko razloga: kako bi pridobio nove kupce, smanjio troškove i samim tim postalo cjenovno konkurentnije, kako bi svoj poslovni rizik proširio na veću tržišnu osnovu i kako bi kapitaliziralo na stručnostima. Glavni je problem i pitanje, kada se poduzeće natječe na globalnom tržištu, treba li svoju ponudu prilagoditi od zemlje do zemlje, po potrebama i preferencijama kupaca, ili nuditi jedan te isti proizvod u cijelome svijetu.

Višedržavna konkurencija postoji kada konkurencija na jednom nacionalnom tržištu ne utječe na nadmetanje na nekom drugom nacionalnom tržištu, a globalna postoji kada su uvjetina nacionalnim tržištima toliko povezani da oblikuju pravo svjetsko tržište. Postoje tri načina kako tvrtke dolaze do konkurentske prednosti na svjetskim tržištima. Prvi način obuhvaća lociranje aktivnosti u raznim zemljama što dovodi do nižih troškova ili veće diferencijacije, drugi je način efikasan prijenos stručnosti iz domaćih na inozemna tržišta, dok se treći način temelji na multinacionalnoj ili globalnoj sposobnosti konkurenta da proširi svoje sposobnosti i koordinira svojim aktivnostima onako kako domaći konkurent nije u stanju. Kada je u pitanju uspješna provedba strategije, menadžeri ovdje imaju važnu ulogu i moraju činiti neke stvari tijekom vođenja tog procesa. Moraju biti upućeni u sve što se događa u organizaciji, osigurati dovoljno resursa, stvoriti radnu klimu kroz politike poduzeća, biti aktivni u motiviranju organizacije da se postigne zadovoljavajući rezultat, ulagati u informacijske sustave, a ako organizacija ne pokazuje napredak, njegova je odgovornost da istupi i pokrene korektivne aktivnosti.

## 11. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Matea Barišić  
**Matični broj studenta:** 04-055/18-R  
**Naslov rada:** Strategija poduzeća, proces izrade i provedba

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 12. POPIS LITERATURE

### Knjige i časopisi

1. Arthur A. Thompson, Jr. i A. J. Strickland III i John. E. Gamble (2008.) *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE
2. B. Novak (2000.) *Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava*. Časopis Ekonomski vjesnik
3. Charles W. L. Hill (2003.) *Global business Today*. London: McGraw-Hill Education
4. D. Chandler (1990.) *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press
5. D. Tipurić (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija
6. D. Tipurić, G. Markulin (2002) *Strateški savezi*. Zagreb: Sinergija
7. D. Tipurić (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
8. Đ. Fučkan, A. Sabol (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada
9. G. Albaum, E. Duerr (2008). *International marketing and export management*. New Jersey: Pearson Education
10. Iv. Čehok (1997.) *Etika: priručnik jedne discipline*. Zagreb: Školska knjiga
11. K. Hazdovac, I. Vrdoljak Raguž (2014.) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. Zadar: časopis Oeconomica Jadertina
12. L. Galetić (2005.) *Postavljanje misije, vizije i ciljeva*. Zagreb: Sinergija
13. M. Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
14. M.E. Porter (1979): *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review
15. M. E. Porter (1985.) *Konkurentska prednost*. Zagreb: Masmedia
16. M.E. Porter (1990) *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press

17. M. E. Porter (2008.) *Konkurentnska prednost. Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: MASMEDIA
18. M. Shubik (1959.) *Strategy and Market Structure*. New York: J. Wiley&Sons
19. P. Dobson, K. Starkey, J. Richards (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*. Oxford: Blackwell Publishing
20. P. Jurković, F. Luković, Đ. Pribičević, S. Ravlić (1995.) *Poslovni rječnik*. Zagreb: Avantis
21. P. Kotler, K.L. Keller (2007) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE
22. R. Butigan (2008.) *Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj*. Zagreb: Časopis Ekonomski pregled
23. V. Gnjidić, I. Pavičić, , N. Drašković (2014.) *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga

### **Internetski izvori**

[https://www.dukat.hr/media/2997/dukat\\_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf](https://www.dukat.hr/media/2997/dukat_izvjestaj-o-napretku-2016.pdf) (15.06.2021)

<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A3527/datastream/PDF/view> (20.06.2021)

<https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> (20.06.2021)

<https://hr.puntomarinero.com/what-is-differentiation-meaning-of/> (01.09.2021)

<https://photostockeditor.com/clip-art-vector/audience-business> (01.09.2021)

<https://lider.media/sto-i-kako/outsourcing-da-ili-ne-odgovor-je-mnogo-slozeniji-od-jednostavne-usporedbe-troskova-132974> (21.09.2021)



### 13. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slike:

<i>Slika 1: Najčešći konkurentski pristupi.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Financijski i strateški ciljevi.....</i>	<i>8</i>
<i>Slika 3: Hijerarhija ciljeva.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 4: Razine planiranja.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 5: Model pet konkurentskih sila.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 6: Dukatovi proizvodi.....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 7: SWOT analiza Dukat d.d.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 8: Pet generičkih strategija.....</i>	<i>22</i>
<i>Slika 9: Diferencijacija.....</i>	<i>25</i>
<i>Slika 10: Strategija.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 11: Razlika višedržavne i globalne strategije.....</i>	<i>40</i>

## 14. ŽIVOTOPIS



**Matea**  
**Barišić**

DATUM ROĐENJA:  
29. rujna 1995.

### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

 Mirka Viriusa,  
10090 ZAGREB, Hrvatska

 [barisicmateaa@gmail.com](mailto:barisicmateaa@gmail.com)

 (+385) 917892807

### O MENI

Što me pokreće? Prijatelji, putovanja, šetnje sa psom, planinarenje, teretana ja sam... Samostalna, Proaktivna, Disciplinirana, Prijateljski raspoložena, Kreativna

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

RUJNA 2010. – LIPNJA 2014.

**Ekonomist**

Druga ekonomska škola

<http://ss-druqa-ekonomska-zg.skole.hr/>

RUJNA 2015. – LIPNJA 2018.

**Stručni prvostupnik ekonomije**

Veleučilište Baltazar Zaprešić

<https://www.bak.hr/>

### RADNO ISKUSTVO

LISTOPADA 2019. – TRENUTAČNO

**Računovodstveno-knjigovodstvena referentica**

Benko Kotruljić d.o.o.

Benko kotruljić d.o.o. član je međunarodne MGI Worldwide mreže te sam radom u ovoj velikoj firmi stekla iskustvo i naučila sve ono o čemu sam ubila kroz svoje obrazovanje. Obavljanje poslova bilo je vezano uz ulazne i izlazne račune te njihovo knjiženje, obračun PLV-a, izrada JOPPD obrasca, obračun plaća, obrade putnih naloga i slično.

RUJNA 2019. – LISTOPADA 2019.

**Asistentica u računovodstvu**

Khuene und Nagel

Khuene und Nagel je među vodećim tvrtkama za prijevoz i logistiku te su tražili studenta na jedan mjesec kako bi obavljao administrativne poslove, što uključuje skeniranje i slaganje velikog broja dokumentacije, kontakt sa dobavljačima.

SIJEČNJA 2019. – RUJNA 2019.

**Call centar**

Zagrebačka banka

U call centru Zagrebačke banke, zvala sam klijente iz sustava te sam u sklopu toga imala prodajne i obavještajne kampanje. U prodajnim kampanjama upoznavala sam klijente sa kreditima, trenutnom ponudom kreditnih kartica ili kartica sa prešutnim prekoračenjem, ulaganjem u fondove i sl. te je ovdje moj cilj bio s klijentom ugovoriti sastanak u banci. Obavještajne kampanje sadržavale su informativne razgovore u vezi ZABA mobilne aplikacije ili npr. ankete o zadovoljstvu klijenta.

SIJEČNJA 2018. – SIJEČNJA 2019.

**Unapredivačica prodaje**

Podravka

Kao unaprijedivač prodaje, radila sam terenski posao i pri tome obilazila prodajne centre (Konzum, Spar, Kaufland) u kojima sam voditeljima centara sugerirala količine Podravkinih proizvoda koje bi trebali naručiti.

RUJNA 2017. – STUDENOGA 2017.

**Administrativni asistent**

Općinski građanski sud u Zagrebu

U odjelu administracije radila sam na slaganju, razvrstavanju i arhiviranju dokumentacije. (praksa)

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

engleski

Slušanje B2	Čitanje B2	Govorna produkcija B2	Govorna interakcija B2	Pisanje B2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

njemački

Slušanje A2	Čitanje A2	Govorna produkcija A2	Govorna interakcija A2	Pisanje A2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

## DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Rad na računalu / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Društvene mreže (različite platforme) / Timski rad / Sposobnost prilagodavanja promjenama / dobro poznajem rad na računalu i vjeto se sluim svim programima Microsoft Office / Microsoft Navision / SAOP sustav / Remaris Master / Synesis / Bit art / Milenij