

# Strategijski trokut u funkciji analize i planiranja

---

Šanjek, Margareta

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:643020>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij, Ekonomika poduzetništva**

**Strategijski trokut u funkciji analize i planiranja**  
**Diplomski rad**

**Margareta Šanjek**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij, Ekonomika poduzetništva**

**Strategijski trokut u funkciji analize i planiranja**  
**Strategic triangle in analysis and planing**  
**Diplomski rad**

**Margareta Šanjek, 0067531137**

**Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, rujan, 2019.**



MARGARETA ŠAMEK

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, rijem 2019.

Margareta Šamek  
(potpis)

NASLOV: Strategijski trokut u funkciji analize i planiranja

SAŽETAK:

U današnjim uvjetima poslovanja kojima dominira visoki stupanj kompleksnosti od izrazitog je značaja uspostaviti kvalitetne procese upravljanja poduzećem. Cilj procesa oblikovanja strategije je, prema strukturnom pristupu, naći položaj kojim se poduzeće najbolje može braniti od prijetnji i iskoristiti prilike za povećanje vlastitih snaga i minimizaciju slabosti. Oblikovanjem strategije oblikuju se budući ciljevi (ekonomski, ekološki i socijalni), analizira se pripadajuća industrija te se dijagnosticiraju svojstva industrije i prepoznaju vlastiti strategijski potencijali.

KLJUČNE RIJEČI: strategija, kompleksnost, poduzeće, pet konkurentskih sila, lanac vrijednosti, generičke strategije

**TITLE:** Strategic triangle in analysis and planing

**SUMMARY:**

In today' s business environment dominated by a high degree of complexity, it is of utmost importance to establish quality enterprise management processes. The goal oft he strategy-making process is to take a structural approch to find a position where the company can best defend itself against threats and seize opportunities to increase its strenghts and minimize weaknesses. The formulation od strategy shapes future goals (economic, environmental and social), analyzes the related industry, diagnoses the industry ' s characteristics and identifies its own strategic potential.

**KEYWORDS:** strategy, complexity, five forces, chain of value, generic strategies, company

## Tablica sadržaja

|   |  |
|---|--|
| 1. UVOD .....   | 2  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....                                     | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 1.2. Izvori podataka i korištena metodologija.....                | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 2. STRATEGIJA I KOMPLEKSNOŠĆ .....                                | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 2.1. Povijesni razvoj strategije.....                             | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 2.2. Kompleksnost i tehnologija poslovnog upravljanja.....        | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 2.3. Proces oblikovanja strategije .....                          | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 3. STRATEGIJSKI TROKUT .....                                      | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 3.1. Analiza pet sila .....                                       | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 3.2. Analiza lanca vrijednosti .....                              | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 3.3. Strategijska „U“ krivulja i generičke strategije.....        | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 4. MOGUĆNOST PRIMJENE MODELA STRATEGIJSKOG TROKUTA U PRAKSI ..... | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 4.1. Primjena modela pet sila u praksi .....                      | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 4.2. Primjena analize lanca vremena .....                         | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 4.3. Primjena generičkih strategija u praksi .....                | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| 5. ZAKLJUČAK .....  | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| POPIS LITERATURE: .....   | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| POPIS SLIKA: .....  | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |
| ŽIVOTOPIS STUDENTA .....  | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b> |



## **1. UVOD**

Poduzeće je ekonomski, organizacijski, polovni i društveni sistem, usmjeren na stvaranje vrijednosti, odnosno proizvoda i usluga kojima zadovoljava društvene potrebe. Osnovni elementi funkcioniranja poduzeća su strategije, politike, planovi, ciljevi i performanse.

U ovom radu zadatak nam je da detaljno upoznamo strategije rasta poduzeća i pokažemo koji su mogući pravci poduzeća u odabiru određene strategije ili implementacije više njih, a da to bude u funkciji osvajanja ili održavanja konkurentske prednosti poduzeća na tržištu.

Rad se sastoji od tri cjeline, uvodnih i zaključnih razmatranja. U prvom dijelu rada objasniti ću razvoj strategije kroz povijest, što je kompleksnost i njezine utjecaje te objasniti što je proces oblikovanja strategije. Zatim, u drugom dijelu rada razraditi ću pojam „strategijski trokut“ dok ću u trećem dijelu pokazat mogućnost njegove primjene u praksi i ukazati na neke prednosti i nedostatke u primjeni istog.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada je strategijski trokut u okviru strukturnog pristupa strategiji. Strategijski trokut zajednički je naziv za tri najutjecajnije modela Michaela Portera : analizu pet sila, analizu lanca vrijednosti, strategijsku „U“ krivulja i njoj pripadajuće generičke strategije.

Cilj rada je donijeti zaključak o mjestu i ulozi strategijskog trokuta u procesu oblikovanja strategije.

## **1.2. Izvori podataka i korištena metodologija**

Izvori podataka korišteni za izradu diplomskog rada su sekundarni i to knjige i članci koji pripadaju području rada, dok sam od metoda koristila deskripciju, analizu, sintezu, generalizaciju te analizu usporedbe.

## **2. STRATEGIJA I KOMPLEKSNOŠT**

Živimo u sadašnjosti u kojoj je većina stvari zamršena i složena, to jest kompleksna. Kako bi pokušali smanjiti tu kompleksnost potreban nam je plan kako ćemo to napraviti, kako ćemo što jednostavnije postići svoje ciljeve, odnosno potrebna nam je strategija. Strategija nam pomaže ukazati na koji način da koristimo određene resurse, iskorištavajući vlastite prednosti i nedostatke te prednosti i nedostatke okoline, a sve s ciljem ostvarenje željenih učinaka.

Strategija poduzeća određuje način na koji će se poduzeće natjecati na tržištu, kako će nastojati ostvariti postavljene ciljeve i koje će politike i resurse pritom koristiti. Ona pokreće cijelu organizaciju i opisuje način na koji će organizacija stvoriti vrijednost svojim kupcima, vlasnicima ili dioničarima kao i ostalim interesno-utjecajnim skupinama.

Opći pojam strategije dijeli se na tri razine:

1. Razina cjelokupnog poduzeća- korporacijska strategija
2. Razina poslovne jedinice- poslovna strategija
3. Razina poslovnog funkcijskog položaja- funkcijska strategija.

Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga i razmjesta resursa. Poslovna strategija je usmjerena na razinu poslovne jedinice ili strategijske poslovne jedinice, a karakteristična je za multidivizijska poduzeća koja su diverzificirana, sa više poslovnih programa. Funkcijska strategija nužno je usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski potencijali.

### **2.1.Povijesni razvoj strategije**

Strategija kao izraz skovana je u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje je deset strategoi obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“. Periklo i Ksenofont, među prvim su piscima koji u svoja razmatranja uključuju pitanje kvalitete efektivne strategije, principe

upotrebe trupa i šire strateške ciljeve. Usporedno s razvojem strategije u Ateni, u Aziji Sun Tzu u knjizi „Umijeće ratovanja“, koja datira oko pet stoljeća prije Krista, naglašava iscrpno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez upotrebe borbe, kvalitetu efektivnog generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe i taktike angažiranja s neprijateljima.

Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se 1960-ih godina počinje razvijati u sferi poslovnog svijeta. Prvi koji su ukazivali na potrebu za strategijom unutar poslovnog svijeta su vrhovni menadžeri multinacionalnih tvrtka kao što su Chester Barnard iz tvrtke „AT&T“ i Alfred Sloan iz „General Motors“. U to vrijeme, efektivna strategija postala je kamen temeljac organizacije visokih performansi. Također, i istraživanja su pokazala da je strategija tvrtke najvažnija odrednica njezinih performansi.

Prvu temeljnu definiciju strategije postavio je Alfred Chandler u knjizi „Strategija i struktura“ iz 1962.g., a koja knjiga je temeljena na istraživanjima kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. Utvrdio je: „strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva...Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“<sup>1</sup>. Na Chandlorovu definiciju strategije naslanja se Learned et al. u knjizi „Poslovna politika- tekst i slučajevi“ u kojoj definira strategiju kao obrazac ciljeva i svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarivanje tih ciljeva.

Mnogi teoretičari pojam strategije uvrštavaju u normativnu razinu, dok je sukladno pristupu poslovne škole St. Gallen svrstana u stratešku razinu, koja je podređena normativnoj i nadređena operativnoj razini.

Strategija se prema odnosno rasporedu snaga koje sudjeluju u njezinu ostvarivanju, prognoziranjem i planiranjem vlastitih i tuđih, sadašnjih i budućih, prednosti i nedostataka, kao šansi i opasnosti, ostvaruje taktikom i operativom.

Osnovna svojstva strategije su: „strategija je temeljni upravljački instrument u uvjetima rasta kompleksnosti i turbulencije okruženja, strategija određuje posao/tržište, a time i područje sadašnje i buduće konkurentske borbe, strategijom se određuje poslovni položaj posla unutar

---

<sup>1</sup> Chandler, A. (1956.) Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, str. 15-16.

tržišta ili šire određenog okruženja, strategija može biti instrument zavaravanja protivnika te da strategija usuglašava ekonomsku, socijalnu i ekološku dimenziju razvoja.“<sup>2</sup>

Osim već navedenih začetnika strategijskog upravljanja i planiranja, značajnu ulogu u razvoju strategije imali su i Chris Argyris, Ken Blanchard, Alfred Chandler, Yves Doz, John Kotter, John Kay, Tom Peters. Rad tih ranih autora postavio je glavne parametre proučavanja strategije koji se odnose na vezu između strategije i performansi, važnosti internih sposobnosti, resursa i eksterne okoline, razlike između formulacije i implementacije kao i aktivnu ulogu menadžera u postavljanju i realizaciji strategije.<sup>3</sup>

## **2.2. Kompleksnost i tehnologija poslovnog upravljanja**

Etimološki termin kompleksnost potiče od latinske riječi *complexus*, što znači složen. Kompleksnost označava cjelovitost, svestranost, složenost ili sveukupnost. Dakle, ako za neku stvar kažemo da je kompleksna najčešće to znači da je ona vrlo složena, sastavljena od međusobno povezanih dijelova. Kompleksno je sve što je višeslojno, zamršeno, mnogostruko i cjelovito.

Kompleksnost je u poslovnom smislu usko vezana uz proces opstanka i razvoja bilo kojeg socijalnog sustava, njegova okruženja, uz njihove među utjecaje, trajanje, upravljivost, očekivane i neočekivane, izravne i neizravne rezultate ili učinke i njihove učinkovitosti. Tehnički se pojam kompleksnost povezuje s pojmom „raznolikost“ odnosno „mnoštvo“, kojim se označava broj različitih stanja ili načina ponašanja određenog sustava. Uzevši u obzir poduzeće koje djeluje u nekom okruženju, može se uočiti da raznolikost okruženja uvelike nadmašuje raznolikost poduzeća.

Kompleksnost je za područje strategijskog planiranja od prvenstvene važnosti zbog toga što je poduzeće socio-tehnički, ekonomski i ekološki sistem. Pod pojmom kompleksnost podrazumijeva se činjenica da realni sustavi mogu poprimiti velik broj različitih stanja koja su uzrokovana različitošću mogućnosti ponašanja i međusobnog djelovanja elemenata sustava.

---

<sup>2</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str.48.

<sup>3</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str.49.

Kada govorimo o kompleksnosti moramo spomenuti i pojam „kompliciranost“ koji označava vrste povezanosti, a ovisi o broju i različitosti veza među elementima.

Uzrok rasta kompleksnosti je proces diferencijacije. Diferencijacija u poslovnom smislu označava skup mjera i napora proizvođača da u procesu tržišne razmjene postigne poželjni stupanj razlikovanja vlastitog proizvoda od sličnih proizvoda konkurentskih tvrtki. Diferencijacija povezana sa pojmom kompleksnost poima zamjenjivanje jednog elementa sustava sa dva ili više njih.

Kompleksnost se također može sagledati u strukturalnom smislu, „kao kompleksnost želimo označiti mnoštvo mogućih povezivanja elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja u povezivanju, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom.“<sup>4</sup>, dok se u procesualnom smislu „definira kao sposobnost sistema da u danom vremenu poprimi neki broj različitih stanja“<sup>5</sup>.

Kako bi utvrdili stupanj kompleksnosti prvenstveno je nužno prepoznati informativnu i operativnu domenu. Informativna domena sadrži pune, još nepoznate varijetete razlikovanja. Njena značajna uloga u upravljanju kompleksnošću je u njezinu podupiranju ljudske sposobnosti razlikovanja kao temelja za donošenje odluka o akcijama. Operativna domena je domena rada i funkcioniranja u interakcijama i komunikacijama u svim akcijskim domenama u kojima postoji iskustvo. Bitno za napomenuti je kako varijetet situacije koju strategijski planer teži kontrolirati je manji od varijeteta situacije u kojoj i koju planira.

Nadalje dolazimo do svojstva refleksije i refleksivnosti koje su temelj procesa strategijskog planiranja kao procesa pripreme i donošenja odluka o strategiji razvoja održivog poslovnog identiteta. Refleksija podrazumijeva sposobnost razlikovanja samog sebe od okruženja, utvrđivanje jedinstvenog identiteta i različitosti. Refleksivnost označava sposobnost razlikovanja prijašnjih etapa od kasnijih etapa razvoja. Dolazimo do zaključka kako upravljačka otvorenost proizlazi od postavke da je poslovno upravljanje cilju usmjerena transformacija informacija u akcije, te objedinjuje u sebi dvije razine poslovnog upravljanja, informativnu i djelatnu.

---

<sup>4</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada

<sup>5</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada

Proces upravljanja je proces sređivanja sistema, kod kojeg procesa su nezaobilazni procesi koji su se događali u prošlosti, oni koji se odvijaju u sadašnjosti te procesi koji će se odvijati u budućnosti. Bit procesa upravljanja je da transformira informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti te ih usmjeri u ostvarivanje vizije, misija i ciljeva usmjerenih budućim akcijama. „Svojstva povezanosti i mogućnosti upravljanja kompleksnošću, koja je dinamički, razvojno povezana interakcijom karikama, prošlosti, sadašnjosti i budućnosti obuhvaćena su pojmom lanac vremena.“<sup>6</sup> Povećana dinamika razvitka kompleksnosti te razvitka diferencijacije iziskuje pronalaženje novih integracijsko-upravljačkih pravila u cjelini i u dijelovima okruženja, ali i sistema koji tom okruženju pripada.

Igor Ansoff je prvi znanstvenik koji se uvidio potrebu za strateškim planiranjem poslovanja poduzeća u turbulentnom i kompleksnom okruženju. Na temelju njegove teorije organizacijske otvorenosti Đurđica Fućkan uvodi pojam „lanac vremena“ koji ovisno o snazi utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti razlikuje tri tipa organizacijske otvorenosti:

TIP 1- prošlost kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti

Tip lanca vremena koji se temelji na hipotezi vremenske stabilnosti koja govori da će sistem uzoraka koji je prouzročio sadašnjost djelovati u vremena i do vremena na koje se odnosi prognoza. Pretpostavlja se da će isti uzorak izazvati iste posljedice. Ovaj tip pretpostavlja kako može doći do nastanka novih situacija i drugačijih uzoraka, ali u takvim uvjetima on nema svoje značenje. Temelj ovog tipa lanca vremena jest da je organizacijska otvorenost stabilna što označava da se budućnost gradi ponavljanjem prošlih iskustava. Tehnologija poslovnog upravljanja u ovim uvjetima su financijsko i dugoročno planiranje.

TIP 2- prošlost najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju strategije

Postavlja hipotezu da je budućnost jednaka prošlosti uz mogućnost pojave promjena prikrivenih tendencijama razvoja u prošlosti. Organizacijska otvorenost je predvidljiva. Organizacija svjesno planira moguće promjene i prihvaća mogućnost pojave alternativne budućnosti. Tehnologija poslovnog upravljanja je strategijsko planiranje dok je strategijski plan temeljni upravljački instrument.

---

<sup>6</sup> Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada

### TIP 3- prošlost najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti

Ovaj vremenski lanac svojstven je turbulentnom okruženju u kojem se susreće neizvjesnost usmjerena prema dva ili više pokretna cilja. Izranjaju do sad ne istražene strateške situacije te se pojavljuje velika neizvjesnost. Sve se više okreće budućnosti koja se istražuje strateškim igrama scenarijima i simulacijama. Pripadajuća tehnologija poslovnog upravljanja su strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjima i cjelovito upravljanje.<sup>7</sup> Tehnologija upravljanja je „svrsishodna cjelina svih poznatih sposobnosti učinkovite i svrsishodne kontrole iniciranja i korištenja postojećih i inovativnih, unutarnjih i vanjskih procesa diferencijacije i integracije, usmjerena postizanju relativno trajnog, razvojnog suglasja cjelovitog koevolutivnog odnosa unutarnjeg i vanjskog okruženja. Opstanak poduzeća ovisi o kontroli koja zahtjeva upravljanje kompleksnošću što znači da različita svojstva kompleksnosti i njezina razvojna dinamika zahtijeva različite tehnologije upravljanja i shodno tome njima pripadajuća pravila.“<sup>8</sup>

Upravljačka pravila dio su tehnologije upravljanja. Njima se kontrolom unutarnje i vanjske razine kompleksnosti teži uspostavljanju njihovog dinamičkog suglasja. Proces uspostavljanja suglasja je trovrstan- internalizacija vanjske kompleksnosti u unutarnje okruženje, eksternalizacija unutarnje kompleksnosti u okruženje ili kombinacija internalizacije i eksternalizacije. Upravljačka pravila potrebno je konstantno revidirati i mijenjati zbog naglog razvitka kompleksnosti. Shodno tome sistem da bi prešao na više razine unutarnje ili vanjske kompleksnosti slijedi „S“ oblikovni razvitak.

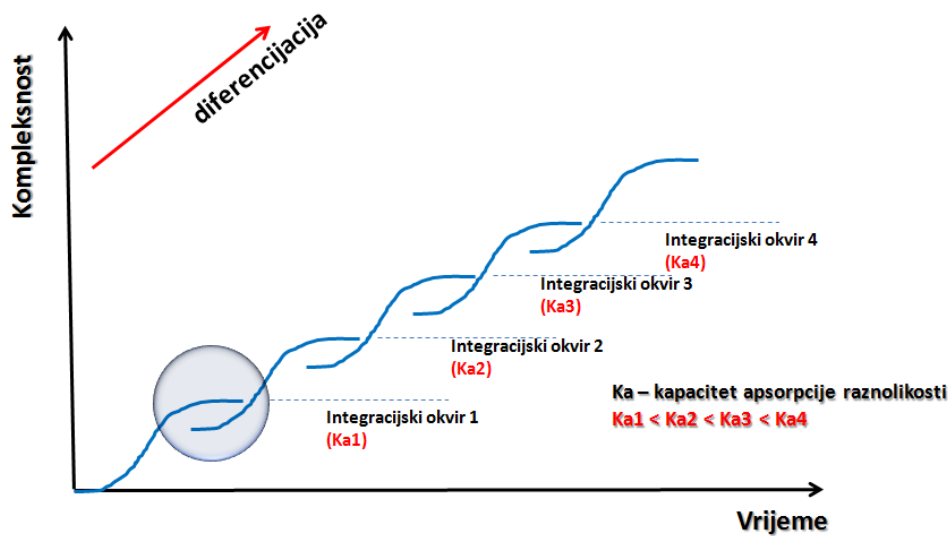
---

<sup>7</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 23.-26.

<sup>8</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 16.



Slika 1. „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije



Izvor: Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 19.

Razvitak tehnologije poslovnog upravljanja i samog procesa planiranja proizlazi iz Ashbyeva zakona uvjetovanih varijeteta. Varijetet je mjera kompleksnosti. „Ashbyev zakon govori kako je kompleksnost moguće apsorbirati kompleksnošću, što nam govori da kontrola razvojne situacije zahtjeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se pokazuje kao smetnja izabranom pravcu.“<sup>9</sup> Prema provedenim istraživanjima to suglasje se ne može postići jer menadžment nikada nema kapacitet za adekvatno odgovaranje na varijetet okruženja u kojem se razvija. Zbog svega navedenog za uspostavljanje ravnoteže prema Ashbyev zakonu nužno je razviti i od drugih potpomognute strategije usmjerene reduciranju varijeteta situacije unutar koje se i s kojom upravlja.

Moguće je zaključiti da različiti lanci vremena zahtijevaju različite načine savladavanja kompleksnosti i njima primjerene tehnologije. „Dosadašnju razvijenu tehnologiju upravljanja kompleksnošću nužno je zamijeniti novom, koja odgovara razvoju kompleksnosti jer poduzeća koja ne prepoznaju tu dinamiku i ne uđu u istraživanje alternativnih razvitka buduće kompleksnosti svojom predvidivošću postaju laka meta svojih konkurenata.“<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 23.

<sup>10</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 27.

Tehnologija poslovnog upravljanja kretala se od financijskog planiranja, nastavljala se dugoročnim planiranjem, stratejskim planiranjem, stratejskim upravljanjem, stratejskim upravljanjem s ranim upozorenjem i cjelovitim upravljanjem. Bit svake tehnologije upravljanja bila je u ostvarivanju njenog temeljnog zadatka a to je osigurati razvitak poduzeća u danim uvjetima okruženja stvaranjem razvojno dinamičkog suglasja vanjske i unutarnje kompleksnosti.

### **2.3. Proces oblikovanja strategije**

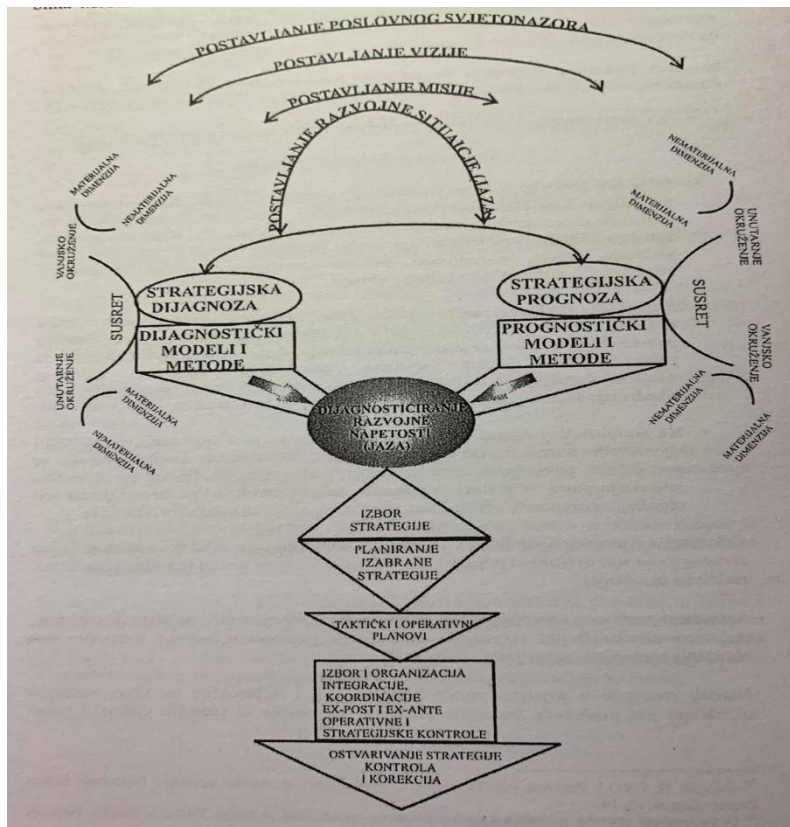
Proces oblikovanja strategije obuhvaća pripremu i donošenje odluke o izboru strategije poslovne transformacije slijedom postavljenih upravljačkih razina. Koraci u procesu oblikovanja strategije jesu:

1. „Postavljanje poslovnog svjetonazora
2. Postavljanje vizije
3. Postavljanje misije
4. Postavljanje razvojne situacije i mogućeg razvojnog jaza i razvojne napetosti
5. Prijedlog strategije kojima se rješava razvojna napetost
6. Izbor strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduće korištenjem izabranih, odgovarajućih modela izbora stratejskih mogućnosti
7. Izrada stratejskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima
8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te ex ante, anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama
9. Provedbu strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i korekcije upravljačko planskih premisa“<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 82

Slika 2.: Proces oblikovanja strategije



Izvor: Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 83.

### 1. Postavljanje poslovnog svjetonazora

Poslovni svjetonazor se definira kao cjelokupna prosudba razvojne stvarnosti poduzeća. Mora biti temelj za multidimenzionalnost, multiciljanost i multikriterijalnost razvitka. Bit postavljanja poslovnog svjetonazora leži u izboru životnog svjetonazora kao razvojnog životnog krajolika obuhvaćajući pravila razvitka i načina života osoba i skupina koji izborom svojih multidimenzionalnim, multiciljanim i multikriterijalnim odlukama i alokacijama vidljivih i nevidljivih resursa ne smanjuje kvalitetu života pojedinaca i cjeline sadašnjih i budućih generacija.

## **2. Postavljanje vizije**

Viziju definiramo kao instrument usmjeravanja poslovnih svjetonazora daleko postavljenoj budućnosti poduzeća. Postavljanje vizije podrazumijeva odluke o životnom svjetonazoru, pozicioniranju u odnosu na konkurente, odluke o vrstama ostvarivanja ciljeva izborima jedne ili više strategija, te odluke o odnosima prema ljudima i svojim potrošačima. Pretpostavke dobre vizije jesu da je njezin obzor dugoročan (pet do deset godina), da teži nečem novom za poduzeće još neotkrivenom te da ju se smatra kao izazov, neko željeno stanje kojem se postupno korača, treba biti jasna, treba se obraćati svim ineresno- utjecajnim skupinama, treba biti konzistentna s misijom poduzeća, treba biti ostvariva i treba biti inspirativna. Izjava o viziji obično počinje motom ili sloganom vizije, koji na sažet način objašnjava bit vizije poduzeća, a nastavlja se konkretnim i cjelovitim slikama željenog budućeg stanja te temeljima za formuliranje strategije i ciljeva.

## **3. Postavljanje misije**

Cilj misije je da donekle razjasnimo svoju postavljenu viziju. Postavljanjem pitanja „Što je naš posao i što nastojimo postići kod naših kupaca?“ konkretiziramo vizionarsko nastojanje te pozicioniramo poslovno djelovanje poduzeća u sadašnjost i blisku budućnost. Samim time dajemo interesnim skupinama do znanja što i kako želimo postići. Misija predstavlja svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuje od svojih konkurenata i ono što poduzeće pokušava postići (načela djelovanja). Misija daje konzistentan okvir organizacijskog djelovanja i treba biti temelj za razvoj strateškog usmjerenja poduzeća i biti u funkciji izgradnje i poboljšanja imidža poduzeća u javnosti. Misija odgovara na pitanja: Zašto poduzeće postoji?, Čime se poduzeće bavi?, Čije interese i zahtjeve poduzeće ispunjava? i Koje su osnovne vrijednosti poduzeća?.

## **4. Postavljanje razvojne situacije**

Postavljanje razvojne situacije se smatra kao polazište procesa konkretnih poslovnih transformacija i njihovih željenih i mogućih završetaka. Želi se postići uporište razvojnog potencijala ocjenom sadašnje poslovne situacije i vanjskih i unutarnjih uvjetovanosti. Pitanje na koje bi se trebalo odgovoriti u ovom koraku: „Je li moguće i kako, u kojem vremenu i kojim resursima (vidljivim, nevidljivim) u poslu/poduzeću akumuliranu energiju, energiju strategijskog položaja, tj. vanjske i unutarnje uvjetovanosti sadašnjeg položaja, pretvoriti u potrebnu razvojnu energiju kojom se osigurava postizanje budućeg strategijskog položaja?“

Ovim problemom sučeljava se sadašnjost i budućnost te se taj problem pokušava razjasniti razvojnim klatnom koji prikazuje proces sučeljavanja i rješavanja napetosti sadašnjih i budućih poslovnih situacija.

Osim traženja odgovora na prethodno navedeno pitanje u procesu postavljanja razvojne situacije postavlja se pitanje „Što je željeno i potrebno, i je li željeno i potrebno i moguće?“ . Odgovor se pokušava naći procesom dijagnosticiranja i prognoziranja, te sučeljavanjem njihovih ishoda. Dijagnosticira se sadašnja, polazna osnova i njezine vanjske i unutarnje uvjetovanosti te se na isti način prognozira i buduća poslovna situacija i njezine moguće vanjske i unutarnje uvjetovanosti. Dijagnosticiranje sadašnje poslovne, polazne poslovne situacije obuhvaća kontrolu razvitka prošle i sadašnje kompleksnosti, tj. proces diferencijacije i integracije u prošlosti i sadašnjosti. Analizira se polazna strategijska situacija, to jest polazna situacija strategijskog planiranja i njezine uzrokovanosti. Ovom strategijskom analizom zasebno se analiziraju područje unutarnjeg i područje vanjskog okruženja.

Neki od modela koji se koriste za strategijsko dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja jesu: ABC analiza, Analiza proizvodnje, Analiza strukture troškova, Analiza primjene ekonomije iskustva- troškovni i cjenovni vid, Analiza lanca vrijednosti, Analiza životnog vijeka proizvoda, Analiza životnog vijeka industrije, Analiza životnog vijeka tržišta, Analiza životnog vijeka primijenjene tehnologije, Analiza jezgrenih kompetencija, 7 S model, SWOT analiza, IFAM/ IFAS analiza, Portfolio analiza, SPACE matrica, Ansoffova matrica diversifikacije, Analiza kulture poduzeća te Unutarnji benchmarking kao kontinuirani proces. Značajniji instrumenti strategijsko dijagnostičke analize vanjskog okruženja jesu: PESTLE analiza, EFAM/EFAS analiza, Porterijanska analiza te Vanjski benchmarking kao kontinuirani proces.

Krajnji korak u procesu postavljanja razvojne situacije jest postavljanje krajne poslovne situacije/situacija prognoziranjem mogućih procesa diferencijacije i integracije u poduzeće i njegovo vanjsko okruženje tijekom određenog razdoblja. Cilj ovog koraka je prognoziranje i istraživanje mogućih budućih situacija unutarnjeg i vanjskog okruženja i njihovog susreta primjenom modela kojim je dijagnosticiran sadašnji položaj strategijske cjeline.

## **5. Predlaganje strategije kojima se rješava razvojna napetost**

Ovim korakom prognozira se buduća strategijska situacija i pripadajuće joj prognostičke strategijske analize čijom analizom i strategijskim prognostičkim modelima omogućavaju krajnje plansko pozicioniranje pojedinog posla ili poduzeća. U izboru prognostičkog modela presudnu ulogu ima tip lanca vremena unutar kojeg će se odvijati prognozirani poslovni proces. Zbog toga analitičari moraju biti veoma upućeni u tip lanca vremena u kojem se sada ali u kojem će se u budućnosti razvijati posao/ poduzeće.

## **6. Izbor strategije/strategija poslovne transformacije**

Izbor strategije/strategija poslovne transformacije odlučuje se o izboru strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću korištenjem izabranih, odgovarajućih modela izbora strategijskih mogućnosti.

## **7. Izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima**

Izradom strategijskog plana ostvaruje se strategijskim planiranjem izabrana strategija poslovne transformacije. Osnovni dijelovi koje svaki strategijski plan mora sadržavati jesu: ciljevi, premise izvršenja plana, problem koji se planom rješava, mjere potrebne za planiranu akciju, potrebni resursi, termini, nositelji/nositeljice te rezultati plana. Ciljevi pokazuju rezultate koje je potrebno ostvariti u određenom vremenu. Oni moraju biti: realistični, operativni, uređeni, konzistentni, aktualni, potpuni, provodljivi, kongruentni, transparentni te preispitljivi. Premisa izvršenja plana pretpostavlja uvjetovanost ostvaranja plana. Uzima u obzir utjecaj vanjskog i unutarnjeg okruženja te potencijalni razvoj i reakciju okruženja. Mjere potrebne za planiranje akcije/akcija odgovaraju na pitanje kako postići potrebne rezultate u danom vremenu. Resursi i kompetencije navode što će se i kako koristiti kako bi postigli zadane ciljeve. Termini su postavljeni kako bi se zadalo okvirno vrijeme u kojem zadani ciljevi moraju biti ostvareni, te su nositelji/nositeljice postavljeni kao odgovorne osobe koje prate tijek odvijanja strategijskog plana. Na kraju rezultati nam pokazuju koja su djelovanja, planirani učinci donijeli kakve posljedice.

## **8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu (unazadnu i paralelnu) te ex ante kontrolu ( anticipativnu, unaprijednu) po upravljačkim razinama**

Ex post izraz je pravnog žargona i odnosi se na procjenu iz perspektive retrospektive. Gledatelju su ovdje poznati i kasniji događaji koji nisu mogli biti poznati ranije. Ex ante je također pojam pravnog žargona i odnosi se na procjenu iz prethodne perspektive. Eliminira kasnije događaje koji ranije nisu mogli biti poznati.

## **9. Provedba strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrolu i korekcije upravljačko-planskih premisa**

Proces naveden koracima jedan do sedam obuhvaća oblikovanje strategije i procesa strategijskog planiranja poslovne transformacije, dok koraci osam i devet obuhvaćaju proces planiranja same strategije. Kako bi se osiguralo postizanje potrebnih učinaka te kako bi se pravilno koristi učinak sinergije i upravljalo rizicima potrebno je kvalitetno provođenje svih koraka ovog procesa.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Prilagođeno prem: Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 84.-106.

### 3. STRATEGIJSKI TROKUT

Strategijski trokut pojam je kojim Đurđica Fućkan naziva tri temeljne Porterove analize. Michael Porter američki je akademik poznat po svojim teorijama o ekonomiji, poslovnoj strategiji i društvenim razlozima. Zaslužan je za izradu Porterove analize pet sila koja je danas ključna za izradu poslovne strategije. Cilj oblikovanja strategije je naći položaj u kojem poduzeće može najbolje djelovati, a u isto vrijeme braniti se od sile konkurenata. „Suština formuliranja strategije je povezivanje poduzeća s njegovom okolinom. Iako je mjerodavno okruženje vrlo široko, obuhvaćajući socijalne, ali i ekonomske sile, ključni aspekt okruženja poduzeća su industrije u kojima se natječe.“<sup>13</sup> Kako bi poduzeća prepoznala svoju strategijsku situaciju prvenstveno moraju otkriti buduće ciljeve konkurenata, mišljenje konkurenata o njima samima, dijagnosticirati industriju kojoj pripadaju te prepoznati vlastiti strategijski potencijal. Michael Porter je sve ove potrebe objedinio u pojam strategijski trokut. Strategijski trokut je sastavljen od: analize pet temeljni sila, analize lanca vrijednosti i strategijske „U“ krivulje i njoj pripadajućih generičkih strategija.

#### 3.1. Analiza pet sila

Analiza pet sila se smatra uporištem strategijskog trokuta. Njom se navodi pet sila koje značajno mogu djelovati na oblikovanje strategije, a to su:

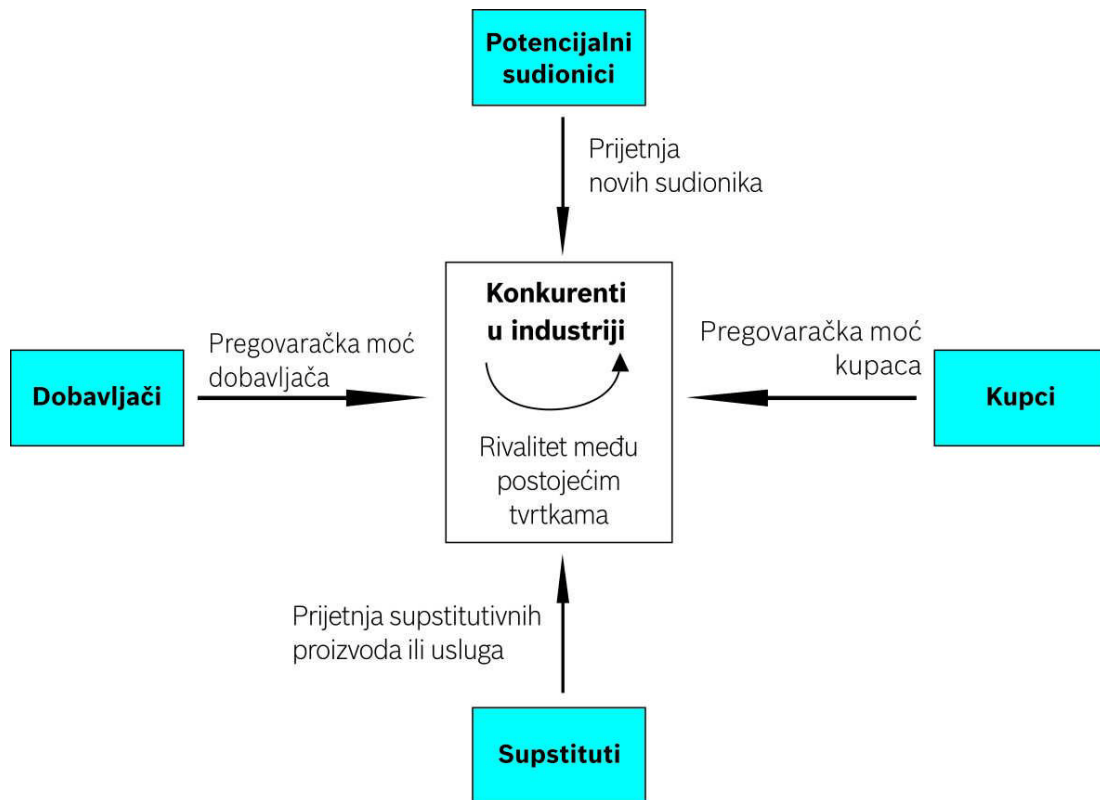
1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima,
2. Snaga i dinamika promjene pregovaračke moći kupca,
3. snaga i dinamika promjene pregovaračke moći dobavljača,
4. opasnost od ulaska supstituta
5. opasnost od ulaska novih konkurenata.

---

<sup>13</sup> Porter, M. (1980), *Competitive Strategy- Tehniques for Analyzing Industried and Competitors*, New York, The Free Press, str. 3



Slika 3.: Proces analize pet sila



Izvor: Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 181.

### 1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima

Rivalstvo između konkurenata se pojavljuje kada jedan od konkurenata osjeća pritisak ili vidi priliku da poboljša svoju postojeću situaciju. Kada jedan konkurent napravi konkurentski pokret lako je za vjerovati da će ga i ostali slijediti, tako dolazimo do zaključka da su konkurenti međusobno ovisni. Neki potezi, kad što je snižavanje cijene, su vrlo nestabilni i lako mogu dovesti do točke u kojoj cijela industrija ostaje bez profitabilnosti. Konkurentnost izazivaju mnogi čimbenici kao što su: brojni jednako uravnoteženi natjecatelji, spori rast industrije, visoki fiksni troškovi skladištenja, nedostatak diferencijacije ili troškova prebacivanja, raznoliki natjecatelji, povećani kapacitet u velikim prinosima, veliki strateški ulozi te visoke izlazne barijere.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str.183.

## **2. Snaga i dinamika promjene pregovaračke moći kupaca**

Kupci djeluju na naći da prisiljavaju industriju na snižavanje cijena, tražeći veću kvalitetu i više usluga te tako izazivaju konkurentnost između poduzeća, a sve to pod cijenu profitabilnosti industrije. Porter navodi kako je grupa kupaca snažna ako su sljedeći argumenti točni: „Ako su koncentrirani na kupnju velikih količina, Ako proizvod koji kupuje od određene industrije predstavlja veliki dio njegovog budžeta, Proizvodi koje kupuje iz određene industrije su standardizirani ili nediferencirani, Ako se suoči sa nekoliko troškova prebacivanja, Ako zarađuje manje profita, Kupci predstavljaju veliku prijetnju nazadne integracije, Kvaliteta proizvoda određene industrije nije važna kupcima te kada kupci imaju potpune informacije.“<sup>15</sup>

## **3. Snaga i dinamika promjene pregovaračke moći dobavljača**

Dobavljači mogu zauzeti snažnu pregovaračku poziciju nad sudionicima u industriji na naći da dižu cijene ili smanjuju kvalitetu kupovnih dobara. Dovoljno snažni dobavljači mogu istisnuti svaku profitabilnost iz industrije onemogućavajući poduzećima da pokriju troškove. Postoje pretpostavke koje pokazuju snagu dobavljača: kada industrija nije važan kupac dobavljača, kada je dobavljačev proizvod bitna komponenta kupčevu proizvodu, grupa dobavljača predstavlja prijetnju od naprijedne integracije.<sup>16</sup>

## **4. Opasnosti od ulaska supstituta**

Supstituti ili zamjenski proizvodi rezultat su traženja bolje izvedbe postojećih proizvoda. Kada se govori o supstitutima često se govori kako su njihove cijene niže ili kvaliteta viša. Supstituti koji zaslužuju najvišu pažnju su oni koji su podložni trendovima koji poboljšavaju usklađenost svojih cijena s proizvodima industrije te ako ih proizvode poduzeća koja u industriji imaju visoke prinose.<sup>17</sup>

## **5. Opasnost od ulaska novih konkurenata**

Novi ulasci u industriju donose nove kapacitete, želju za osvajanjem dijela tržišta te često značajna sredstva. Etablirani konkurenti vrlo često otežavaju ulazak novih konkurenata. Pojmom ulazne barijere opisuju se čimbenici koji utječu na obeshrabrivanje ili onemogućenost poduzeću da uđe u određenu industriju ili njezin dio. Zadaci ulaznih barijera

---

<sup>15</sup> Porter, M. (1980), *Competitive Strategy- Tehniques for Analyzing Industried and Competitors*, New York, The Free Press, str. 24-26

<sup>16</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb, HUM Naklada, str. 184.

<sup>17</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb, HUM Naklada, str. 185.

su da postojećim sudionicima omogući ostvarivanje profita i održavanje postignute razine profita i rast budućih, što bi se moglo onemogućiti ulaskom novih i uspješnijih konkurenata.

Postoji šest velikih barijera ulaska:

1. „Ekonomija obujma- utječe na visinu troškova i tržišnih prednosti. Usko je vezana uz Minimum Efficient Scale koja pokazuje najmanju količinu proizvodnje pri kojoj su dugoročni prosječni troškovi minimalni. Etablirana poduzeća proizvode na razini MES-a ili iza što im omogućava stvaranje snažnih troškovnih prednosti pred poduzećima koja ulaze.
2. Diferencijacija proizvoda- postojeća poduzeća su velike napore uložili u privlačenje i zadržavanje kupaca te u identifikaciju svojih brendova. Diferencijacija predstavlja barijeru jer su novi konkurenti prisiljeni uložiti velik dio svojih sredstava da bi pridobili potrošačevu lojalnost.
3. Kapitalni izdaci- potreba za ulaganjem velike količine investicijskih sredstava kako bi se natjecali predstavlja veliku barijeru, posebno ako postoji veliki rizik neuspjeha ili potreba za unaprijednim oglašavanjem i istraživanjima.
4. Troškovi prebacivanja- označavaju troškove koji će morati biti izdvojeni, u marketing, poboljšanje postojeće infrastrukture ili poboljšanje tehnologije, kako bi naveli kupce da se odluče kupovati njihov proizvod
5. Pristup distribucijskim kanalima- novi konkurenti moraju uvjeriti dobavljače da opskrbljuju baš njih. U većini slučajeva to znači da su dobavljači u situaciji da mogu povećati cijene svojih resursa, tražiti veća oglašavanja poduzeća te je na taj način novo poduzeće prisiljeno raditi uz mnogo manju profitabilnost
6. Nedostaci troškova neovisno od ekonomije obujma- etablirana poduzeća imaju troškovne prednosti neovisno o tome koja je veličina ili količina resursa koju posjeduje zamjensko poduzeće. Troškovne prednosti su iskazane kroz vlasnički

proizvedena tehnologija, povoljna lokacija, državne subvencije te krivulju učenja i iskustva.“<sup>18</sup>

Davida Besanko smatra kako se u strategijske barijere ulaska ubraja prije svega „postavljanje niskih cijena prije ulaska novog konkurenta, postavljanje predatorskih cijena koje reduciraju profit postojećih konkurenata te ih mogu prisiliti na izlazak ili onemogućiti ulazak novih i proširenje kapaciteta“<sup>19</sup>. Usprkos brojnim navedenim preprekama koje stoje pred novim konkurentima postoji nekoliko situacija u kojima je povoljni trenutak za nove konkurente da uđu u industriju: diskontinuirani tehnološki proces, inkrementalni tehnološki progres, redefinicija tržišta proizvoda i evolucija distribucijskih kanala.

Kada i ako dođe do situacija nove konkurencije u industriji poduzeće je prisiljeno da dijagnosticira svoju trenutnu poziciju te svoje slabe i jake strane. Znanje poduzeća o svojim mogućnosti i konkurentskim snagama će naglasiti pozicije u kojima se poduzeće može natjecati sa konkurencijom te one slučajeve gdje bi trebalo izbjeći konkurenciju.

### **3.2. Analiza lanca vrijednosti**

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, to jest kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. „Svako je poduzeće kolekcija aktivnosti koje ostvaruju dizajn, proizvodnju, tržište, opskrbu i podržavaju svoj proizvod. Sve se te aktivnosti mogu predstaviti lancem vrijednosti. Lanac vrijednosti poduzeća i način na koji se obavljaju pojedine aktivnosti odraz su njezine povijesti, njezine strategije, njezinog pristupa provođenju strategije i ekonomike koja se nalazi u tim aktivnostima.“<sup>20</sup> Lanac vrijednosti osnovno je sredstvo za

---

<sup>18</sup> Besanko, D., Brauetiam, R.R. (2010.) *Microeconomics, An Integrated Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, str. 300.

<sup>19</sup> Besanko, D., Brauetiam, R.R. (2010.) *Microeconomics, An Integrated Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, str. 302-309

<sup>20</sup> Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, str. 34.

postizanje konkurentne prednosti. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strateški bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. „Poduzeće postiže konkurentnu prednost izvođenjem tih strateški važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.“<sup>21</sup> Lanac vrijednosti je isključivo unutarnja odnosno resursna konkurentna prednost na koju poduzeće može (i mora) u potpunosti utjecati, ali ga i mijenjati te prilagođavati.

Aktivnosti u modelu lanca vremena se dijele na primarne i sekundarne. Primarne su one koje neposredno sudjeluju u stvaranju vrijednosti, dok su sekundarne aktivnosti potrebne za kvalitetno obavljanje primarnih aktivnosti.

### **Primarne aktivnosti**

Svako poduzeće ima drugačiju strukturu poslovanja, ali u nastavku će biti nabrojane neke primarne aktivnosti koje su zajedničke većini poduzeća.

- Ulazna logistika-odnosi se na zaprimanje, skladištenje i raspodjelu inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima i sirovinama skladištenje, kontrola zaliha, raspored korištenja vozila ili povrati dobavljačima
- Operacije- aktivnosti vezane za pretvaranje inputa u konačne proizvode što uključuje obradu, doradu, sastavljanje, održavanje opreme
- Izlazna logistika- vezana je za prikupljanje skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, a odnose se na skladištenje gotovih ili doradenih proizvoda, rukovanje materijalima, obrada narudžbi i postavljanje rokova te dostava
- Marketing i prodaja- odnosi na aktivnosti vezane za informiranje kupaca o ponudi, a odvijaju se kroz formiranje cjenika, kataloga, promidžbu, izbor posrednika i odnose s njima

---

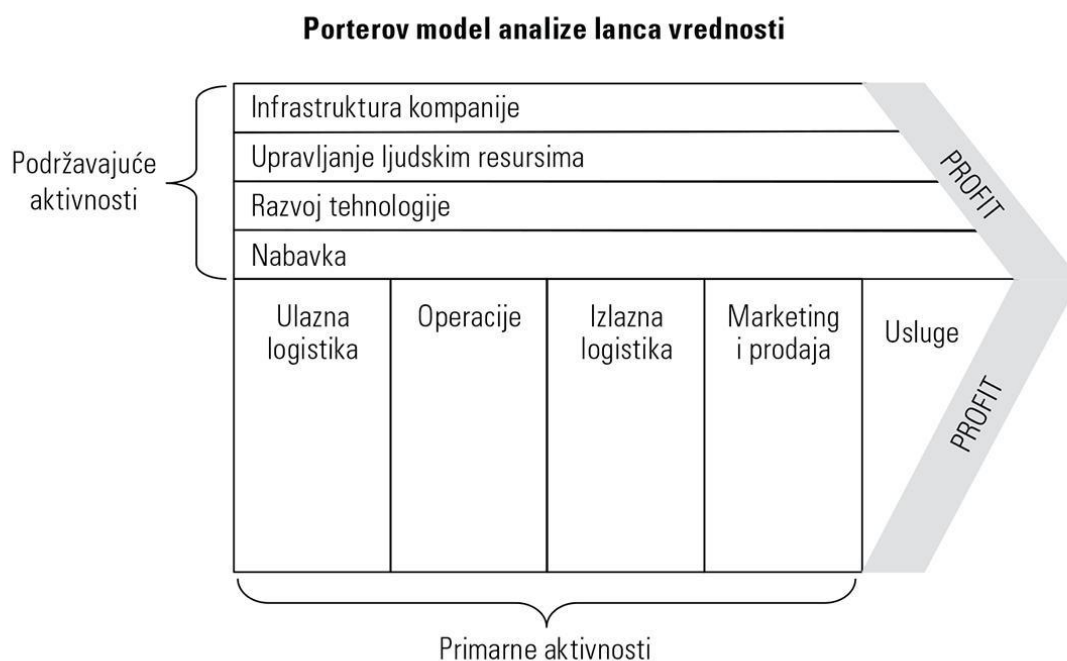
<sup>21</sup> Porter, M.E. (2008.) Konkurentna prednost, Zagreb, Masmedia, str 49.

- Servisiranje- podrazumijeva aktivnosti vezane za poboljšanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda kao što su: montaža, popravci,obučavanje, zamjenski dijelovi i korekcija proizvoda

### **Sekundarne aktivnosti**

- Nabava- se odnosi na funkciju kupnje inputa koji se upotrebljavaju u lancu vrijednosti poduzeća, sirovina, zaliha, potrošnih materijala, ali i na kupnju dugotrajne imovine kao što su strojevi, oprema i zgrade
- Tehnološki razvoj- odnosi se na raspon aktivnosti poduzeća koji imaju zadatak korištenje tehnologije za poboljšanje poslovnih i proizvodnih procesa. Područje primjene tehnologije je vrlo široko i primjenjivo u svim segmentima poslovanja, bilo da se radi o brzini u obavljanju administrativnih procesa kao što je zaprimanje i obrada narudžbi, automatizacija računovodstva, ili na tehnologiji koja služi za sam proces proizvodnje ili dorade proizvoda
- Upravljanje ljudskim resursima- uključuje sve aktivnosti povezane za regrutiranje i zapošljavanje, podučavanje i razvoj te sustav kompetencija za sve skupine zaposlenika. Ova aktivnost utječe na konkurentsku prednost u bilo kojem poduzeću kroz svoju ulogu u određivanju vještina i motivacije zaposlenika te u troškovima zapošljavanja i obuke.
- Infrastruktura poduzeća- sastoji se od nekoliko aktivnosti koje uključuju opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje kvalitetom. Ona za razliku od ostalih aktivnosti podrške podržava čitav lanac vrijednosti a ne samo pojedinačne aktivnosti

Slika 4.: Porterov model analize lanca vrijednosti



Izvor: Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 192.

Svaka aktivnost u procesu stvaranja vrijednosti na različit način pridodaje ukupnoj vrijednosti samog proizvoda. Isto tako svaka od tih aktivnosti sa sobom nosi i određene troškove te se zbog toga analiza lanca vrijednosti u funkciji strategijskog planiranja s jedne strane svodi na dijagnozu svojstva procesa stvaranja vrijednosti dok s druge strane na prognostičku procjenu budućih koristi/troškova i kompetencija pojedinih aktivnosti u stvaranju ukupne vrijednosti. „Ovo je fundamentalna analiza u dijagnosticiranju i prognoziranju izvora konkurentskih prednosti. Provođi se dijagnosticiranjem i prognoziranjem pojedinačnih, u sistem integriranih

odvojenih strategijskih značajnih aktivnosti ili karika lanca vrijednosti, s prvenstvenim usmjerenjem na koncept ključnih čimbenik, tj. resursa, individualnih i kolektivnih kompetencija i svojstva poduzeća koja su najznačajnija za postizanje konkurentskih prednosti.“<sup>22</sup>

Neki od mogućih temeljnih koraka analize lanca vrijednosti konkretnog poslovnog procesa jesu:

1. Oblikovanje poslovnog modela konkretnog poslovnog procesa upotrebom lanca vrijednosti
2. Analiza položaja troškova pojedinih aktivnosti stvaranja vrijednosti
3. Identifikacija mogućnosti diferenciranja pojedinih aktivnosti u proces stvaranja vrijednosti
4. Analiza tehnološke razine pojedinih aktivnosti procesa stvaranja vrijednosti
5. Utvrđivanje za uspjeh kritičnih aktivnosti procesa stvaranja vrijednosti
6. Izvođenje konkretnih prijedloga u procesu oblikovanja strategije i postupaka na razini njezinog planiranja i provođenja

Analitičkom raščlambom lanca vrijednosti omogućeno je razumijevanje sadašnjih i budućih troškova, njihovog sastava, strukture i dinamike, ali i postojećih i potencijalnih izvora troškovnih i kvalitativnih prednosti. Analiza lanca vrijednosti omogućuje prepoznavanje temelja moguće buduće strategije kroz stvaranje i razvijanje nadmoćnih konkurentskih prednosti kroz lanac vrijednosti iste ili različite konfiguracije od lanca vrijednosti konkurenata.

Svaka tvrtka da bi spoznala svoje konkurentske prednosti trebala bi biti u mogućnosti identificirati svoj individualni lanac vrijednosti. Iako će on za tvrtke u istoj ili sličnoj djelatnosti sadržavati slične vrijednosti fokus na identifikaciju i usmjerenost na svaku vezu i poveznicu pojedinih aktivnosti je ključna te stvara znatan potencijal za ostvarenje održive konkurentske prednosti na kraći ili duži rok. „Dva su načina kako veze između aktivnosti mogu donijeti konkurentsku prednost, a odnose se na optimizaciju i koordinaciju.“<sup>23</sup>

Veze mogu odražavati i kompromise između aktivnosti kako bi se postigao krajnji rezultat. Tako pojačana kontrola izlaza može smanjiti ili ukloniti reklamacije. Poduzeće mora

---

<sup>22</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.) Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 193

<sup>23</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmmedia str.62.



optimizirati takve poveznice na način da odražavaju njenu strategiju kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Sposobnost koordiniranja aktivnosti dodatno smanjuje troškove i unapređuje diferencijaciju. Bolja koordinacija između aktivnosti može rezultirati kraćim rokovima isporuka, smanjenjem zaliha na minimum i slično.

Brojne poveznice su zajedničke mnogim tvrtkama, a ključne su one između primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške a teže prepoznatljive i više vještine zahtijevaju poveznice između primarnih aktivnosti. Dobar sustav zaprimanja i praćenja narudžbi omogućuje prodajnom odjelu brži plasman narudžbi i bolje rezultate. Neprepoznavanjem poveznica unutar lanca vrijednosti često rezultira gubljenjem konkurentske prednosti. Identificiranje poveznica proces je traženje načina na koji svaka vrijednosna aktivnost utječe na druge aktivnosti.

„Pored poveznica u lancu vrijednosti same tvrtke postoje i poveznice između lanca vrijednosti dobavljača i posrednika. One se nazivaju vertikalne poveznice, a način na koji oni obavljaju aktivnosti može poboljšati same aktivnosti tvrtke partnera.“<sup>24</sup> Tako na primjer online sustav raspoloživosti zaliha dobavljača omogućava tvrtki partneru značajnu uštedu vremena potrebnog za organizaciju vlastite nabave. Automatski sustav otpreme dobavljača smanjuje i anulira vrijeme potrebno za kontrolu primljenih inputa. Slanje računa u elektronskom kompatibilnom obliku skraćuje vrijeme zaprimanja robe u vlastiti sustav. Razumijevanje lanca vrijednosti kupca te njegovo povezivanje s vlastitim lancem vrijednosti može stvoriti podlogu za diferencijaciju. Proizvod tvrtke prodavatelja stvara input u lancu vrijednosti kupca. Ovisno o kojoj vrsti suradnje se radi to je značaj poveznica veći.

### **3.3. Strategijska „U“ krivulja i generičke strategije**

Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentska prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Upravo te dvije sposobnosti nalaze svoje uporište u strategijskoj „U“ krivulji koja pokazuje mogućnosti njihovog pojedinačnog odabira.

---

<sup>24</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia str.65.

„Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije na kojima se strategijska „U“ krivulja razvija: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.“<sup>25</sup>

## 1. Strategija troškovnog vodstva

Strategija troškovnog vodstva ostvaruje se ponudom proizvoda sa nižom cijenom te približno istom ili istom kvalitetom usporedno sa konkurencijom. Strategija svoje temelje gradi na krivulji iskustva koja pokazuje kako s povećanjem ukupne ostvarene proizvodnje dolazi do smanjivanja jediničnih troškova proizvoda po nekoj konstantnoj stopi. „Poduzeće koje slijedi logiku strategijskih troškovnih prednosti stvara u odnosu na svoje konkurente veću profitabilnost, a time i veću vrijednost ponudom vlastitog proizvoda uz koji su vezani niži troškovi, uz sličnu ili istu kvalitetu proizvoda.“<sup>26</sup>

Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije te mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama. Proizvođač s najnižim troškovima obično prodaje standardni proizvod, a prednost ostvaruje kroz veliki tržišni udio koji posjeduje, te distributivni kanale koje koristi.

Mjere kojima se smanjuju troškovi trebale bi biti usmjerene na povećanje tržišnog udjela i djelovanje potpunog iskorištavanja sinergijskog potencijala krivulje iskustva što omogućuje smanjivanje troškova poslovanja te samim time i smanjivanje prodajne cijene. Koraci koji bi se trebali provesti da bi strategija troškovnog vodstva bila uspješna jesu:

- Disagregiranje poslovnog procesa- razdvajanje poduzeća na poslovne aktivnosti. Disagregiranje poslovnog procesa je nužno kako bi se utvrdili troškovi pojedine aktivnosti te kako bi se utvrdila različitost tih aktivnosti od aktivnosti konkurenata.

---

<sup>25</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 195.

<sup>26</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 196.

- Uspostavljanje relativnog značaja različitih aktivnosti u ukupnim troškovima proizvoda i cijelog poslovnog procesa- ovim se korakom utvrđuje značaj pojedinih troškova u ukupnim troškovima, efikasnost ili neefikasnost pojedinih aktivnosti i njihovo sudjelovanje u cijelom procesu.
- Identifikacija troškovnih pokretača s ciljem dijagnosticiranja utjecaja pojedinih čimbenika na ukupne troškove u odnosu na konkurente
- Identificiranje troškova povezanosti među aktivnostima lanca vrijednosti
- Identifikacija moguće redukcije troškova
- Ustanovljavanje relativnog značaja različitih aktivnosti u ukupnim troškovima proizvoda i cijelog proizvodnog procesa

Poduzeće svoju strategiju niskih troškova treba graditi na jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga, ponudi samo osnovne linije asortimana, tehnološki pojednostavnjenoj proizvodnji, nabavi sirovina i materijala po povoljnim cijenama, jeftinijim distribucijskim aktivnostima i lokacijskim prednostima.

Neki od rizika koji se povezuju sa ovom strategijom jesu „tehnološke promjene koje anuliraju prošle investicije ili učenje, niski troškovi učenja za sljedbenike i pridošlice, putem imitacije ili sposobnosti ulaganja u postrojenja, nemogućnost viđenja potrebnih marketinških ili proizvodnih promjena zbog pozornosti usmjerene na troškove, opće smanjivanje troškova što umanjuje sposobnost poduzeća za održavanjem potrebnih cjenovnih razlika kako bi se nadoknadila diferencijacijska prednost konkurenata.“<sup>27</sup>

## 2. Strategija kvalitativne diferencijacije ili kvalitativnog razlikovanja

---

<sup>27</sup> Buble, M. (2010.): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija

Kod strategije diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. „Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.“<sup>28</sup> Upravo odabirom specifične kvalitativne prednosti, kvalitativnog razlikovanja i unikatnosti poduzeće uzrokuje kupčevu lojalnost.

Prethodno navedeno u radu upravo se kupčeva lojalnost smatra jednom od bitnih barijera ulaska. Kvalitativno razlikovanje se postiže imidžom marke i proizvoda, dizajnom, tehnološkim postupcima, trgovačkim mrežama i kvalitetnim sirovinama. „Mora biti praćeno smanjivanjem troškova, jakom marketinškom podrškom, proizvodnim inženjeringom, visokom i inovativnom kreativnošću, što za posljedice ima bazne i proizvodne inovacije koje utječu na troškovne i kvalitativne prednosti, jako razvijenom kooperacijom, visokim sinergijskim učinkom svih karika stvaranja lanca vrijednosti.“<sup>29</sup> Potrebno je posebno naglasiti da je kod ove strategije potrebna suradnja menadžmenta i radnika koji će zajedničkim radom i inovativnošću postići željene ciljeve.

Rizici ove strategije jesu : troškove razlike između konkurenata s niskim troškovima i diferencijatora postaju suviše velike kako bi se sačuvala lojalnost marki ovih drugih, Potrebe kupaca za činiteljima diferencijacije se smanjuje, Imitacija sužava percipiranu diferencijaciju, što je osobito svojstveno zrelim industrijama.

### 3. Strategija usredotočenja ili fokusa

Ova strategija je drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Neka od obilježja aktivnosti strateških segmenata za fokusiranje jesu da segment treba biti dovoljno velik kako bi fokusiranje bilo profitno, trebao bi imati dobar razvojni potencijal, ne smije biti iznimno važan za uspjeh glavnih industrijskih konkurenata, poduzeće treba imati resurse za djelotvorno usluživanje segmenata, Poduzeće se može obraniti od izazivača zato što su mu kupci lojalni i zbog svoje superiorne sposobnosti usluživanja kupaca u segmentu.

---

<sup>28</sup> Porter, M.E. (2008.): Konkurentna prednost, Zagreb, Masmedia, str. 32.

<sup>29</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada, str. 197.

Kada odabere ciljani segment tržišta poduzeće tada odabire hoće li na tom segmentu primjenjivati strategiju troškovnog vodstva ili strategiju diferencijacije. Ovom strategijom moguće je postići veću profitabilnost od one koja bi se postigla kada bi se fokusirali na cjelokupnu industriju/tržište.

Rizici strategije fokusiranja jesu: „Ako glavni industrijski konkurenti pronađu učinkovit način za prevladavanje fokuserove prednosti u strateškom segmentu ,ako se preferencije kupaca u segmentu pomaknu prema proizvodnim atributima koji su prihvaćeni na cijelom tržištu, ako se segment prenapuči agresivnim poduzećima što može uzrokovati smanjivanje profita sviju.“<sup>30</sup>

Poduzeća koja se nisu odlučila za odgovarajuću strategiju upadaju u strategijski položaj Burdinagov magarac, to jest položaj između dva stoga sijena. Situacija je svojstvena poduzećima koja nemaju sposobnost opredijeliti se između određenih odluka, u ovoj situaciji između određene strategije. Poduzeća u ovu situaciju dolaze menadžerskom nekompetentnošću zbog koje dolaze u situacije neprofitabilnosti, na raspoložu kapitalom i lošeg su troškovnog stanja.

Ovdje iznesena osnovna Poterova koncepcija strategijske analize pripada u izuzetno značajne pristupe procesu oblikovanja strategije i strategijskog plana, ali je potrebno napomenuti kako je ovako iznesenu analizu moguće dodatno proširiti analizom strategijske skupine, klastera i teorijom igara.

- Analiza strategijske skupine-strategijske skupine su poduzeća, iste industrije, koja imaju iste ili slične strategiju u ključnim dimenzijama poslovanja. Njihova razlika se očituje u uspješnosti poslovanja i reakcijama na vanjsko okruženje. Cilj ove strategije je pregled ključnih strategija u industriji i utvrđivanje njihove efektivnosti, daje uvid u direktne i potencijalne konkurente i prisiljava poduzeće da preispituje svoju tržišnu poziciju.

---

<sup>30</sup> Buble, M. (2010.): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija

- Klasteri- suvremeni model umrežavanja poduzeća, formiranjem lanaca suradnje na osnovu proizvodne kooperacije, prometa i pružanja usluga, u kojima se na fleksibilan način pokreće razvoj malih i srednjih poduzeća. Porter definira klasterne kao geografsku koncentraciju međusobno povezanih poduzeća. Sam proces klasterizacije potiče konkurentsku prednost poduzeća na tri načina: rastom produktivnosti, inovativnošću i osnivanjem novih poduzeća.
- Teorija igara- primjenjuje se u istraživanju i analizi konfliktnih situacija na tržištu. Njome se definira igra, igrači, strategija igrača, isplata igračima i najvažnije ravnotežna situacija. Ravnotežna situacija je stanje tržišta kada ni jedna strana u konfliktu nema potrebe promijeniti svoje trenutno stanje jer u njemu postiže maksimalno ostvarivanje ciljeva. Takvo stanje ostaje ne promijenjeno dok jedna strana odluku koja bi dovela do promjene na tržištu.

## **4. MOGUĆNOST PRIMJENE MODELA STRATEGIJSKOG TROKUTA U PRAKSI**

### **4.1.Primjena modela pet sila u praksi**

Svako poduzeće na tržištu bilo ono profitno ili neprofitno, bori se za svoje mjesto na tržištu koje u svakom slučaju, prije ili kasnije želi povećati i proširiti. Kako bi poduzeće to postiglo potreban mu je kvalitetan menadžment. Najvažniji zadatak tog menadžmenta je analiza vanjskog okruženja kako bi poduzeće moglo uvidjeti vanjski utjecaj i pravovremeno djelovati na njega. „Posao strateških menadžera, je u suštini, shvatiti konkurenciju i nositi se s njom. Međutim, menadžeri često definiraju konkurenciju previše usko, kao da se pojavljuje samo među današnjom direktnom konkurencijom.“<sup>31</sup> Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za naše resurse. Oni se moraju identificirati, pratiti i nadmudriti.

### **1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima**

---

<sup>31</sup> Porter, M. (2008.): The Five Competitive Strategies That Shape Strategy, Harvard Business Review, str. 79.

Najčešća situacije koje se događaju na tržištu jest da poduzeća protiv konkurencije idu snižavanjem cijena proizvoda. Natjecanje u smanjivanju cijena može trajati dugo i može imati ozbiljne i štetne posljedice. Na tržištu uvijek postoje ona velika poduzeća koja će svoje resurse nabavljati po nižim cijenama i samim time pobijediti puno malih i srednjih poduzeća što za krajnje posljedice ima raspad sistema tržišta. Kako bi bili uspješniji u određivanju cijena poduzeća moraju pribaviti, procesuirati i koristiti relevantne i točne informacije o potrošačima, konkurentima i okruženju poduzeća u kojem posluje. „Uspješno upravljanje cijenama podrazumijeva strateško i kurativno razmišljanje nekoliko koraka unaprijed i traženje povoljnog rješenja odnosno adekvatne reakcije na aktivnost konkurenata. Cilj bi svakog poduzeća trebalo biti kreiranje „win-win“ rješenja umjesto „lose-lose“ rješenja koje je često prisutno na tržištu.“<sup>32</sup>

Osim cjenovne konkurentnosti postoje i druge kao što su konkurentnosti u usavršavanju proizvoda, pružanju usluga, ljubaznost zaposlenika, brza dostava, stvaranje boljih reklama, imidža i slično. U današnjem poslovanju sve se više spominju „neopipljivi resursi“ kao izvor konkurentske prednosti. Tehnološki resursi, intelektualno vlasništvo, sposobnost stvaranja inovacija, prepoznatljivo ime, korporacijska kultura, baze podataka i veze sa suradnicima. Intelektualni kapital se u zadnje vrijeme posebno istražuje. „Intelektualni kapital sastoji se od ljudskog kapitala (know-how, obrazovanje, stručna kvalifikacija), kapital klijenata, intelektualno vlasništvo i infrastrukturni kapital (korporacijska kultura, proces upravljanja, informacijski sustav).“<sup>33</sup>

Američko tržište bogato je različitim proizvođačima obuće. U primjeru ćemo se osvrnuti na proizvođače Nike i Reebok koji su specijalizirani za sportsku obuću i opremu. 1993. godine Nike je ostvario dobit od 3,8 milijuna dolara, dok je Reebok ostvario dobit od 2,9 milijuna dolara. Nike i Reebok imaju za cilj proizvesti obuću i opremu koja je moderna, visoke kvalitete sa što manjim troškovima rada. Tržišna niša su im osobe starosti između osamnaest i trideset i četiri godine.

Nike i Reebok su pokušali proširiti svoje tržište sponzorirajući sportove. Nike je kupio Canster Sport Inc. kako bi svoj proizvod proširio u sportove hokeja na ledu te uličnog hokeja. Nakon kupnje Canster Sport Inc. 70% Nacionalne Hokejaške Lige nosilo je proizvode Nike i

---

<sup>32</sup> Cova, B. (2001.): Projektni marketing: Više od nadmetanja cijena, Zagreb, Algoritam, str. 21.

<sup>33</sup> Kolaković, M. (2010.): Virtualna ekonomija, Zagreb, Strategija d.o.o.

Canstar klizaljke. Uvidjevši taj potez Rebook je odlučio svoje proizvode ponuditi nogometašima. Nakon mnogo truda i novaca promovirajući svoje nogometne tenisice Reebokovi proizvodi su se nosili na Svjetskom nogometnom kupu.<sup>34</sup>

## 2. Pregovaračka moć kupaca

Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat njihovog cjenkanja. Dižući svoju kupovnu moć kupci sebi stvaraju privilegije poput popusta pri kupovini, povoljnijih zahtjeva kupovine i dužih rokova plaćanja, dok s druge strane poduzećima štete jer ih za te iste privilegije uskraćuju i onemogućuju im poslovanje kakvo žele. Postoje dvije vrste kupaca. Oni koji su svjesni svoje kupovne moći i znaju što žele i to postižu snižavanjem cijene ili dobivanjem bolje usluge, te kupci koji nisu svjesni svoje kupovne moći te na taj način podilaze svojim dobavljačima i daju im za pravo da rade što žele kao što je dizanje cijena. Grupa potrošača ima pregovaračku moć ako:

- 1) „postoji malo kupaca, ili svaki kupuje u velikim količinama u odnosu na pojedinog trgovca,
- 2) proizvodi industrije su standardizirani ili jednaki,
- 3) kupci imaju male troškove prebacivanja pri mijenjanju trgovaca,
- 4) „kupci mogu vjerodostojno prijetiti kako bi integrirali unazad i proizveli industrijski proizvod sami ako su trgovci previše profitabilni.“<sup>35</sup>

Sila pregovaračke moći mora se stalno pratiti zbog svoj snažnog utjecaja na poduzeće. Kupci su ti zbog kojih poduzeće postoje te se iz tog razloga mora prilagođavati postojećim kupcima ali i privlačiti nove kupce. Najbolja opcija je kada bi se pronašao balans između moći i želja kupaca te moći i mogućnosti poduzeća kako bi obje strane imale dobit.

Na primjeru Nike i Reebok Pearce Robinson navodi kako su 1993.godine kupci otkrili outlete odjećom i obućom koji su nudili njihove proizvode po jeftiniji cijenama. Kupci su tako zanemarivali dućane koje su posjedovali Nike i Reebok te su rađe duže putovali kako bi kupili proizvode po nižim cijenama. Iste te godine Shoe Carneval Inc. počinje poslovati te postavlja nove kriterije privlačenja kupaca. Koristili su se klaunovima, poznatim pjevačima, različitim

---

<sup>34</sup> Pearce, J.A., Robinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror, str. 176-225.

<sup>35</sup> Porter, M. (2008.): The Five Competitive Strategies That Shape Strategy, Harvard Business Review, str. 83.



natjecanjima te mađioničarskim predstavama. Shoe Carneval Inc. je na taj način zauzimao 64% tržišnog udjela na tržištu obuće.<sup>36</sup>

### 3. Promjena pregovaračke moći dobavljača

Sva poduzeća imaju svoje dobavljače koji imaju funkciju osigurati poduzeću potreban materijal i sirovine koje su im potrebne za nesmetano obavljanje poslovanja. „Dobavljači kavalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke direktno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda, a samim time i na prodajnu cijenu.“<sup>37</sup> Kako poduzeća ne mogu poslovati bez kupaca isto tako ne mogu niti bez dobavljača. Pregovaračku moć dobavljača potrebno je definirati putem odnosa sa dobavljačima sirovina, materijala i opreme, sa dobavljačima iz financijske zajednice, koje osiguravaju poduzeću kapital, i dobavljačima radne snage. Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećem u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to :

1. Povećanjem cijene svog asortimana
2. Reduciranjem kvalitete proizvoda ili usluga pri istoj cijeni

Jaka je pregovaračka moć izuzetno važna ako industrija nije sposobna pokriti nastale troškove putem povećanja cijena svog asortimana proizvoda.

Veliki dio proizvodnje Nike i Reebok odvijao se u zemljama trećeg svijeta zbog znatno manjih troškova rada. Neke od zemalja trećeg svijeta koje se spominju jesu Indonezija, Brazil i Kina. Taj potez doveo je do znatnog pada zaposlenosti u SAD-u 1993. za 4%, točnije 48.200 osoba ostalo je bez svojih poslova. Dok se u isto vrijeme povećava broj uvezene obuće za 3%. Cijena uvezenog komada obuće iznosila je 9,39 dolara što je 60% manja cijena od one po kojoj je obuća prodavala. Jednog od najvećih opskrbljivača, Kinu, ovakav način rada doveo je do problema zbog niskih plaća zaposlenih, pretjeranog prekovremenog rad i siromašnih uvjeta

---

<sup>36</sup> Pearce, J.A., Bobinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror, str. 176-225.

<sup>37</sup> Buble, M. (2005.): Streteški menadžment, Zagreb, Sinergija

za život. Uvidjevši ovakav način rada na Američkom tržištu se pojavljuje proizvođač New Balance koji promovira slogan „Proizvedeno u SAD-u“ Nike i Reebok<sup>38</sup>

#### 4. Opasnost od ulaska suptituta

Suptituti mogu na više načina utjecati na konkurentsku situaciju. U slučaju da je zamjenski proizvod dostupan na tržištu tada je njegova cijena u odnosu na cijenu primarnog proizvoda jedan od bitnijih faktora. Međutim, „Važnu ulogu u promijeni konkurentske situacije imaju i promjene preferencije kupaca.“<sup>39</sup> Postoje mnogi primjeri suptituta na tržištu kao što su gazirana pića, kina, automobili, kozmetika i slično. Suptituti mogu biti i proizvodi koji nisu ni po čemu slični osim po svojoj namjeni. Primjer tome može biti dva proizvoda koja su potencijalni rođendanski poklon, to može biti buket cvijeća ili neki komad nakita. Ova dva proizvoda nisu slična, ali su ipak suptituti. Zamjenski proizvodi ili suptituti su prisutni u svakoj industriji, iako postoji velika mogućnost da promaknu menadžerima u analizi ove sile. Zadatak menadžera je da prate suptitute kontinuirano, ali također moraju biti otvoreni prema mogućnostima iz kojih suptituti mogu doći. Olako shvaćanje suptituta može dovesti do manjeg profita i sve manjeg tržišnog udjela, pogotovo ako kupac lako može zamijeniti trenutno korišteni proizvod suptitutom. Opasnost od suptituta postoji ako :

1. Nudi atraktivniju cijenu u odnosu na industrijski proizvod
2. kupčev trošak promjene na suptituta je nizak

Sva poduzeća koja redovito prate svoje okruženje i prilagođavaju mu se ne moraju brinuti oko toga da će ih se izgurati sa tržišta. Dok ona poduzeća koja gledaju samo na razvoj i na povećanje tržišta, ne vodeći brigu o svojoj okolini, ne smanjujući cijene ili ne prilagođavajući ih, ako ne unapređuju proizvode i usluge suočit će se sa problemima koji će nastati zbog suptituta koji dolaze na tržište sa boljim cijenama, proizvodima i uslugama.

---

<sup>38</sup> Pearce, J.A., Bobinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror, str. 176-225.

<sup>39</sup> Buble, M. (2005.): Streteški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 21.

Nike i Reebok su proizvođači koncentrirani na obuću i odjeću za sport kao što su nogomet, hokej i košarka. Prijetnja koja im se pojavila 1993. godine je obuća i odjeća namijenjena vanjskim sportovima kao što su čizme za planinarenje, vodootporne čizme, tenisice za rekreativno trčanje te sportske sandale. Njihova obuća ima različite namjene ali uključuje neke sličnosti kao što su podstava, ergonomski oblik, ulošci i boje. 1993. takvi novi proizvodi ostvaruju prodaju u iznosu od 120 milijuna dolara dok se 1994. taj iznos udvostručuje na 240 milijuna dolara. Kao vodeći proizvođač novog trenda navodi se Timberland Co.<sup>40</sup>

## **5. Opasnost od ulaska novih konkurenata**

„Svaka sila je prijetnja za postojeća poduzeća, jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentnom tržištu.“<sup>41</sup> Svako poduzeće koje uđe na tržište svojim poslovanjem i radom mijenja konkurentsku sliku postojećih poduzeća navodeći ih na preispitivanje svoje okoline. Konkurenti dovode nove kapacitete i želje za povećanjem tržišta koja stavlja pritisak na cijenu, troškove i na granice investicija koje su potrebne za natjecanje. Većina poduzeća na nove konkurente gleda kao na prijetnje koje će im ugroziti poslovanje i onemogućiti daljnji napredak. Zbog tog negativnog stava mnoge industrije postavljaju visoke ulazne barijere kako bi onemogućile ulazak konkurentima. Ulazne barijere obeshrabruju mnoga poduzeća od ulaska u neku industriju i djelatnosti koje se čine privlačnima. Zbog toga se događa da mnogi odustaju od ulaganja u neku industriju ili djelatnost jer će sile biti previše jake i utjecati na smanjenje želje za ulaganje. Jedna od barijera koja se često spominje u našoj državi je restriktivna vladina politika. Vlada direktno ograničava ili čak isključuje ulazak u industriju na primjer licencama koje zahtjeva ili kroz restrikcije. Vladine politike trebale bi djelovati potpuno suprotno. Trebale bi poticati razvoj novih poduzeća, što veliki poduzeća što malih i srednjim, te poduzeti mjere koje bi poticale strana ulaganja na našem tržištu.

Potrošači su već 1993. godine počeli mijenjati navike u kupovini te nisu samo gledali naziv proizvođača već su se osvrnuli na kvalitetu proizvoda. Takav potez omogućio je manjim proizvođačima obuće da uđu na tržište. Novi proizvođači možda nemaju financijske mogućnosti da ponude sportašima i trenerima različite ugovore za sponzoriranje, ali se početno mogu oglašavati pomoću jeftinijih varijanta kao što su različiti katalogi i oglasi u novinama, te u današnje vrijeme društvene mreže. U maloprodaji veći su izgledi da će se

---

<sup>40</sup> Pearce, J.A., Bobinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror, str. 176-225.

<sup>41</sup> Buble, M. (2005.): Streteški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 21.

proizvođači kao Nike i Reebok uspješno plasirati u različite prodavaonice nego li manji i novi proizvođači. Vlasnici maloprodajnih dućana fokusirani su na što veću prodaju i isplativost koju će im prije donijeti brendirani proizvod nego li novi i još nepoznati.<sup>42</sup>

#### **4.2.Primjena analize lanca vremena**

Zadaća analize lanca vremena jest da cjelokupno poduzeće podijeli na određene aktivnosti, primarne i sekundarne. Cilj analize lanca vremena je stjecanje konkurentske prednosti. „Konkurentske prednosti označuje skup čimbenika koji izdvajaju neko poduzeće od ostalih konkurenata i daju mu jedinstvenu tržišnu poziciju; superiornu spram konkurencije. Konkurentska prednost ostvaruje se posjedovanjem ili kreiranjem određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se neko poduzeće razlikuje od svojih drugih.“<sup>43</sup> Kako bi poduzeće razvijalo konkurentske prednosti mora odrediti svoje ključne sposobnosti.

Ključne sposobnosti su jedinstveni set sposobnosti koje neko poduzeće posjeduje i razvija i koje mu omogućuje opsluživanje svojih potrošača bolje od konkurenata. Izvori ključnih sposobnosti jesu u vrhunskoj kvaliteti, inovacijama, organizaciji poslovanja, timskom radu, fleksibilnosti, izvrsnom postprodajnom servisu te svemu onome što izdvaja poduzeće od konkurencije. Elementi konkurentske prednosti, prema Kolakoviću, dijele se na superiorno znanje, superiorni resursi i superiorna kontrola. Superiorno znanje daje poduzetnicima sposobnost bolje percepcije i učinkovitosti u donošenju odluka. Superiorni resursi označavaju analizu resursa koju poduzetnik mora provesti kako bi utvrdio osnovu konkurentske prednosti, obavio usporedbu sa konkurentima te definirao njihove prednosti i nedostatke. Superiornom kontrolom poslovanja poduzetnici dobivaju informacije o trenutnom stanju poduzeća koje im pokazuje smjernice i način udruživanja svih raspoloživih resursa i znanja u svrhu postizanja konkurentnosti. Kolaković također napominje kako su u današnjem turbulentnom poslovnom okruženju najvažniji izvori konkurentske prednosti inovacija, diferencijacija i brzina.

---

<sup>42</sup> Pearce, J.A., Bobinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror, str. 176-225.

<sup>43</sup> Kolaković, M. (2010.): Virtualna ekonomija, Zagreb, Strategija d.o.o.

Procesom analize vrijednosti poduzeće se može odlučiti da će se orijentirati na sržne kompetencije te da će ostale aktivnosti prepusti nekom drugome, izvršiti outsourcing. „Outsourcing predstavlja ugovorni odnos za transferiranje nekog dijela ili čitavih poslovnih aktivnosti prema vanjskim partnerima (outsourcerima) koji na taj način preuzimaju jednu ili više poslovnih funkcija i aktivnosti poduzeća.“<sup>44</sup> Menadžerska strategija u kojoj poduzeće outsourcira većinu ne sržnih funkcija specijaliziranim dobavljačima. Outsourcing se bazira na već poznatom procesu eksternalizacija. Poduzeća oduvijek angažirala specijalne vanjske suradnike za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, održavale poslovne odnose i sklapala partnerstva sa komplementarnim poduzećima.. Međutim postoji razlika između outsourcinga i eksternalizacije. Kada se provodi eksternalizacija pojedine aktivnosti se u potpunosti prepuštaju drugima, ne postoji nastavak poslovnih odnosa i veze, te je često popraćena transferom dijela imovine i osoblja. Kod outsourcinga kada se aktivnosti prepuste vanjskim suradnicima postoji čvrsta zajednička kolaboracija na aktivnostima. Osim outsourcinga i eksternalizacije postoji još nekoliko sličnih ugovornih odnosa.

- Contacting- Proces u kojem poduzeće naručuje robu ili usluge od drugog poduzeća. Dobavljač se strogo mora držati specifikacijom dobivenih od naručitelja.
- Subcontracting- podugovaranja, situacija u kojoj dobavljač svoje ugovorene poslove prepušta nekom drugom na izvršavanje
- Co-sourcing- kada poslovna suradnja između naručitelja i outsourcera dostigne visoki poslovni nivo kolaboracije te outsourcing preraste u viši nivo gdje su oni ravnopravni partneri u planiranju organizacije poslovanja

Outsourcing kao poslovnu aktivnost dijelimo na tri faze:

1. Interna analiza i evaluacija- Interna analiza i evaluacija se obavlja od strane menadžmenta koji ispituju potrebu za outsourcingom i razvija strategiju njegove implementacije
2. Procjena potreba i izbor ponuđača- procjenjuje se potreba za outsourcingom i uspoređuje se sa drugim poduzećima koje su outsourcerali iste vrste funkcija. U ovom

---

<sup>44</sup> Kolaković, M. (2010.): Virtualna ekonomija, Zagreb, Strategija d.o.o.

koraku se još pripremaju zahtjevu za ponudom, procjenjuju se ponude i izabiru ponuđači te se sa njima pregovara i ugovara.

3. Implementacija i upravljanje outsourcingom- Upravljanje outsourcingom podrazumijeva razumijevanje ciljeva poduzeća, pravilan izbor ponuđača, pravilno strukturiran ugovor, precizno definirana financijska konstrukcija, otvorena komunikacija te korištenje vanjskih suradnika.

Neka od glavnih područja outsourcinga jesu:

- informatička tehnologija- održavanje, osposobljavanje, razvoj aplikacija, baze podataka, te konzalting i reinženjering,
- operativna- administraciju, potrošački servisi, financije, ljudski resursi, imovina, prodaja i marketing,
- logistika- funkcije distribucije i transporta

Ciljevi outsourcinga jesu snižavanje troškova, dostupnost resursa, redukcija rizika, korištenje prednosti novih tehnologija, korištenje ekspertnog centra, poboljšane usluge informatičke tehnologije, pristup kapitali, racionalnije korištenje postojećih resursa i reinženjering. Kao i svaka poslovna odluka outsourcing sa sobom nosi određene rizike kao što su smanjenje morala zaposlenih te njihovo napuštanje poduzeća te mogućnost izbijanja nesporazuma sa outsourcing partnerom zbog nepoštivanja ugovora, razlike u kulturama koje uzrokuju nepovjerenje i nerazumijevanje. Unatoč rizicima outsourcing je unatrag posljednjih desetak godina postao razvijeni oblik poslovne suradnje. „Outsourcing donosi značajne prednosti jer specijalizirane tvrtke za određene proizvode ili usluge mogu biti značajno efikasnije, mogu razvijati inovativna rješenja, povećati fleksibilnost, akcelerirati redizajniranje čitavog poslovnog procesa, povećati portfelj usluga, i kontinuirano sudjelovati u unapređenju poslovanja.,<sup>45</sup>

Starbucks je poduzeće utemeljeno 1971. u Seatlu. Na početku se u prodavaonicama mogla kupiti kava te aparati za pripremu kave. 1987. Starbucks počinje otvarati prve prodavaonice u

---

<sup>45</sup> Kolaković, M. (2010.): Virtualna ekonomija, Zagreb, Strategija d.o.o.

kojima se mogu kupiti napitci od kave. Konkurentske prednosti koje Starbucks od svojih početaka gradi jesu izvrstan napitak od kave, visok stupanj morala zaposlenih te inovacije u svojoj industriji.

Od samih početaka Starbucks se izdvajao od konkurencija izvrsnim napitcima od kave koja se dobivala prženjem zrnca kave po posebnoj tehnici u vlastitim pogonima na točno određenoj temperaturi i pod određenim uvjetima. Starbucksovo osoblje redovito putuje po zemljama proizvođačima kave kao što su Kolumbija, Indonezija, Kenija, gradeći odnose sa uzgajivačima i izvoznicima, provjeravajući poljoprivredne uvjete i prinose te istražujući raznolikosti i izvore koji bi odgovarali točnim Starbucksovim standardima kvalitete i arome. Druga konkurentska prednost koja izdvaja Starbucks od ostalih je briga o zaposlenima. 1988. godine uprava Starbucks uvela je zdravstveno osiguranje ne samo za stalno zaposlene već i za honorarce jer su tim potezom htjeli smanjiti broj fluktuacije novozaposlenih. Trošak zapošljavanja i obučavanja iznosio je 3000 dolara dok je trošak dodatnih beneficija iznosio 1500 dolara po zaposlenom. Starbucks je 1991. uveo i plan opcija na dionice za sve zaposlenike čime je htio postići da se zaposlenici osjećaju kao partneri u poduzeću. Uprava Starbucks vjeruje kako raspon plaće i paket beneficija za zaposlene omogućuje privlačenje motiviranih ljudi s natprosječnim vještinama i dobrim radnim navikama.

Starbucks je od svojih početaka do danas uveo je mnoge inovacije na svom području i stupio u mnoge zajedničke pothvate. Neke od inovacija jesu: različite vrste kofeinskih i bezkofeinskih napitaka, posebne kave dana, pržena kava u zrnu koju je moguće samljeti na licu mjesta, svježi kolači, sokovi, oprema za pripremu kave, šalice i drugi dodaci. Neki od značajnijih zajedničkih pothvata jesu sa PepsiCo, stvaranje proizvoda na bazi kave, pothvat sa Dreyers Ice Cream za dobavljanje ekstrakta kave za novu liniju sladoleda. Usprkos mnogo konkurencije koje danas imaju Starbucks je i dalje sinonim za kafić sa izvrsnim napicima od kave.

Počeli su sa 28m<sup>2</sup> prostora u dijelu specijaliziranog dućana do 24.000 objekata koje imaju danas diljem svijeta. Starbucks sam odlučila navesti kao primjer analize lanca vremena zbog njegovih sposobnosti stjecanja konkurentske prednosti i njegove superiorne tržišne pozicije koje ima od početaka pa do danas.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Thompson, A. (2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb Grafotisak, str. S-2

### **4.3.Primjena generičkih strategija u praksi**

Generičke strategije su strategije stvaranja vrijednosti koje su osnova za daljnje formuliranje specifičnih strategijskih opcija i strategija poslovnih jedinica. Svaka od Porterovih generičkih strategija omogućava otkrivanje potencijala kojima poduzeće može prestići konkurente iz iste djelatnosti.

#### **Strategija troškovnog vodstva**

Odabirom strategije troškovnog vodstva poduzeće teži da na temelju krivulje iskustva, efikasnim korištenjem resursa, ekonomije obujma, čvrstom kontrolom troškova i slično, snizi cijenu proizvoda i na toj osnovi ostvari konkurentsku prednost. Vodstvo u troškovima zahtijeva čvrst skup međusobno povezanih postupaka koji uključuju:

- „Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti
- energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvima
- čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova
- izbjegavanje kreditnih plaćanja kupaca
- svođenje troškova lanca vrijednosti na minimum prodaja, usluge i oglašavanje“<sup>47</sup>

Prednosti strategije troškovnog vodstva:

-ako gledamo iz perspektive ulaska novih konkurenata/suptituta u industriju, poduzeće je zaštićeno ovom strategijom, jer je novim sudionicima u industriji teško postaviti niske troškove od početka poslovanja

-pošto su troškovni lideri obično veliki proizvođači sa velikim tržišnim učešćem, oni mogu na osnovu svoje pregovaračke moći ustanoviti niske nabavne cijene

---

<sup>47</sup>Thompson, A. (2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb Grafotisak, str. 115



-opasnost od supstituta proizvoda je umanjena jer troškovni lideri mogu snižavanjem cijena učiniti svoj proizvod još atraktivnijim i time privući kupce

-u društvima sa niskim životnim standardima niske cijene odlučujući su faktor trgovine

Prednosti ove strategije se mogu iskoristiti sve dok je troškovni lider u mogućnosti zadržati svoje troškovne prednosti u odnosu na konkurenta i dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine proizvoda.

Nedostatci strategije troškovnog vodstva:

-troškovno vodstvo nije zaštita od imitacije od strane konkurencije i tehnoloških promjena

-približavanjem diferenciranju troškovno vodstvo se gubi

-u dinamičnom tržišnom okruženju dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima troškovnog lidera zbog preorijentacije kupaca na druge proizvode. To se dešava kada cijena nije dovoljan razlog za kupnju tog proizvoda <sup>48</sup>

Da bi ostvarila nadprosječan uspjeh poduzeće koje slijedi strategiju troškovnog vodstva mora bez obzira na nisku cijenu održavati konstantnu kvalitetu.

Walmart Inc je američka multinacionalna korporacija na malo koja djeluje lanac hipermarketa, poput robnim kućama i trgovinama, sa sjedištem u Bentonville , Arkansas . Tvrtku je osnovao Sam Walton 1962. godine. Walmart je najveća svjetska tvrtka po prihodima, sa 514,405 milijardi američkih dolara , prema Fortune Global 500 listi iz 2019. To je ujedno i najveći privatni poslodavac na svijetu sa 2,2 milijuna zaposlenih. To je obiteljski posao u vlasništvu javnosti, jer tvrtku kontrolira obitelj Walton. Walmart Inc je najbolji primjer korištenja strategije troškovnog vodstva. U svojim marketima nude proizvode razne namjene po niskim cijenama. Osim niskih cijena poznati su i po svojim marketinškim potezima koji dodatno privlače kupce kao što su kuponi sa popustima. Walmart Inc ne djeluje samo u SAD-u već i u Velikoj Britaniji, Južnoj Americi, Kini, Njemačkoj i Južnoj Koreji. <sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Thompson, A. (2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb Grafotisak, str. 239.

<sup>49</sup> Thompson, A. (2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb Grafotisak

## Strategija kvalitativne diferencijacije

Strategija diferenciranja orijentirana je na ostvarivanje natprosječnog profita putem konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od posebne vrijednosti za potrošača. Porter ukazuje na opasnost da poduzeća sagledavaju izvore za diferenciranje previše usko, „ne sagledavaju potencijal za diferenciranje koji se nalazi u cijelom lancu vrijednosti. Naglašava i da jednom kada poduzeće ostvari diferencijaciju više ne obraća dovoljnu pažnju na moguće buduće troškovne ili kvalitativne diferencijacije.

Za uspjeh strategije diferencijacije značajno je da poduzeće zna kako potrošači koriste raspoložive informacije kada procjenjuju ponudu poduzeća. Ponude velikog broja poduzeća imaju određene sličnosti i treba znati koji aspekt ponude opredjeljuje odluku potrošača o kupovini. Strategija diferencijacije također je uspješna ako je stvarana sa konkurentskom namjerom od strane menadžmenta.

Porter sugerira određene etape koje poduzeće treba poduzeti u stvaranju osnove za diferenciranje i izbor strategije diferenciranja:

1. „ustanoviti tko su stvarni kupci (pojedinci, organizacije, posrednici),
2. identificirati lanac vrijednosti potrošača i u utjecaj poduzeća na njega (direktni ili indirektni) ,
3. sagledati kako kupci rangiraju svoje kriterije u kupnji
4. procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
5. identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferenciranja,
6. izabrati konfiguraciju aktivnosti vrijednosti koje kreiraju najvrjednije diferenciranje za kupce
7. testirati izabranu strategiju sa stajališta održivosti konkurentske prednosti,
8. sniziti troškove u aktivnostima koje ne utječu na izabranu formu strategije. „<sup>50</sup>

Prednosti strategije jesu da se ovom strategijom razvija lojalnost kupca prema određenom poduzeću te se na taj način štitimo od konkurencije te poduzeće čije je strateško opredjeljenje strategija diferencijacije u mogućnosti je da nametne visoku cijenu svojih proizvoda koju su

---

<sup>50</sup> Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

kupci spremni platiti zbog specifičnih karakteristika koje ti proizvodi posjeduju. Nadprosječna cijena omogućava porast profita od prodaje i nadprosječnu profitabilnost.

Rizici povezani sa ovom strategijom jesu:

- kao i svaka strategija ni diferencijacija nije zaštićena od imitacije od strane konkurenata
- približavanje troškovnom liderstvu je nemoguće, jer strategija diferencijacije sa sobom nosi velike troškove
- diferenciranje proizvoda bazirano na njegovim fizičkim osobinama nije teško imitirati te je pitanje vremena kada će poduzeće izgubiti svoje prednosti na bazi diferenciranja proizvoda, potrebno je naglasiti da nijedna, bilo ona vidljiva ili nevidljiva osnova diferenciranja, nije trajnog karaktera. Treba imati na umu da je svaka strategija, pa tako i diferencijacije, vremenski i prostorno ograničena.

Godine 2002. Moët Hennessy Louis Vuitton bilo je najveće svjetsko poduzeće za luksuzne proizvode, s godišnjom prodajom od 12,2 milijarde eura i portfeljem djelatnosti među kojima se nalaze imena najprestižnijih robnim marki vina i pjenušaca, mode, satova, nakita, te parfema i kozmetike. Korporacijska strategija LVMH-a sastoji se od diversifikacije na mnoštvo različitih luksuznih proizvoda. Njihovi proizvodi se ubrajaju u najinovativnije, najprestižnije, najelegantnije i najskuplje proizvode. Neki od podataka koji potvrđuju njihovu superiornost jesu: u 2002. vodeći svjetski proizvođač pjenušaca sa udjelom od 22% na globalnom tržištu, Louis Vuitton je vodeći odjel LVMH-a za modu i kožnu galanteriju povećao je operativni dohodak za 100% te da su povećali svoj udio na tržištu parfema i kozmetika za 18%.<sup>51</sup>

## **Strategija usredotočenja ili fokusa**

---

<sup>51</sup> Thompson, A. (2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb Grafotisak, str. S-509.

Dok su strategije vodstva u troškovima i diferenciranja usmjerene na ostvarivanje ciljeva na većem dijelu tržišta, strategija fokusa je usmjerena na suženo tržište koje poduzeće planira opskrbiti. Glavna pretpostavka ove strategije je da je poduzeće sposobnije da opskrbiti uže tržište efektivnije i efikasnije od onih poduzeća koja se natječu na cijelom tržištu. Uzak fokus sam po sebi nije dovoljan za postizanje natprosječnog učinka. Strategija fokusa ima dvije varijante, fokus na troškove i fokus na diferencijaciju.

Poduzeća koja slijede strategiju fokusa mogu potencijalno ostvariti natprosječan profit u određenom segmentu. Njihova usredotočenost znači da poduzeće ima bilo poziciju niskih troškova, veliku diferencijaciju ili oboje, To stvara jaku obranu od pet konkurentskih sila u određenom segmentu. Poduzeće se odlučuje za ovu strategiju kada:

1. raspolaže sa izvorima i sposobnostima da opslužuje samo jedan ili nekolicinu segmenata
2. nema širi proizvodni program
3. nije među najvećima na tržištu i ne želi to postati
4. veoma je specijalizirani i kompetentno (kadrovski, tehnološki, u istraživanju i razvoju)
5. poduzeće je manje

Poduzeće mora proučiti atraktivnost pojedinog segmenta. Njihova atraktivnost se uobičajeno procjenjuje prema veličini, stopi rasta, intenzitetu pet konkurentskih sila, značaju segmenta za ostale konkurente i usklađenost između potreba segmenta i mogućnosti poduzeća.

Porter ukazuje na sljedeće rizike strategije fokusa:

-„troškovi diferenciranja između konkurenata koji posluju na cijelom tržištu i onih koji posluju samo na nekom segmentu se povećavaju tako da se eliminira prednost u troškovima u opsluživanju segmenta tržišta ili se umanjuje diferenciranje ostvareno strategijom fokusa

-razlika u željenim proizvodima ili uslugama između segmenta tržišta i cijelog tržišta se sužava

-konkurenti nalaze pod tržišta u okviru određenog segmenta i bolje se usredotočuju od poduzeća koja slijede strategiju fokusa“<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

Kao i kod strategije troškovnog vodstva i diferencijacije poduzeće mora biti u stanju da komplementira neke primarne i sekundarne aktivnosti na konkurentno superiorniji način kada primjenjuje strategiju fokusa kako bi stekao konkurentsku prednost.

## 5. ZAKLJUČAK

Strategijski trokut objedinjuje tri analize potrebne poduzeću u njegovim funkcijama analize i planiranja. U funkciji analize pomaže poduzeću otkrivanju mogućnosti ulaska na novo tržište, analiziranju okoline u kojoj se poduzeće nalazi, te analiziranju lanca vrijednosti. Strategijski trokut u funkciji planiranja poduzeću pokazuje na koji način prepoznati svoje konkurentske prednosti te sukladno tome koje prikladne strategije izabrati.

Kroz rad sam obradila detaljnije sve tri razine strategijskog trokuta. Dolazi se do zaključka kako je analiza pet sila usredotočena je na vanjske utjecaje oblikovanja strategije. Analiza lanca vrijednosti ukazuje kako je poduzeće skup aktivnosti kojima je potrebna odgovarajuća strategija kako bi skladno obavljale svoje funkcije i stvarale vrijednost za poduzeće.

U radu su navedeni primjeri poduzeća Nike, Reebok, Walmart, LVMH i Starbucks na kojima prikazano kako oni koriste strategijski trokut. Na primjeru Nike i Reebok prikazana je analiza pet sila, način na koji se oni suprotstavljaju međusobno te kako se suprotstavljaju protiv konkurencije. Starbucks je naveden kao primjer analize lanca vremena jer prikazuje proces kako se inovacijama, diferencijacijama, brzinom te brigom o zaposlenima može izgraditi poduzeće svjetskih razmjera. Walmart je naveden kao primjer korištenja strategije troškovne prednosti dok je njegova potpuna suprotnost LVMH prikazana kao primjer diversifikacije na luksuzne i skupe proizvode.

Zaključno, menadžment poduzeća može se odlučiti za praćenje jedne ili više strategijskih opcija, ovisno o stanju okruženja, ciljeva poduzeća i raspoloživosti resursa poduzeća. Dakle, ne može se preporučiti najbolja strategija rasta i razvoja poduzeća, jer svaka od njih sa sobom nosi manji ili veći rizik u smislu uspjeha ili neuspjeh. Dosadašnja praksa pokazala je da se mogu primijeniti strategije sa manje rizika, ali sa manje rizika dolazi i manja dobit, a bez rizika nema ni dobiti.

## POPIS LITERATURE:

Knjige:

1. Besanko, D. (2012.): Economics of Strategy, New Jersey, John Wiley & Sons
2. Besanko, D., Brauetiam, R.R. (2010.) Microeconomics, An Integrated Approach, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey
3. Bogue, M. (1986.): Corporate strategic analysis, New York, The Free Press
4. Buble, M. (1997.): Strategijski management, Split, Ekonomski fakultet
5. Buble M., (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija
6. Buble M., (2010.): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija
7. Chandler, A. (1956.) Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge
8. Cova, B. (2001.): Projektni marketing: Više od nadmetanja cijena, Zagreb, Algoritam
9. Dess, G. (2010.): Strategic management : text and cases, New York, Mc Graw-Hill
10. Fleisher, C. (2003.): Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competition ,Person, Upper Saddle River
11. Fučkan,Đ.,Sabol, A. (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, HUM Naklada
12. Guadalupe, J. (2014.): Research methodology strategies in strategic management, United Kingdom, Interdisziplinäre Management for schung
13. Kolaković, M. (2010.): Virtualna ekonomija, Zagreb, Strategija d.o.o.
14. Ireland, R. (2011.); The management of strategy : concept sand cases, South-Melbourne, Cengage Learning
15. Johnson, G. (2014.): Exploring Strategy, text and cases, Lancaster, Person Education Limited
16. Mencer, I. (2012.): Strateški menadžment : upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb, TEB – poslovno savjetovanje
17. Pavičić, J., i dr., (2014.): Osnove strateškog marketinga, Zagreb, Školska knjiga
18. Pearce, J.A., Bobinson, R.B. (1996.): An Industry Approach to case in strategic management, USA, Times Mirror
19. Porter, M. (1980.): Competitive Strtegy, Tehniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press
20. Porter, M.E. (1985) Competitive Advanteges, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
21. Porter, M.E. (2008.) Konkurentaska prednost, Zagreb, Masmedia

22. Radoš, T. (2009.): Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća : doktorska disertacija, Zagreb, T. Radoš
23. Slack, N. (2012.): Operations and process management : principles and practice for strategic impact, Pearson, Harlow
24. Soumitra, S., Tomić, D. (2011.): Mikroekonomska analiza tržišne moći i strateškog ponašanja poduzeća, Zagreb, Mikrorad
25. Tavana, M.(2014.): Analytical approaches to strategic decision-making : interdisciplinary considerations,Hershey,Business Science Reference
26. Thompson, A.(2008.):Strateški menadžment : u potrazi za konkurentskom prednošću : teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb, Grafotisak
27. Thompson J. (2010.): Strategic management : awareness &change, South-Melbourne, Cengage Learning
28. Witcher, B. (2010.):Strategic management : principles and practice, South-Western Cengage Learning

#### Članci i publikacije:

1. Grasseová, M. (2012.): Complex strategic analysis of organization, Zagreb, Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje. Specijalno izdanje (Tisak)
2. Onan, A. (2015.):The use of data mining for strategic management : a case study on mining association rules in student information, Zagreb, Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje. Specijalno izdanje (Tisak)



## **POPIS SLIKA:**

Slika 1.: „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije, strana 9.

Slika 2.: Proces oblikovanja strategije, strana 11

Slika 3.: Proces analize pet sila, strana 17

Slika 4.: Porterov model analize lanca vrijednosti, strana 23.

## **ŽIVOTOPIS STUDENTA**

Margareta Šanjek, rođena 26. prosinca 1995. u Zaboku. Osnovnu školu završila u područnoj školi Vladimir Nadzor, Hrašćina. Srednju ekonomsku školu završila u Gospodarska škola u Varaždinu. Nakon srednje škole upisan Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer preddiplomski stručni studij, računovodstvo i financije.