

# Generičke strategije

---

**Karamatić, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:944337>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**PETRA KARAMATIĆ**

# **GENERICKE STRATEGIJE**

Završni rad

Pula, rujan 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**PETRA KARAMATIĆ**

## **GENERICKE STRATEGIJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303049925 redovna studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi  
Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STRATEGIJE I KONKURENTSKA PREDNOST .....	2
2.1 Vrste strategija.....	3
2.2 Poslovne strategije.....	4
2.3 Konkurentska prednost i održiva konkurentska prednost.....	6
3. PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE.....	11
3.1 Strategija troškovnog vodstva.....	12
3.2 Strategija diferencijacije.....	15
3.3 Strategija fokusiranja.....	18
3.3.1 Fokusirano troškovno vodstvo.....	19
3.3.2 Diferencijacijsko fokusiranje.....	20
3.4 Tvrtka koja je zapela u sredini (stuck in the middle).....	20
4. IMPLEMENTACIJA GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE.....	23
4.1 Troškovno vodstvo Forda, General Motorsa i Toyote.....	25
4.1.1 Ford.....	25
4.1.2 General Motors.....	26
4.1.3 Toyota Motor Company.....	27
4.2 Diferencijacija Daimler AG-a.....	29
4.3 Strategija fokusiranja Volkswagen AG-a.....	30
5. ZAKLJUČAK.....	32
6. LITERATURA.....	34
Popis slika.....	36

## 1.UVOD

Prospektivnost strategije važna je sastavnica njezina određenja. Strategija je svojevršno oblikovanje budućnosti. Gradi se na temelju povijesnog konteksta i dosadašnjeg razvojnog puta poduzeća. Michael 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, i na toj osnovi poboljšava svoj strateški položaj u industriji. Prvi dio rada usmjeren je na vrste strategija i koncept konkurentske prednosti te njihove međusobne povezanosti, dok se drugi dio rada usredotočuje na Porterove generičke strategije. Cilj rada je objasniti na koje sve načine organizacije mogu djelovati na tržištu i čemu treba težiti kako bi to djelovanje bilo učinkovito. Ovaj rad trebao bi odgovoriti na pitanje zašto neka poduzeća imaju superiorni poslovni uspjeh, dok se druga potihogase. Važnost odgovora na strateška pitanja najbolje se može analizirati na primjeru automobilske industrije, koja u ovom radu daje konačnu sliku koliko je izbor prikladne strategije relevantan za organizaciju.

U svrhu istraživanja i obrade teme korištene su induktivna metoda (potpuna indukcija), metoda analize, metoda kvalitativne analize, metoda sinteze, komparativna metoda i metoda deskripcije.

## 2. STRATEGIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Malo je koji pojam u menadžmentskoj literaturi definiran tako često, različito i suprotstavljeno kao pojam strategije poduzeća. Ni danas nema jednoznačnog poimanja strategije: u praksi se rabi čitav niz divergentnih pristupa njezinu određenju. Strategija je prvi put kao izraz dobila na značenju u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista. Od kraja VI. st.pr. Kr. u Ateni se svake godine biralo po 10 stratega (vojnih zapovjednika), koji su se u ratu svakodnevno izmjenjivali. Etimološki gledano riječ strateg potječe iz grčkoga jezika, u kojemu je u svojem izvornom smislu značila „vojni zapovjednik“ ili „vojskovođa“ od grč. stratos – vojska + ago – vodim → strategos.<sup>1</sup>

Na strategiju možemo gledati kao na moguću akciju ili skup akcija koje su dostupne igraču. Intuitivno je mišljenje o strategiji da je ona plan za igranje igre. Možemo zamisliti da sudionik igre sam sebi govori: "Ako se dogodi to i to, djelovat ću na takav i takav način."<sup>2</sup> Iako se kao pojam strategija koristi u svim područjima društvenih djelatnosti, 1960-ih promiče se u poslovni svijet što je područje ovog rada.

Prva temeljna definicija strategije opisuje ju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanja pravca i akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.<sup>3</sup> 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. Ogromna neizvjesnost dovodi do jačanja konkurencije, pa strategija treba predstavljati jedan od načina za adekvatno suprotstavljanje. Treba imati na umu kako put uspjeha nije isti za sva poduzeća tj. da ne postoji univerzalna strategija koja će tvrtku lansirati na sam vrh poslovnog uspjeha, a da je primjenjiva na organizacije svih vrsta i veličina.

Zašto određene organizacije dostignu svjetsku prepoznatljivost, dok druge jednostavno iščeznu s tržišne pozornice? Odgovore na ta pitanja dokučit ćemo kada se поблиže upoznamo sa strategijama i konceptom konkurentske prednosti.

---

<sup>1</sup> Tipurić, D., *Iluzija strategije*, Zagreb, Sinergija, 2014., str. 18.

<sup>2</sup> Gullermo, O., *Game theory*, 3. Izdanje, Cambridge, Academic Press, 1995., str. 4.

<sup>3</sup> Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962., str. 15-16.



## 2.1 Vrste strategija

Strategija se poima kao organizacijska nad-funkcija: integrirajuća kategorija koja treba optimizirati i uskladiti ponašanje poduzeća kao jedinstvenoga entiteta. Svaka poslovna funkcija i organizacijska sastavnica, svaki poslovni proces – i to na svim razinama i dijelovima poduzeća – trebaju biti usklađeni jasnom multifunkcijskom strategijom.<sup>4</sup>

Razlikujemo tri tipa strategija i njihove razine:

- 1) Korporativna strategija
- 2) Poslovna strategija
- 3) Funkcijska strategija

*Korporativna strategija* je ono što osigurava da korporacija kao cjelina postigne više nego zbroj njezinih poslovnih jedinica kao dijelova.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> Za korporativnu razinu karakteristične su dvije grupe strategija, i to:<sup>7</sup>

- 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.

---

<sup>4</sup> Tipurić, D., 2014., op.cit., str 43.

<sup>5</sup> Porter, M.E., *From Competitive Advantage to Corporate strategy*, Watertown, Harvard Business Review, 1987., str 43.

<sup>6</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str 238.

<sup>7</sup> Buble, M. et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005., str 109.

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.

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.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

## 2.2 Poslovne strategije

Poslovne strategije usredotočuju se na razinu poslovnih jedinica, a što to točno znači? S ciljem približavanja odgovoru na zahtjeve potrošača, organizacija je u prilici da formira interne, zasebne organizacijske cjeline koje nazivamo strateške poslovne jedinice (SPJ). 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. U procesu oblikovanja SPJ veliki utjecaj imaju vanjski faktori organizacije. Kada su formirane izdvojene jedinice strateški usklađene sa vanjskim faktorima, treba im omogućiti korištenje sredstava organizacije, ali ih

---

<sup>8</sup> Sikavica, P., op.cit., str 263.

<sup>9</sup> Buble, M. et al., op.cit., str 11.

zadržati kao samostalne jedinice. Tako, na primjer, različite strateške poslovne jedinice mogu raspolagati infrastrukturom u organizaciji (administrativni poslovi, transport, istraživanje i razvoj i sl...). Na njih gledamo kao na zasebne kontrolne mehanizme koji imaju vlastitu organizacijsku strukturu te su nezavisne od ostalih SPJ. S obzirom na sve prisutniju diversifikaciju djelatnosti, u smislu stalnog uvođenja novih proizvoda, usluga i tržišta, realnije je govoriti o više profitnih potencijala poduzeća, a otuda i potreba za formiranjem više strateških poslovnih jedinica.

Prema Raymond Miesu i Charlesu Snowu polazište tipologije poslovnih jedinica je poimanje strategije kao skupa povezanih odluka kojima strategijske poslovne jedinice usklađuju svoje menadžerske procese i sposobnosti s okolinom.

Prema strukturi odluka organizacije i temeljnoj strategiji dijele se u 4 kategorije:<sup>10</sup>

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

Ukratko, strategija na razini strateške poslovne jedinice prikazuje plan aktivnosti, koje strateški menadžeri primjenjuju u funkciji iskorištavanja resursa s ciljem boljeg pozicioniranja poslovanja u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>10</sup> Miles, R. E. i Snow, C.C, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978. Prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber., F. i Pološki-Vokić., N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str 262.

## 2.3 Konkurentska prednost i održiva konkurentska prednost

Potruga za konkurentskom prednošću u srži je poslovanja svakog poduzeća. Danas, kada su poduzeća diljem svijeta suočena sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom, pronalaženje potencijalnih izvora konkurentске prednosti istinski je izazov za svakog od njih.

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. Može se odrediti jedino u odnosu na suparnike.<sup>11</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.<sup>12</sup> Naime, ona se ne može razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda.<sup>13</sup> Na temelju raznih definicija o konkurentskoj prednosti možemo reći kako je organizacija posjeduje ukoliko uspijeva 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 M.E.Porter.

---

<sup>11</sup> Gupta, A.K., *Business-Unit Strategy:Managing the Single business*, New York, John Wiley and Sons, 1994., str 91.

<sup>12</sup> Porter, M.E., *Competitive advantage:Creating and Sustaining Superior performance*, New York, The Free Press, 1985., str 3.

<sup>13</sup> Ibidem, str 33.

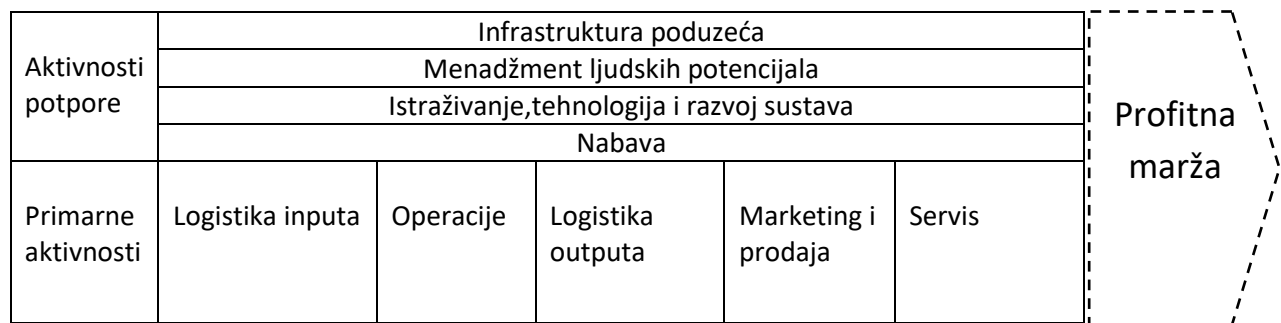
Lanac vrijednosti predstavlja sustavan način istraživanja aktivnosti koje organizacija obavlja i njihova međudjelovanja kako bi se analizirali izvori konkurentske prednosti.

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:<sup>14</sup>

- 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

Lanac se sastoji od primarnih aktivnosti i aktivnosti potpore uključenih u stvaranje vrijednosti i ostvarene marže. Navedeno prikazuje slijedeća slika:

Slika 1. Lanac vrijednosti



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

Takva 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.

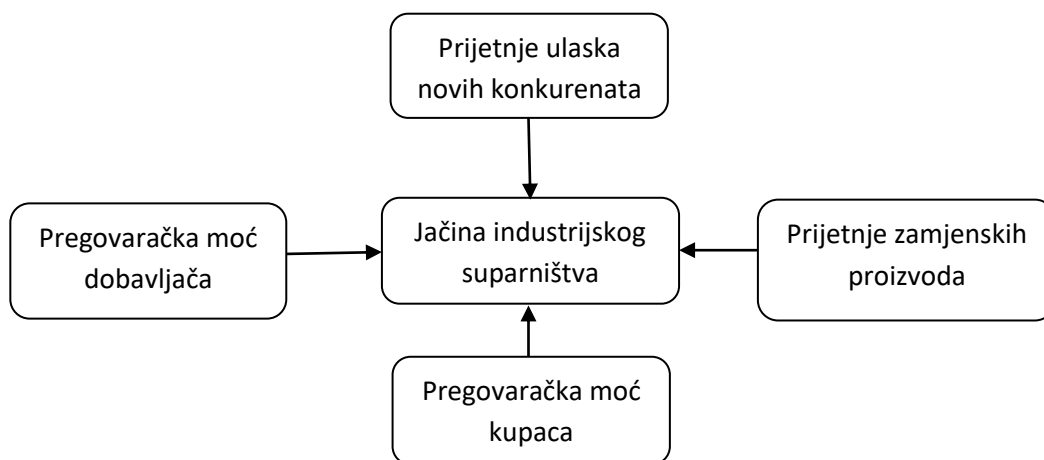
Sveukupna prednost poduzeća ne može ležati na jednoj nego na svim poslovnim aktivnostima lanca vrijednosti. Postoje dvije vrste konkurentne prednosti: prednost

<sup>14</sup> Buble, M. et al., op.cit., str 51.

niskih troškova i diferencijacija. Što znači da se konkurentska prednost gradi, ili isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od industrijske konkurencije (prednost niskih troškova) ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne industrijske troškove (diferencijacija).<sup>15</sup>

Središnje pitanje konkurentnosti relativni je položaj poduzeća s obzirom na industriju u kojoj posluje. Industrijska struktura utječe na oblike konkurentske igre, kao i na raspoloživost strateških rješenja za organizacije. Industrijski položaj poduzeća treba nam utvrditi jeli ono iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Profitabilnost industrije ponajprije je određena njezinim strukturalnim obilježjima, tako da se napori menadžmenta u izgradnji konkurentske prednosti trebaju usmjeriti na raščlambu svih industrijskih komponenata i njihovih stvarnih i mogućih međuodnosa.<sup>16</sup> Privlačnost industrije važan je čimbenik za konkurentske prednosti ali i strategijske grupe unutar nje, stoga M.E. Porter razvija model pet konkurentskih sila koji se smatra najkorištenijim i najboljim instrumentom za procjenu konkurentske pozicije.

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila



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

Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentske sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija

<sup>15</sup> Porter, M.E., op.cit., str 3 i dalje.

<sup>16</sup> Tipurić, D., *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija, 1999., str 8.

konkurentskih sila daje organizacijama kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti.<sup>17</sup>

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 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.<sup>18</sup> 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:<sup>19</sup>

- *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.

---

<sup>17</sup> Ibidem, str 9.

<sup>18</sup> Lynch, R., *Strategic Management*, 6.izdanje, Harlow, 2012., str 152.

<sup>19</sup> Ibidem, str 152-153.

- *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.

Konkurentska prednost neće ostati statična zauvijek. Kako dolazi do promjena u tehnologiji, menadžerima, kupcima, konkurentima kao i u mnogim drugim čimbenicima, također se mijenjaju izvori konkurentske prednosti u organizaciji. Stratezi koji su proučavali industrije u kojima je uključena napredna tehnologija, tvrde kako statična identifikacija konkurentske prednosti mora težiti tome da se stalno razvija i nalazi nove izvore. Drugim riječima, konkurentsku prednost definiramo kao dinamičan koncept koji će omogućiti konstantan protok novih mogućnosti organizaciji.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 108.



### 3. PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE

Analizirajući pet konkurentskih sila, Michael E. 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 konkurentске prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati.

Slika 3. Porterove generičke strategije

	Troškovno vodstvo	Diferencijacija
Širi segment	1. Strategija troškovnog vodstva	2. Diferencijacija
Uži segment	3A. Fokus troškova	3B. Fokus diferencijacije

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.

Organizacija mora biti svjesna koje su njezini kapaciteti i raspoloživi resursi kako bi znala kojom strategijom ostvariti dominaciju. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije konkurentsku prednost "traže" u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok strategije fokusa ciljaju na troškovnu prednost (troškovno fokusiranje) ili diferencijaciju (fokus diferencijacije) u užem segmentu. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost.<sup>21</sup>

### 3.1 Strategija troškovnog vodstva

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.<sup>22</sup> Optimalni uvjeti za izgradnju konkurentске prednosti niskih troškova su slijedeći:<sup>23</sup>

- Ako industriju obilježavaju ekonomije veličine i ekonomije iskustva, ali još ih nijedno poduzeće na tržištu ozbiljno ne iskorištava.
- Ako su mogućnosti za poboljšanje opažene koristi industrijskog proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda.
- Ako su kupci relativno cjenovno osjetljivi i nisu spremni plaćati premijske cijene za dodatna poboljšanja u kvaliteti, obličju i imidžu proizvoda.
- Ako industrijski proizvod ima obilježja proizvoda čije objektivne kvalitativne attribute kupci mogu procijeniti u trenutku kupnje. Tada mogućnosti diferencijacije leže u poboljšavanju vidljivih proizvodnih obilježja, što multiplicira rizike imitacije diferencijacije i usmjerava stratešku pozornost na troškovne prednosti.

---

<sup>21</sup>Porter, M.E., op.cit., str 12.

<sup>22</sup>Buble, M. et al., op.cit., str 145.

<sup>23</sup>Besanko, D. et al., *Economics of strategy*, New York, Wiley and Sons, 1996., str 471.

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.

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.<sup>24</sup> 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:<sup>25</sup>

- 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. Organizacija ulazi u izvjesnu diferenciranost, ne po svojoj volji, kao što to čini diferencijator, već onda kada kupci to izričito zahtijevaju i kada je nemoguće izbjeći diferencijacijske činitelje u industriji.

---

<sup>24</sup> Porter, M.E., op.cit. str 99.

<sup>25</sup> Shank, J. K. i Govindarajan, V., *Strategic Cost Management*, New York, Free Press, 1993., str 49.

Prednost niskih troškova vezana je za postizanje pariteta (identične asortimanske ponude ili različite kombinacije proizvodnih atributa koja se jednako preferira od strane kupaca) ili blizine na bazi diferencijacije sa svojim konkurentima.<sup>26</sup> Niska cijena, kao opredjeljujući faktor kupovine određenih proizvoda, snažno je oruđe u društvima sa niskim životnim standardom.

Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Troškovni vođa će ostvarivati prednosti takve pozicije sve do momenta dok on može zadržavati svoje troškovne prednosti u odnosu na konkurente, i dokle god je niska cijena opredjeljujući faktor kupovine proizvoda ili usluge.

Prednosti troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu pet konkurentskih sila. Tako je npr. troškovni vođa niskim troškovima proizvodnje zaštićen od prijetnji ulaska novih konkurenata na tržište, jer je novim pridošlicama, na početku poslovanja teško ostvarivati niske troškove. Zatim, ako se krene od činjenice da je troškovni vođa obično veliki proizvođač, s velikim tržišnim udjelom, poduzeće je u situaciji da na bazi svoje pregovaračke moći, kao kupac ulaznih elemenata, može zahtijevati niske nabavne cijene. Opasnost od supstitucijskih proizvoda umanjena je činjenicom da troškovni vođa može daljnjim snižavanjem cijena, svoje proizvode učiniti dodatno atraktivnim.

Ali, u industrijama se može nenadano povećati želja potrošača za dodatnom kvalitetom ili novim uslugama. U situaciji kada niska cijena nije dovoljan razlog za kupovinu takvog proizvoda, kupci se preorijentiraju na druge. U dinamičnom tržišnom okruženju, ova pojava je sve češća i zapravo najveća opasnost za strateške poslovne jedinice koje svoju strategiju baziraju na niskim troškovima. Bitno je spomenuti kako strateška orijentacija na stalne troškovne redukcije može stvoriti svojevrstu "marketinšku kratkovidnost", kad poduzeće nije u stanju prepoznati potrebu za novim razvojem proizvoda ili promjene u obavljanju neke od aktivnosti u lancu vrijednosti.<sup>27</sup>

Održivost konkurentске prednosti poduzeća stalno je pod udarima konkurenata. Problem se, primjerice, može pojaviti ako suparnici mogu relativno lako i jeftino

---

<sup>26</sup> Besanko, D. et al., op.cit., str 465 i dalje.

<sup>27</sup> Buble, M. et al., op.cit., str 147.

imitirati metode kojima je poduzeće postiglo prednost niskih troškova. Isto tako, mogu se stvoriti uvjeti za tehnološke promjene koje mogu dovesti do značajnih troškovnih ušteda za suparnike, što može anulirati dotad stečenu prednost poduzeća.<sup>28</sup>

### **3.2 Strategija diferencijacije**

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.

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.

Postavljanje premijske cijene srž je diferencijacije što dovodi do superiorne izvedbe ukoliko ta ista cijena premašuje sve dodatne troškove koji su nastali kako bi se postigla jedinstvenost. Mogućnost porasta prodaje, odnosno porasta ukupnog

---

<sup>28</sup> Tipurić, D., 1999., op.cit., str 17.

prihoda, putem određivanja premium cijene, a ne putem smanjenja troškova proizvodnje, kao što je bio slučaj kod troškovnog lidera, omogućava poduzeću nadprosječnu profitabilnost. Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog kvazimonopola u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima.<sup>29</sup>

Provedba strategije diferencijacije sadrži slijedeće korake:<sup>30</sup>

- 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
- Smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije

Porter naglašava kako se izvori diferencijacije mogu tražiti posvuda u lancu vrijednosti, tj. u svakoj aktivnosti koju poduzeće u poslovanju poduzima. Često se pojam diferencijacije poistovjećuje s kvalitetom. No, treba imati na umu kako diferencijacija uključuje i kvalitetu, ali je mnogo šira koncepcija. Kvaliteta je uglavnom vezana za fizički proizvod, dok se strategijom diferencijacije nastoji stvoriti vrijednost putem cijelog lanca vrijednosti.

Ključni izvori diferencijacije su:<sup>31</sup>

- razlike u nabavi sirovina i drugih inputa,
- razlike u dostignutom tehnološkom razvoju,
- razlike u aktivnostima koji utječu na fizičke karakteristike,
- razlike u distribuciji, marketingu i prodajnim aktivnostima.

---

<sup>29</sup> Buble, M. et al., op.cit., str 147.

<sup>30</sup> Porter, M.E., op.cit., str 163.

<sup>31</sup> Ibidem, str 120 i dalje.

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.

Potrebno je navesti i pokretače različitosti bez kojih nije moguće razumjeti zašto je neka aktivnost jedinstvena, a to su:<sup>32</sup>

- Izvori o tomu koje aktivnosti treba obaviti,
- Veze između aktivnosti u lancu vrijednosti ili distribucijskim mrežama,
- Timing - kad se neka aktivnost u lancu vrijednosti provodi,
- Lokacija,
- Eventualne veze u matičnoj korporaciji,
- Učenje,
- Integracija,
- Veličina operacija, ako je činitelj diferencijacije,
- Institucijski činitelji, posebice dobar odnos sa sindikatom i drugim interesnim skupinama.

Neovisno koje činitelje razlikovanja poduzeće ima ili nastoji izgraditi, percepcija kupca da mu se nudi nešto osobito vrijedno osnova je uspješne diferencijacije.

Strategija se temelji na opažajima kupaca, a ne na stvarnoj razlici između konkurenata te je moguća u svim vrstama industrija, a posebno u onima kojima postoji puno načina razlikovanja proizvoda i usluga i gdje se te razlike osobito vrednuju od strane kupaca. Pogodna je u djelatnostima gdje nema previše konkurenata koji slijede diferencijacijske pristupe i strategije. U suprotnosti s vodstvom u niskim troškovima, moguće je više uspješnih strategija diferencijacije u jednoj industriji<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Ibidem, str 124 i dalje.

<sup>33</sup> Besanko, D. et al., op.cit., str 473.

Konkurentsku prednost temeljem diferencijacije poduzeće gradi pod utjecajem konkurentskih sila i obranom od njih čime se razvija lojalnost kupaca prema marki proizvoda, koja štiti od akcija industrijskih konkurenata, što je jedna od osnovnih prednosti ovog tipa strategije. Lojalnost marki snažna je barijera za ulazak pridošlica na tržište, jer su takve organizacije izložena visokim troškovima stvaranja nadprosječne vrijednosti. Ublažava se pregovaračka moć velikih kupaca, smanjuje privlačnost drugih proizvoda. Činjenica je da se kupci nerado opredjeljuju na rizik napuštanja provjerenih proizvoda i prelaska na nove, stoga novi supstituti moraju biti izuzetno atraktivni kako bi se prekinula lojalnost kupaca postojećim proizvodima. Snaga dobavljača također nije problem za organizacije koje primjenjuju strategiju diferencijacije, jer su orijentirane na stvaranje profitabilnosti visokim prodajnim cijenama, a ne na snižavanje troškova proizvodnje, što dobavljaču kao takvom ekonomski odgovara. Blagi porast cijena inputa nema jake negativne efekte na poslovanje, kao što je slučaj kod troškovnog lidera.

Glavni problem za organizaciju koja implementira strategiju diferenciranja je koliko dugo ono može održati svoju prednost, i na toj osnovi lojalnost kupaca njegovom proizvodu. Koliko dugo je specifičnost proizvoda, razlog za opredjeljenja kupaca da ga kupe, i po pravilu plate veću cijenu? Prednosti poduzeća koja se prva pojavljuju na tržištu sa novim proizvodima ostaju onoliko dugo dok se na tržištu ne pojave konkurenti s boljim proizvodom, i na taj način slome lojalnost marki.

Ponekad pogrešan pristup diferencijaciji nastaje zbog prevelikog postavljanja premijskih cijena. Poteškoće se pojavljuju kad se ignorira potreba za signaliziranjem vrijednosti prema kupcima, oviseći samo o stvarnim temeljima diferencijacije. Poduzeće treba biti oprezno i voditi računa kako konkurent s niskim troškovima eventualno može ugroziti provedbu strategije diferencijacije. To se može dogoditi ako su kupci zadovoljni standardnim proizvodom i ako ne vide posebno vrijednim dodatne attribute diferencijatora.

### **3.3 Strategija fokusiranja**

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

Strukturalna obilježja toga segmenta trebala bi poduzeću jamčiti solidne zarade, upravo iz razloga što kupci u tom segmentu imaju distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Tu organizacije mogu postizati konkurentsku prednost adekvatnu prethodnim generičkim strategijama, odnosno nudeći jedinstven, diferenciran proizvod ili proizvod niskih troškova proizvodnje. Tako razlikujemo diferencijacijsko ili troškovno fokusiranje. Obje su inačice usmjerene na razlike između segmenata i ostatka industrije. Sam segment nije dovoljan za izgradnju konkurentске prednosti. Kupci u segmentu imaju neuobičajene potrebe ili se proizvodnja/sustav isporuke mora razlikovati od ostalih industrijskih segmenata.<sup>34</sup>

### **3.3.1 Fokusirano troškovno vodstvo**

Strategija fokusiranja na niskim troškovima podrazumijeva aktivnosti organizacije u pravcu proizvodnje proizvoda ili usluga identičnih ili sličnih funkcionalnih i drugih karakteristika u odnosu na konkurentске, 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>34</sup> Tipurić, D., op.cit., str 23.

### **3.3.2 Diferencijacijsko fokusiranje**

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.<sup>35</sup> 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 dve strategije, ali zato zahtjeva posebnu kreativnost i inovativnost u pronalaženju grupe kupaca i njihovih specifičnih zahtjeva.

### **3.4 Organizacija koja je zapela u sredini (eng. *Stuck in the middle*)**

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>35</sup> Ibidem, str 24.

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".<sup>36</sup>

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).

Suprotno Porterovom mišljenju o važnosti specijalizacije i pozicioniranja, neke organizacije dominiraju iz sredine. Ukoliko se udaljimo od stajališta da organizacija ne posjeduje jednu ključnu strategiju, već svoje poslovanje usmjerava na više tržišnih segmenata, pozicija zaglavljenosti gubi negativnu konotaciju.

Novo istraživanje profesora Rona Adnera, ukazuje na uvjete pod kojima se tvrtke mogu natjecati u slučajevima kada dominiraju u poziciji zaglavljenosti, odnosno sa središnjeg položaja. Generalisti ciljaju oba segmenta i stoga imaju veću sposobnost iskorištavanja ekonomije razmjera. Ključni čimbenik je međusobna povezanost

---

<sup>36</sup> Porter, M.E., op.cit. str 16-17.

skalabilnosti ulaganja<sup>37</sup> i promjenjivosti preferencija potrošača, odnosno međusobna povezanost heterogenosti potražnje i skalabilnosti tehnologije. Što više različitih potrošača, to postaje sve teže služiti njima s jednog mjesta. Istodobno, budući da investicije postaju sve skalabilnije, generalistička tvrtka može lakše ispuniti više tržišnih niša.<sup>38</sup> Određene organizacije imaju tendenciju širiti svoj poslovni portfelj upravo kako bi bilo kompetentno u zadovoljavanju potreba šire mase.

---

<sup>37</sup> Skalabilnost je karakteristika sustava, modela ili funkcije koja opisuje njegovu sposobnost da se dobro nosi s povećanjem opsega rada pritom povećavajući razinu učinkovitosti čak i ako je riječ o većim operativnim zahtjevima. Na financijskim tržištima, skalabilnost se odnosi na sposobnost financijskih institucija da rješavaju povećane zahtjeve tržišta; u korporativnom okruženju, skalabilna tvrtka je ona koja može održavati ili poboljšati profitne marže, dok se povećava volumen prodaje.

<sup>38</sup> Moag, J., *Stuck in the middle with you*, Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, 2016.

Dostupno na: <http://www.tuck.dartmouth.edu/news/articles/stuck-in-the-middle-with-you>  
(pristupljeno: 10.rujna.2018)

## 4. IMPLEMENTACIJA GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Iako su generičke strategije kao pojam zaživjele tek 80-ih godina prošlog stoljeća, zanimljivo je kako su strateška razmišljanja još u povijesti postale kamen temeljac za njihovo kasnije istraživanje. Ovo poglavlje usredotočuje se na povijesne i sadašnje prakse vodećih svjetskih lidera automobilske industrije. 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. Stoga će u ovom djelu upravo ove organizacije utjeloviti Porterove generičke strategije i potkrijepiti njihovu važnost u tržišnoj utakmici.

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>39</sup> Kao najveći proizvodni sektor na svijetu, zauzima oko 15% ukupnog svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP)<sup>40</sup>.

---

<sup>39</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.

<sup>40</sup> Humphrey, J. i Memedovic, O., *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, 2003. Prema: Bilas V., Franc, S., i Arbanas, B., *Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2013.

Automobilska industrija počinje se razvijati krajem 19. st kada je automobil bio poznat kao „kočija bez konja“<sup>41</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 Patent-Motorwagen 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.

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

Treba imati na umu kako model određenog auta za europsko tržište nije isti kao onaj predviđen za američko i vice versa. Iako se izvana čine poput dva istovjetna automobila, američki i europski automobili zapravo su tehnološki bitno različiti modeli koji najbolje opisuju velike i značajne razlike ukusa/zahtjeva tamošnjih i ovdašnjih kupaca.

Činjenica je da su Američki proizvođači automobila uglavnom osjetljivi na želje kupaca kad je u pitanju udobnost, brzina i sigurnost, dok je razvoj ostalih dijelova automobila zanemarivan. Nasuprot tome, europski proizvođači automobila usmjerili su svoju pažnju na performanse i agilnost vozila, radijalne gume, disk kočnice, izravno ubrizgavanje goriva i dizel motore. Razlike se očituju i kod izbora motora. Dok se europskim kupcima nude sofisticirani TSI motori s turbo punjačima i izravnim ubrizgavanjem goriva, amerikanci, koji i dalje imaju značajno niže cijene goriva, nemaju ništa protiv tehnološki zastarjelih, primjerice, dvolitrenih atmosferskih benzinaca. Automobilska industrija se oduvijek nalazila između pritiska inovacije, da razvija i ponudi nove korisne osobine automobila s jedne strane i pritiska da smanji troškove s druge. Tijekom prvih nekoliko godina 20. st., automobili su imali prilično

---

<sup>41</sup> Vrdoljak Raguž, I., *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije*, Dubrovnik, 2012.

Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/124679> (pristupljeno: 16.srpnja 2018.).

ograničenu publiku. Budući da su bili skupi i dugotrajni za proizvodnju, većina automobila bila je prekomjerena za širu javnost.

## **4.1 Troškovno vodstvo Forda, Toyote i General Motorsa**

### 4.1.1 Ford Motor Company

Tijekom prvih nekoliko godina 20. st., automobili su imali prilično ograničenu publiku. Budući da su bili skupi i dugotrajni za proizvodnju, većina automobila bila je prekomjerna za širu javnost. Uviđajući tadašnji problem, godine 1908., 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>42</sup>

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

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 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>43</sup> Na taj način postizali bolja kontrola kvalitete i uštede u proizvodnim troškovima. Nakon brzog i inovativnog razvoja u Americi, Henry Ford, utemeljio je prvu tvornicu u

---

<sup>42</sup> Parnes, D. , *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 3, No. 2, Thomas University, 2011., dostupno na: EBSCO Information Services, (pristupljeno 03.kolovoza 2018.)

<sup>43</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> (pristupljeno:16.srpnja 2018.)

inozemstvu u Velikoj Britaniji krajem 1920. godine., dižući svoju proizvodnju na svjetsku razinu.

Ford je Godinama bio privučen idejom globalnog automobila. Tri su dobra razloga potvrđivala kako će globalizacija donijeti velike prednosti:<sup>44</sup>

- U proizvodnji se očekuju ekonomija razmjera i opsega.
- Mogućnost pregovaranja proizvođača s globalnim proizvođačima automobilskih dijelova, što dodatno smanjuje troškove proizvodnje.
- Mogućnost proširenja troškova istraživanja i razvoja kroz veći broj proizvodnji, smanjilo bi troškove po vozilu.

Svojom masovnom proizvodnjom funkcionalnog automobila, Ford je ostvario vodstvo unutar industrije, temeljeći svoju proizvodnju na niskim troškovima i dostupnosti, no ne zadugo.

#### 4.1.2 General Motors

Pod vodstvom Williama C. Duranta, 1908. godine osnovana je tvrtka General Motors kako bi konsolidirala nekoliko tvrtki za motorna vozila koja su 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 konsolidacija za GM dogodila se 1915. kada je Durant pripojio Chevrolet u koncern, 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, 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

---

<sup>44</sup> Lynch, R., *Corporate strategy*, 4.izdanje, Harlow, 2006, str 239-241.



poboljšanje ostalih u koncernu čiji je naglasak stavio na sam izgled automobila, ciljajući na dizajnerske postavke i široko ciljno tržište koji uključuju kupce različitih preferencija. Chevy je bio kvalitetno proizveden i štedljiv, a Ford je sada imao ozbiljnu konkurenciju u troškovnom vodstvu. U tim su godinama promjene u modelima General Motorsa dobile novu estetsku dimenziju, dok je Ford ignorirao potražnju za inovacijama i počeo gubiti tržišni udio nad svojim konkurentima. 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.

#### 4.1.3 Toyota Motor Corporation

Uz povećanje konkurencije domaćih i inozemnih tvrtki 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.

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 automobilske 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. Toyotin „lean” sustav proizvodnje od svojih je početaka 1953. doveo produktivnost na

novu razinu, zamjenjujući push sustav s pull sustavom. Umjesto proizvodnje masovne količine vozila koja će se do dostave salonima za prodaju kupcima držati kao zaliha, „lean” sustav sastavlja vozila kroz proces proizvodnje na temelju neposrednog zahtjeva, minimizirajući zalihe za dobavljača i posrednike. Osim u proizvodnji, također je dao veću odgovornost za dizajn, kvalitetu i isporuku radnicima i dobavljačima nego sustav masovne proizvodnje.

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 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<sup>45</sup>, prilagođenog američkim vozačima pod imenom Toyota Corona, označavajući time prvi veliki uspjeh u SAD-u.

Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina, tvrtka je usmjerila svoj strateški fokus na američko, a pritom zanemarujući europsko tržište automobila. U ranijim je godinama Toyota temeljila svoju europsku strategiju na automobilima koji su bili pouzdani, ali ne i najatraktivnijeg dizajna za preferencije europskog tržišta. Toyota nastavlja gurati sebe kako bi se eliminirao otpad, uklonili koraci koji ne stvaraju vrijednost i poboljšali kvaliteta i vrijeme isporuke.

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.<sup>46</sup> 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>45</sup> Toyopet Master bio je evolucija ranije spomenutog Toyote sedana .

<sup>46</sup> Ibidem, str 715.

## 4.2 Strategija diferencijacije Daimler AG-a

Automobilska industrija usredotočila na strategije razmjera i veličine za preživljavanje. Proizvođači i dobavljači postali su konsolidirani, što je omogućilo proizvođačima da upravljaju skupom robnih marki, nabavom dijelova i ostalim resursima. S vremenom na vrijeme sve automobilske kuće ušle su u partnerstva i ostale oblike udruženja međusobno kako bi se smanjile konkurentske napetosti i ujedinile snage te zajedno konkurirali tadašnjem lideru u industriji. Zatim, 1998. godine 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 Chyrlslera 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.

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 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. Njegovo tržište obuhvaća ljubitelje automobila širom svijeta koji preferiraju iskustvo brzine i performansi utrke na ulicama. Svaki model mercedesa bio je automobil s određenim značajkama kojima se cilja na određene

socioekonomske klase, time je socijalni status kupaca dolazio do izražaja. 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.

#### **4.3 Strategija fokusiranja 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 šasije 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 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.

Danas Volkswagen AG uključuje 11 marki automobila, a svaka proizvodna marka ima svoj vlastiti segment, tj. posjeduje snažan portfelj marke koji uključuje dobar spoj luksuza i obiteljskih automobila. 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.

## 5. ZAKLJUČAK

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.

Dugoročan uspjeh ne može se graditi na instrumentima i tehnikama kojima se svi više ili manje koriste. Uspješno poduzeće mora biti u nekoj mjeri različito od konkurenata, dovoljno inovativno i fleksibilno, te u pravoj mjeri umreženo i kvalitetno povezano. Danas, kada su poduzeća diljem svijeta suočena sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom, pronalaženje potencijalnih izvora konkurentske prednosti istinski je izazov za svako od njih. Kako bi prednost postigla svoj dugoročni učinak, bitno ju je zaštititi kako ne bi došlo do njezine erozije, koja je posljedica imitacije od strane konkurenata. Održivost konkurentske prednosti sagledava se kao prednost koja preživljava u dugom roku.

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. Ponekad se radi o samoj kvaliteti proizvoda i marki, dok se u drugim slučajevima naglašavaju neke post prodajne usluge, kao što su servis vozila ili brza i efikasna raspoloživost rezervnim dijelovima. Razvoj novih materijala, motora, pogonskih goriva, aerodinamike samo su neke od komponenata razvoja automobilske industrije.

Trendovi globalizacije kontinuirano mijenjaju konkurentsku pozornicu i pravila konkurentске borbe. Treba imati na umu kako ne postoji savršeni "recept" koji je primjenjiv na sve organizacije, tj. ne postoji jedinstveni način strateškog planiranja koji jamči ostvarenje zadanih ciljeva, upravo zato što je svaka organizacija jedinstven i unikatan sustav.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M., et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.
2. Lynch, R., *Strategic management*, 6. izdanje, Harlow, Pearson, 2012
3. Lynch, R., *Corporate strategy*, 4. izdanje, Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2006.
4. Porter, M.E., *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, New York, The Free Press, 1985.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
6. Tipurić, D., *Iluzija strategije*, Zagreb, Sinergija, 2014.
7. Tipurić, D., *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija, 1999.
8. Walker, G., *Modern competitive strategy*, New York, McGraw-Hill, 2004.

### Internetski izvori:

1. Dietl, H., Royer, S. i Stratman, U., *Value Creation and competitive advantage: Lessons from the european automobile industry*, University of California, Berkley, 2009. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno: 20.07.2018.)
2. Encyclopedia Britannica. Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Daimler-AG> (pristupljeno 1.08.2018.)
3. Encyclopedia Britannica. Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Chrysler> (pristupljeno 5.08.2018.)
4. Fane, G.R., et.al., *Competitive Advantage The Toyota way*, 2003. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno 10.08.2018.)
5. History.com Editors, *Automobile industry*, 2010. Dostupno na: <https://www.history.com/topics/inventions/automobiles>
6. <https://auto.howstuffworks.com/1931-1945-volkswagen-beetle3.htm> (pristupljeno 12.08.2018.)
7. <https://corporate.ford.com/history.html> (pristupljeno 2.08.2018.)
8. <https://dylor.com/posts/78/the-10-years-when-toyota-produced-the-toyopet> (pristupljeno 11.08.2018.)



9. <https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1995-2007.html>  
(pristupljeno 1.08.2018.)
10. <https://www.daimler.com/company/tradition/mercedes-benz> (pristupljeno 1.08.2018.)
11. <https://www.toyota-industries.com> (pristupljeno 10.08.2018.)
12. Mayer, Bettina., *Automotive News Europe*, 2008. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno 3.08.2018.)
13. 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-mercedes-benz-cars> (pristupljeno 14.08.2018.)
14. Parker D., i Kleiner B., *Excellence in lean manufacturing*, 2015. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno 11.08.2018.)
15. Parnes, D., *Competitive Strategies and Exit Decisions in Oligopolies*, St. Thomas University, 2011. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno 24.07.2018.)
16. Porter's Generic Strategies-Choosing Your Route to Success. Dostupno na: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm) (pristupljeno 20.07.2018.)
17. Senter, Jr.R., McManus, W., *General Motors road to recovery*, 2013. Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com> (pristupljeno 8.08.2018.)
18. 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:16.07.2018.)
19. 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 3.08.2018.)

## **Popis slika**

1. Slika 1: Lanac vrijednosti
2. Slika 2: Porterov model pet konkurentskih sila
3. Slika 3: Porterove generičke strategije

## Sažetak

Strategija je postala neophodna radi adaptacije na izazove okoline. Nepredvidivost i nesigurnost tržišta navelo je organizacije na strateško razmišljanje. Poslovna dinamika prožeta je natjecateljskim duhom i želje za vodstvom. Bez konkurentne klime i nadmetanjem, nema potrebe za strategijom kao planom igre. 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. Potraga za konkurentskom prednošću u srži je poslovanja svake organizacije, a njezina učinkovitost ovisi o vlastitoj održivosti, tj. težini kopiranja od strane drugih. 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. Odgovori na pitanje zašto određene tvrtke svojim poslovanjem nadmašuju jedna drugu kriju se iza procesa kojima poduzeća dolaze do jedinstvenih strategija, stavljaju ih u funkciju te ih prilagođavaju kada se uvjeti promijene. Svrha ovog rada je objasniti strateške obrasce ponašanja u vidu odabranih strategija koje bi organizacije trebale slijediti u svrhu ostvarivanja nadmoći nad konkurencijom. Radi boljeg razumijevanja teoretskog djela istraživanja, u radu je prikazano kako su organizacije u automobilske industriji još u povijesti ostvarivale svoju konkurentsku prednost primjenom Porterovih generičkih strategija.

Ključne riječi: Porterove generičke strategije, konkurentska prednost, održiva konkurentska prednost, automobilska industrija

## Summary

The strategy has become necessary for adapting to the challenges of the ambience. Unpredictability and market insecurity are leading organizations to think strategically. Business dynamics are pervaded by the competitive spirit and the desire to lead. Without a competitive climate and competition, there is no need for strategy as a game plan. The main task of the person who determines the position of the organization in relation to competitors is to understand and decide where the organization is potentially competing and then to enable it to do so. The quest for competitive advantage is at the heart of every organization's business, and its effectiveness depends on its own sustainability, ie. the severity of copying by others. The basic idea of the concept of generic strategies is that competitive advantage lies at the heart of each strategy, and its fulfillment requires that the organization makes a decision on which to base its competitive advantage and which strategy and area it will choose. The answers to the question of why certain businesses outgrow their competitors are behind the processes where companies come to unique strategies, put them into function, and adapt them when conditions change. The purpose of this paper is to explain strategic patterns of behavior in the form of selected strategies that organizations should follow in order to gain superiority over competition. For a better understanding of the theoretical work of the research, this paper contains how Porter's generic strategies were used in automotive industry during the time it has started.

Keywords: Porter's generic strategies, competitive advantage, sustainable competitive advantage, automotive industry