

# MJESTO I ULOGA KONKURENTSKE PREDNOSTI U SUVREMENOM STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU

---

**Hristov, Lordan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:148:146547>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



Lordan Hristov

**MJESTO I ULOGA KONKURENTSKE PREDNOSTI U  
SUVREMENOM STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU**

DIPLOMSKI RAD

LORDAN HRISTOV

**MJESTO I ULOGA KONKURENTSKE PREDNOSTI U  
SUVREMENOM STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU**

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

Kolegij : Poslovno planiranje  
Mentor : Dr. sc. Andrija Sabol  
Broj indeksa autora: D9917R18

Zagreb, veljača 2020.

LORDAN HRISTOV

Ime i prezime studenta/ice

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD

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, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

Sažetak: .....	
Summary: .....	
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO PLANIRANJE.....	4
2.1. Poimanje strategije i povijesni razvoj.....	5
2.2. Tehnologije poslovnog upravljanja i razvoj kompleksnosti.....	11
2.3. Škole strategijske misli .....	18
3. TRADICIONALNI PRISTUPI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI 25	
3.1. Porterijanska analiza industrije i poduzeća .....	26
3.2. Konkurentska prednost u okviru škole pozicioniranja strategijske misli .....	33
3.3. Teorije konkurentске prednosti u stabilnom poslovnom okruženju.....	37
4. SUVREMENI PRISTUPI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	42
4.1. Resursna teorija poduzeća i VRIO model .....	43
4.2. Konkurentska prednost u okviru škole učenja strategijske misli.....	51
4.3. Dinamički pokazatelji konkurentске prednosti .....	57
4.4. Analiza studije slučaja poduzeća .....	64
4.4.1. Harley-Davidson .....	65
4.4.2. Tesla Motors .....	75
5. ZAKLJUČAK .....	82
LITERATURA.....	88
POPIS ILUSTRACIJA.....	92
ŽIVOTOPIS KANDIDATA .....	93

## Sažetak:

Efektivna formulacija te efikasna implementacija poslovne strategije fundamentalni je element postizanja konkurentske prednosti, te time dugoročne opstojnosti svakog poslovnog entiteta. Suvremena kompleksnost poslovnog upravljanja, proizašla iz internog rasta i razvoja organizacije, ali i dinamičnosti i konkurentnosti eksternoga tržišta, iznjedrila je nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti i stvarnih pretpostavki funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji nikako ne može biti okarakteriziran kao stabilan i predvidiv.

Stabilno poslovno okruženje dugo vremena je bila implicitna pretpostavka, u tom trenutku, svih relevantnih strategijskih teorija i modela, pretpostavka koja se ponajviše ogleda u nastojanjima teoretičara organizacijske znanosti da ponude rješenja ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Međutim, suvremeno poslovno okruženje, obilježeno turbulentnošću i velikim brojem akcija i reakcija konkurenata, zahtijeva konkretne promjene pretpostavki poslovanja poduzeća u procesu formuliranja te kasnije implementacije strategije. Stoga upravo simultano promišljanje strateškog pozicioniranja i konkurentske dinamike postaje temelj razlikovanja uspješnih od neuspješnih poslovnih modela, za poduzeća suočena sa sve većom globalnom konkurencijom te sve manjim stopama industrijskog rasta.

Remetilački faktori tehnoloških inovacija i globalizacije podrazumijevaju konstantno stanje tržišnog disbalansa, čak i u industrijama koje su se donedavno smatrale stabilnima. Nastavno na što, suvremene teorije ostvarivanja konkurentske prednosti nalažu kako će poslovne organizacije isključivo kontinuiranim akvizicijama novih konkurentskih prednosti, kroz fokusiranje na interne snage i slabosti koje će u konačnici determinirati da li je poduzeće sposobno iskoristiti prilike te izbjeći opasnosti koje proizlaze iz njihovog eksternog poslovnog okruženje, zauzeti dugoročno održivu/profitabilnu tržišnu poziciju.

**Ključne riječi:** poslovna strategija, konkurentska prednost, suvremeno poslovno okruženje, konkurentska dinamika, tehnološke inovacije, globalizacija, strateško pozicioniranje, interni resursi i kompetencije

## Summary:

Effective formulation and implementation of the business strategy is a fundamental element of achieving competitive advantage, and thus the long-term sustainability of each business entity. The modern complexity of corporate governance, stemming from the internal growth and development of the organization, but also the dynamism and competitiveness of the external market, has made an irresistible difference between traditional approaches to achieving competitive advantage and the actual assumptions of functioning of the modern business world, which cannot be characterized as stable and predictable.

For a long time, a stable business environment was the implicit assumption of, at that time, all relevant strategic theories and models, an assumption most reflected in the efforts of management theorists to offer solutions for achieving sustainable competitive advantage. However, the modern business environment, characterized by turbulence and a large number of competitive actions and reactions, requires concrete changes in the assumptions of the process of formulating and later implementing the strategy. Therefore, the simultaneous reflection on strategic positioning and competitive dynamics becomes the basis for distinguishing successful from unsuccessful business models, for companies facing increasing global competition and declining industrial growth rates.

The disruptive factors of technological innovation and globalization imply a constant state of market imbalance, even in industries that have until recently been considered stable. In addition, contemporary theories of gaining competitive advantage dictate that business organizations will, solely through the continuous acquisition of new competitive advantages, focusing on internal resources and competences, that will ultimately determine whether an enterprise is able to seize opportunities and avoid the dangers arising from their external business environment, capture a long-term sustainable/profitable market position.

**Keywords:** business strategy, competitive advantage, modern business environment, competitive dynamics, technological innovations, globalization, strategic positioning, internal resources and competences

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Postizanje konkurentske prednosti učinkovitom provedbom strategijskog plana temelj je dugoročno održivog i uspješnog poslovanja poduzeća. Intenziviranjem procesa globalizacije, privatizacije dobara, deregulacije zakonskog okvira tržišnog natjecanja te općeg tehnološkog napretka, suvremene ekonomije poprimile su znatno drugačije konture. Za očekivati je kako će navedeni trendovi nastaviti mijenjati konkurentsku pozornicu i pravila konkurentske borbe u 21. stoljeću, stoga više nije moguće ignorirati činjenicu kako su dramatične promjene u poslovanju iznjedrile nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa strategiji i suvremenog funkcioniranja poslovnog svijeta, koji je daleko od stabilnog i predvidljivog, stoga se suvremene strategije sve više udaljavaju od normativne razine upravljanja poduzećem.

Tako suvremenu dinamiku suparništva karakterizira veliki broj akcija i reakcija konkurenata, što posljedično rezultira kratkim vremenom unutar kojega se realiziraju ideje i još kraćim vremenom koje poduzeće ima na raspolaganju za donošenje odluka. Upravo iz tog razloga poduzeća su prisiljena neprestano poduzimati nove strateške akcije i ostvarivati nove konkurentske prednosti, kako bi ostale tržišno konkurentne, nastavno na što možemo zaključiti kako konkurentske prednosti poduzeća poprimaju privremeni, a tržišni poremećaji permanentan karakter.

Dinamičnost tržišnog natjecanja sve je izraženija, pa čak i u industrijama koje su se donedavno smatrale stabilnima, što je vidljivo kroz prizmu velikog porasta konkurentske aktivnosti, značajnih promjena profitabilnosti industrija, kao i izraženih promjena u tržišnim udjelima poduzeća. Iz čega proizlazi kako su poslovni rezultati poduzeća odraz interakcija sa direktnim, ali i indirektnim konkurentima, a shodno tome vrhovni menadžment ima ključnu ulogu u daljnjem razvoju i oblikovanju cjelokupne konkurentske dinamike, stoga je misao vodilja u pisanju predmetnog diplomskog rada predstaviti i usporediti tradicionalne i suvremene pristupe ostvarivanja i zadržavanja konkurentskih prednosti, te donijeti zaključak o mjestu i ulozi konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja i strategijskom upravljanju.



Brzina kojom podaci, informacije i znanja cirkuliraju, stvorila je tržišta u konstantnoj interakciji i stanju neravnoteže, nastavno na što se suvremena organizacijska znanost odmiče od pretpostavke mogućeg ostvarenja održive konkurentske prednosti, te preusmjerava fokus na istovremenu analizu tržišne pozicije, percepcije i resursa pod kontrolom konkurenata.

Cilj predmetnog diplomskog rada tako je istraživanjem u području konkurentske dinamike i strateškoga pozicioniranja poduzeća dati sveobuhvatan pregled usvojenih i do sada općeprihvaćenih koncepata konkurentske prednosti i njezinih izvora u okvirima stabilne poslovne okoline, te derivirati novu paradigmu strategijskog promišljanja postulata optimalne poslovne prakse poduzeća, kao i određene specifične menadžerske implikacije strateškog planiranja i djelovanja u okvirima turbulentne poslovne okoline, temeljeno na aktualnim, znatno promijenjenim pretpostavkama poslovanja poduzeća.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Područje turbulentne poslovne okoline, te konkurentske dinamike koja proizlazi iz suvremenih tržišnih uvjeta još uvijek predstavljaju relativno novu i nedovoljno istraženu temu u okviru hrvatske akademske zajednice. Stoga, u svrhu izrade rada, korištena je prvenstveno strana znanstvena i stručna literatura, uz konzultacije sa literaturom domaćih autora koja se dotiče sastavnih elementa materije predmetnog diplomskoga rada.

Podaci prikupljeni iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te baze podataka na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, kao i oni prikupljeni u *online* bazama podataka, proučavani su metodama analize i sinteze podataka, kao i metodama deskripcije, dedukcije te generalizacije. Rad tako nastoji dati sustavan prikaz svih relevantnih, dosad objavljenih, teorijskih spoznaja drugih autora iz područja poslovnog planiranja, oblikovanja strategije te cjelovitog planiranja, nadopunjavajući ga zaključcima proizašlima iz provedenih istraživačkih postupaka.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Predmetni diplomski rad kroz tri glavna poglavlja, nastoji sustavno i cjelovito prikazati razvoj i suvremene zaključke teorije poslovnog planiranja i upravljanja. Nakon uvodnih razmatranja predmeta i ciljeva diplomskog rada, te prikaza metoda prikupljanja i pretvaranja podataka u svrsishodne informacije, središnji dio rada započinje raspravom strategijske signifikantnosti.

Prva tematska cjelina nastoji precizno identificirati sve komponente definicije strategije kao temeljnog postulata svakog uspješnog poslovnog modela, prezentirajući relevantna povijesna i suvremena promišljanja ostvarivanja konkurentske prednosti kao svrhe strategijskog djelovanja poduzeća. Potom, nastavno na suvremenu kompleksnost poslovnog upravljanja proizašlu iz internog razvoja te dinamičnosti eksternog tržišta, analiziraju se temeljne tehnologije poslovnog upravljanja. Na kraju poglavlja, prethodno analizi tradicionalnih i suvremenih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti, prezentira se razvoj strategijske misli kroz deset škola od kojih svaka ima sebi svojstvenu, specifičnu perspektivu izučavanja strategijskog djelovanja te ostvarivanja konkurentske prednosti.

Druga tematska cjelina podrazumijeva preglednu analizu tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti, koji su podrazumijevali postizanje održive tržišne pozicije analizom eksternog poslovnog okruženja. Najprije prezentiranjem teorijskog okvira Porter-ovog modela pet konkurentskih sila, a zatim objektivnim sagledavanjem pretpostavki postojanja generičkih strategija škole pozicioniranja, predmetno poglavlje završava pregledom ostalih relevantnih teorija konkurentske prednosti koje podrazumijevaju stabilnu poslovnu okolinu, kako bi ponudilo cjeloviti kontekst materije nužan za razumijevanje svih daljnjih analiza.

Posljednja tematska cjelina usmjerava pažnju čitatelja na suvremene teorije ostvarivanja konkurentske prednosti, koje fokus analize stavljaju na promatranje interne dimenzije poslovanja poduzeća, prihvaćajući pretpostavke dinamične, turbulentne poslovne okoline. Primarno se opisuju zaključci resursnog pristupa, iz kojega je proizašao VRIO model, koji predstavlja analitičko-dijagnostički postupak procjene sinergije tržišnog značaja određene sposobnosti/kompetencije, te realni potencijal ostvarivanja potrebne razine osposobljenosti. Nastavno se opisuje koncept učeće organizacije kao izranjajući proces strategijskog planiranja i upravljanja. Prethodno istraživačkom dijelu diplomskog rada, daje se pregled dinamičkih pokazatelja konkurentske prednosti, kojima je moguće derivirati određene menadžerske implikacije kroz daljnje analitičke postupke. Predmetni rad završava integracijom zaključaka dvije relevantne studije slučaja te ranije postavljenog teorijskog okvira strategijskog planiranja i upravljanja u uvjetima turbulentnog poslovnog okruženja, čime se postavljaju konture suvremene paradigme strategijskog promišljanja konkurentske prednosti.

## 2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Ostvarenje konkurentske prednosti efektivnom provedbom strategijskog plana temelj je dugoročno održivog i uspješnog poslovanja poduzeća. Konfiguracija svake aktivnosti, kao i pripadajuće organizacijsko uređenje, utjelovljuje strategijsko djelovanje koje će determinirati budućnost svake poslovne jedinice. Sposobnosti prestaju biti apstraktne, kada aktivnosti učine strategiju operativnom.

Trendovi globalizacije kontinuirano mijenjaju konkurentsku pozornicu i pravila konkurentske borbe, zbog čega suvremenu dinamiku suparništva karakterizira veliki broj akcija i reakcija tržišnih rivala, što rezultira kratkim vremenom unutar kojega se realiziraju ideje i još kraćim vremenom koje poduzeće ima na raspolaganju za interne procese donošenja odluka (Daraboš Longin, 2016). Teoretičari organizacijske znanosti tako dominantno pretpostavljaju epite te kao što su fleksibilnost, agilnost te inovativnost poduzeća kao ključne faktore koji u konačnici čine razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća, a koja se može postići isključivo stalnim planiranjem, postavljanjem i implementiranjem novi razvojnih strategija u svrhu pronalaska i održavanja optimalnog tržišnog položaja (Smith, Grimm, & Gannon, (1992).

Vremena kada je konkurencija bila nisko-intenzivna, ciljevi jasno definirani, organizacijske strukture rigidne, a poslovna okolina stabilna kroz vrijeme, davno su iza nas. Suvremene strategije sve više se udaljavaju od normativne razine upravljanja poduzećem, upravo nastavno na pretpostavku visoko-turbulentne poslovne okoline u kojoj ne postoji vječno uspješna i održiva konkurentska prednosti, obzirom da svaka konkurentska prednost vodi brzoj reakciji konkurenata, te imitaciji što naposljetku dovodi do erozije strateške pozicije poduzeća. Dinamičnost tržišnog natjecanja sve je izraženija u mnogim industrijama, štoviše, i u onima koje su se donedavno smatrale stabilnima. Današnja tržišta su u konstantnoj interakciji i stanju neravnoteže, pri čemu rezultati poduzeća proizlaze iz interakcije sa što direktnim, što indirektnim konkurentima, a shodno tome vrhovni menadžment ima ključnu ulogu u daljnjem razvoju i oblikovanju cjelokupne konkurentske dinamike.

Nužnost drugačijeg strategijskog promišljanje konkurentske prednosti jasno proizlazi iz velikog porasta konkurentske aktivnosti, značajnih promjena profitabilnosti industrija, kao i izraženih promjena u tržišnim udjelima poduzeća, sve zbog čega konkurentske prednosti poduzeća poprimaju privremeni, a tržišni poremećaji stalni karakter.

## 2.1. Poimanje strategije i povijesni razvoj

Knjiga vojnog generala Sun Tzu-a "Umijeće ratovanja" još iz 4.st. pr.Kr. svakako predstavlja početak, odnosno podrijetlo strategije te strategijskog djelovanja i promišljanja. Sama riječ strategija potječe od grčke riječi *strategos*, što se prevodi kao general, nastavno na što se sve do polovine 18.stoljeća riječ strategija isključivo poistovjećivala sa vojnim vještinama te umjetnošću i intelektualnošću. Tako je Carl Von Clausewitz, u svojem svjetski poznatom djelu naslova „O ratu,“ ocijenio kako je jedini cilj uspostave strategije pobjeda, bez obzira na stupnjeve razaranja i uništenja (Buble et al., 2005).

Krajem četrdesetih godina prošloga stoljeća može se primijetiti općenita promjena promišljanja korporativne stvarnosti, te shodno tome tranzicija od ad hoc pristup prema konceptu pomnog planiranjem poslovnih politika u korporativnoj organizaciji pod pretpostavkom da poslovanje poduzeća ne proizlazi samo iz internih snaga i slabosti, već i iz prilika i prijetnji koje proizlaze iz okruženja. Tijekom šezdesetih godina dominantno shvaćanje strategije prelazi iz vojne sfere u poslovni svijet. Neophodnost strategijskog planiranja i djelovanja više nije bila upitna, a svoje prvake u prihvatanju i implementaciji, strategija je pronašla u nekim od najvećih, i najuspješnijih multinacionalnih kompanija, kao što su General Electric, AT&T te General Motors.

Strategija u drugoj polovici 20.stoljeća počinje poprimati svoje današnje značenje i shvaćanje, primarno nastavno na radove Henry Mintzberg-a. Mintzberg tvrdi kako je organizacijama strategija nužna kao mehanizam određivanja dugoročnog smjera, kao instrument kojim se promovira usklađenost i usredotočenost djelovanja, kao temeljno određenje organizacije te kao način ostvarivanja dosljednosti djelovanja (Mintzberg, 1987).

Suvremena poslovna znanost prepoznala je strategiju kao jedan od fundamenata svakog poslovnog modela, kao oblik organizacijskog stremjenja, kao metodu određenja konkurentskog područja natjecanja, kao instrument dinamičkog usuglašavanje vanjskih i unutarnjih faktora, kao odraz hijerarhijskih dimenzija poduzeća, odnosno kao središnjeg nositelja konkurentске prednosti (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Shodno svemu ranije napisanome, možemo dati generalnu definiciju strategije kao nit vodilja, odnosno plan, pomoću kojega poduzeće postiže svoju misiju i ciljeve, te ostvaruje konkurentске prednosti i tržišnu poziciju.

Strategija bi se svakako trebala promatrati kroz prizmu konkretizacije misije/smisla postojanja organizacije. Strategijsko planiranje, te kasnija implementacija, primarno bi trebali biti usmjereni na osiguranje dugoročne opstojnosti poslovnog entiteta, odnosno usmjeravajući faktor ponašanja usklađen sa zahtjevima interne i eksterne okoline.

Razvojni planovi jednako tako moraju uzeti u obzir ko-evoluciju poduzeća i njegova okruženja, zbog čega se gotovo uvijek javlja napetost između željenog, potrebnog i mogućeg. Stoga uspješno upravljanje organizacijom pretpostavlja konzistentne, točne odgovore na strateškoj, taktičkoj, ali i operativnoj razini.

Teoretičari organizacijske znanosti na različite načine promatraju i definiraju osnovne koncepte strategijskog djelovanja, tako ne treba čuditi mnoštvo definicija pojma strategija, svaka od kojih pokušava staviti fokus na određeni element šire slike korporativnog upravljanja. Međutim, paralelnom analizom možemo identificirati određena podudaranja i zajedničke točke predmetnih razmišljanja. Tako općenito možemo zaključiti kako strategija i strategijsko planiranje podrazumijevaju kreiranje plana aktivnosti koji za cilj imaju dugoročnu opstojnost kroz rast poduzeća, primarno ostvarivanjem unaprijed zacrtanih ciljeva u zadanom vremenskom okviru, čime se nastoji obraniti ili unaprijediti tržišni položaj.

Strategija omogućuje identificiranje svrhe poduzeća, odnosno prepoznavanje nužnih akcija i planova koje pojedinci mogu slijediti kako bi ostvarili ciljeve, nadmudrili konkurente, te uspješno upravljali poduzećem kroz turbulentna razdoblja (Davis, Morris & Allen, 1991). Strategija se ne događa slučajno sama od sebe, ona nužno mora biti jasna i fleksibilna kako bi ostavila prostora za pogreške, ali i prilike i prijetnje s kojima se poduzeće susreće na putu prema ostvarivanju cilja.

Prema tome, temeljni zadatak poslovnog upravljanja je osposobljavanje poduzeća, u cjelini i pripadajućih dijelova, da pravovremenim akcijama i/ili reakcijama-promjenama u svojem unutarnjem i/ili vanjskom okruženju djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, ostvarujući pri tom ciljeve subordinirane poslovnom svjetonazoru, viziji i misiji poduzeća (Fućkan & Sabol, 2013).

**Tablica 1. Poimanje strategije**

<b>Strategija kao...</b>	<b>Poimanje</b>	<b>Istaknuti autori</b>	<b>Primjer</b>
<b>Organizacijsko stremljenje</b>	Strategija se iskazuje dugoročnim ciljevima, programima poslovnih akcija i prioriternih alokacija resursa	Chandler, Shandel/Hatten, Glueck, Hinterhuber, Schmalenbach,	Strategija je određivanje dugoročnih ciljeva i postavljanje smjera akcija i alokacije resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva
<b>Određenje konkurentskog područja</b>	Središnji zadatak strategije je određenje postojećeg ili željenog posla	Learned, Cristensen, Guth, Koch, Bodinat	Strategije su „globalno definirane akcije“. Misli se na povećanje tržišnog udjela određenog proizvoda i na sukcesivno povećanje osnovnog kapitala u razdoblju od 2-4 godine
<b>Dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija</b>	Temeljno područje strategije su šanse i opasnosti okoline i jake i slabe strane organizacije	Argyris, Mintzberg, Steiner/Miner, Oetingen, Pumpin, Kreikebaum, Galweiler, Porter	Strategija je traganje za povoljnim konkurentskim položajem u industriji, području temeljne konkurentske borbe. Konkurentska strategija je usmjerena na uspostavljanje profitabilnih i održivih položaja glede snaga određenih konkurencijom u grupaciji
<b>Kao odraz organizacijskih razina poduzeća</b>	Strategiju promatra slijedeći organizacijske razine kao korporativnu, poslovnu i funkcionalnu	Andrews, Wheelen/Hunger, Koch, Porter, Wancil/Lorange, Hax, Mayluf, Pumpin	Korporativnom strategijom se postavljaju ciljevi na najvišoj razini. Njome se odlučuje o ciljevima kompanije, zadacima, broju potrebnih poslova, pribavljanju resursa potrebnih za postizanje ciljeva i njihovu alokaciju u različite poslove potrebne za ostvarivanje ciljeva. Poslovna strategija organizacijskog dijela, pri čemu je temeljno zadovoljenje potrebe potrošača, postavljanje aktivnosti tog dijela i politike kojom se postižu postavljeni ciljevi. Poslovna strategija se provodi funkcionalnom strategijom.

<b>Obuhvatni uvid (5P)</b>	Strategija kao plan, obrazac ponašanja, položaj, perspektiva, manevar	Mintzberg, Ahlstrand, Hampel	Strategija kao plan (Plan) aktivne usmjerenosti razvoja prema određenoj namjeri. Strategija kao vremenom 5 namjerno ili nenamjerno oblikovan obrazac ponašanja. Strategija kao položaj unutar određenog tržišta ili šire unutar određenog okruženja. Strategija kao moguća uspješna budućnost. Strategija kao taktika ili manevar kojim se protivnik zavarava o pravim strategijskim nakanama.
----------------------------	---	------------------------------	--

**Izvor:** Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa. Hum naklada, str. 46-47

U najopćenitijem smislu strategije mogu biti planirane i izranjajuće. Planirane ili preskriptivne strategije, su unaprijed osmišljene i kreirane za specifične ciljeve i prema tome kontrolirane od početne faze formulacije do provođenja, to jest implementacije. Izranjajuće strategije uobičajeno nemaju specifične ciljeve, nisu planirane unaprijed, ali mogu dati iste, često i bolje rezultate od planiranih, a nastaju kao rezultat nemogućnosti uspješne implementacije planiranih strategija u uvjetima dinamičnog tržišta i brzo-mijenjajućim uvjetima tehnološkog razvoja. Ostvarivanje konkurentne prednosti u odnosu na direktne, ali i indirektno konkurente, glavni je cilj formuliranja i implementiranja poslovne strategije poduzeća.

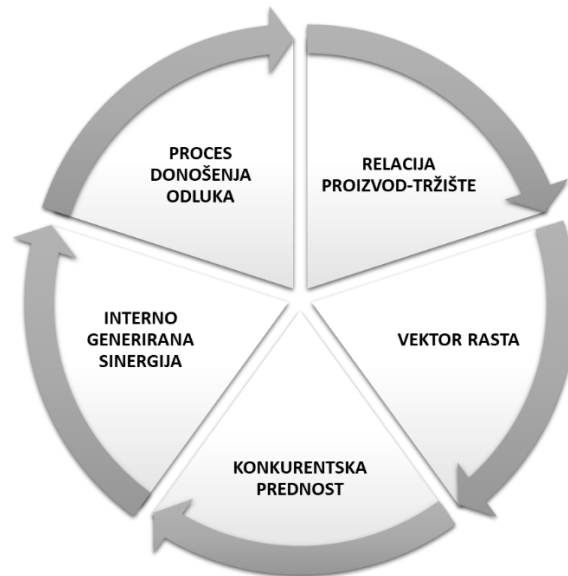
Jednako tako, ne smije se izgubiti iz vida kako poduzeća predstavljaju zajednicu ljudi, individualaca kojima treba pružiti smisao i smjer kako bi se uspješno ostvarivale zajedničke aktivnosti. Strategija u tom smisli promovira usklađenost napora, zajedničke interese i zajednički rad prema stvaranju potrebne vrijednosti i ostvarivanju svrhe poduzeća kako u kratkom, tako i u dugom roku.

Strategije svakog poduzeća tako proizlaze iz tri glavne dimenzije strategijskog promišljanja: resursi poduzeća, okruženje unutar kojeg poduzeće posluje te njegove interne sposobnosti i potencijali za stvaranje dodatne vrijednosti.

Michael Porter je promišljao strategiju kao skup sadržaja, odnosno kao odgovor poduzeća na stvarne vrijednosti: rast, veličinu poduzeća, lokaciju, profitabilnost, stil i etiku te društvenu odgovornost poduzeća (Buble et al., 2005).

Otac strategijskog menadžmenta, Igor Ansoff odredio je strategiju kao zajedničku nit između poslovnih aktivnosti, proizvoda i tržišta, elemenata koji određuju prirodu poslovanja poduzeća (Buble et al., 2005). Dodatno, temelj njegova promišljanja strategije bila je teza kako uspješna strategija mora efektivno, te efikasno povezivati pet dimenzija korporativnog djelovanja, grafički prikazanih u nastavku.

**Slika 1. Strategija kao sinergija dimenzija korporativnog djelovanja**



**Prilagođeno prema:** Buble, M. i dr. (2005), Strateški menadžment, Sveučilište u Splitu

I bez obzira na činjenicu kako ne postoji opći konsenzus, odnosno jedinstveno definiranje, promišljanje strategije i strategijskog djelovanja poduzeća, ostaje činjenica kako je strategija temelj dugoročno održivoga djelovanja svake poslovne organizacijske jedinice, te je stoga nužno nastaviti napore u smjeru daljnjeg razvijanja kako teorijskog, tako i praktičnog znanja i razumijevanja cjelovitog procesa strateškog menadžmenta koji prati strategiju od njezinog formiranja pa sve do implementacije i kontrole iste.

Konkurentno poduzeća u suvremenim uvjetima dinamičke okoline prije svega karakterizira sposobnost da kontinuirano pronalazi nove načine kako biti i ostati ispred drugih poduzeća na tržištu. Temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje povoljnog konkurentskog položaja, stoga se može zaključiti kako je konkurentska prednost bit strategijskog djelovanja poduzeća. Logika nalaže kako ju je moguće odrediti jedino u odnosu na suparnike, a njezino je posjedovanje osnova dugoročne profitabilnosti.



Kako bi nedvosmisleno razumjeli te pojmovno odredili konkurentsku prednost, te odakle proizlazi i kako se stvara, nužno je početi od koncepta stvaranja vrijednosti za kupce. Konkretnije, poduzeće ima konkurentsku prednost kada je u mogućnosti stvoriti više ekonomske vrijednosti od svojih suparnika. Izvori konkurentske prednosti mogu se pronaći jednako u eksternom kao i u internom okruženju poduzeću (Peteraf & Barney, 2003).

Sam pojam konkurentske prednosti teško je egzaktno definirati. Ipak, može se reći kako konkurentska prednost podrazumijeva postojanje relativne prednosti pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti, specifičnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu.

Određeni autori promatraju konkurentsku prednost kao sposobnost poduzeća da proizvede vrijednost koja premašuje troškove stvaranja (Porter, 1985), drugi kao sposobnost stvaranja dodatne, veće vrijednosti za kupce u odnosu na tržišne rivale (Tipurić, 1999). Slično, poznata su razmišljanja kako je konkurentska prednost stupanj do kojeg je poduzeće iskoristilo tržišne prilike, neutraliziralo prijetnje i smanjilo troškove (Newbert, 2008). Posljednja skupina akademika definira konkurentsku prednost kao potencijalno ili stvarno ostvarenje iznadprosječnih profita/povrata na investirani kapital, i to prvenstveno kreiranjem strategije dodane vrijednosti koju konkurenti nisu u mogućnosti efikasno/uspješno imitirati (Grant, 2013).

Potrebno ju je razlikovati od pojma konkurentske sposobnosti ili konkurentnosti poduzeća koji se odnosi na internu snagu poduzeća za postizanje konkurentske prednosti, odnosno posjedovanje atributa koji vode postizanju konkurentske prednosti poduzeća. Drugim riječima, konkurentska sposobnost označuje potencijal poduzeća za stvaranje konkurentske prednosti ne samo u postojećoj djelatnosti već i u budućim djelatnostima na čije izazove će poduzeće moći odgovoriti jedino izgradnjom i nadogradnjom vlastitih kompetencija.

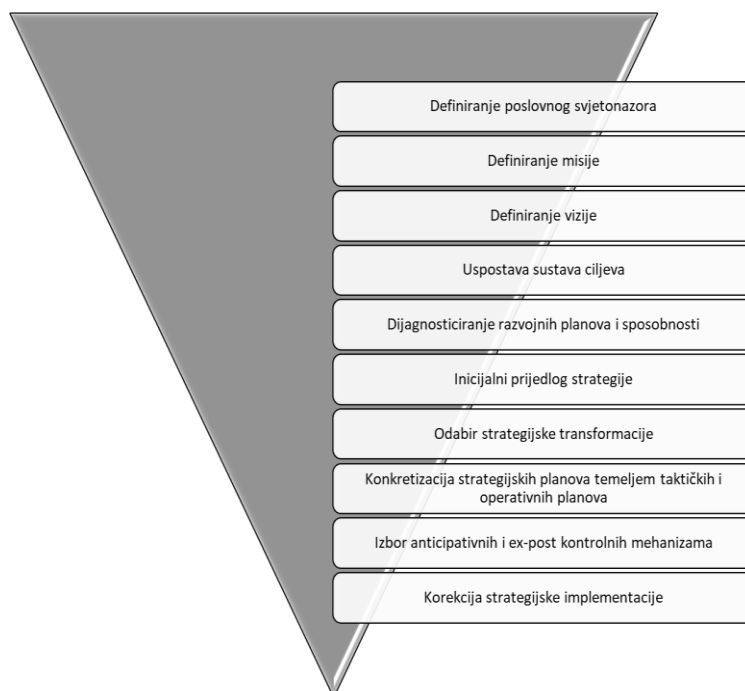
## 2.2. Tehnologije poslovnog upravljanja i razvoj kompleksnosti

Strategijsko planiranje podrazumijeva inicijalnu, time i kritičnu fazu procesa poslovnog upravljanja. Načelno obuhvaća analizu, pripremu te donošenje strategijske odluke o uspostavljanju, razvoju i provedbi svih akcija i aktivnosti unutar poduzeća s namjerom uspostave i održavanja konkurentne tržišne pozicije.

Iako svako poduzeće implementira u određenoj mjeri specifičnim uvjetima prilagođenu strategiju, te se shodno tome strategijski procesi mogu značajno razlikovati, bez obzira kojem je pristupu/školi oblikovanja strategije menadžment skloniji, uspješno strategijsko planiranje ima određene istovjetne točke.

Prema tome, moguće je identificirati standardizirani strategijski procesni okvir.

### Slika 2. Proces strategijskog upravljanja



**Prilagođeno prema:** Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa. Hum naklada, str. 58

Kompleksnost poslovnog sustava odnosi se na pretpostavku kako realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja. Kompleksnost se kvantificira i mjeri varijetetom koji pokazuje broj stanja sustava koje je moguće razlikovati (Fućkan & Sabol, 2013).

Kompleksnost uvelike utječe na proces donošenja odluka menadžmenta jer je izuzetno važna za predviđanje promjena na tržištu, te u postavljanju dijagnoza. Kao takva, kompleksnost je uklopljena u koncept lanca vremena. Lanac vremena je pojam koji obuhvaća svojstva povezanosti razvitka i mogućnosti upravljanja kompleksnošću koja je dinamički i razvojno povezana interakcijom karika prošlosti, sadašnjosti i budućnosti (Fučkan & Sabol, 2013).

U procesu odlučivanja značajna uloga u postupku prognoze i dijagnoze pripada poslovnom obzoru. Poslovni obzor sastoji se od prostorno-vremenske dimenzije, a upravo tu vremensku dimenziju predstavlja lanac vremena. Vremenska dimenzija poslovnog obzora obuhvaća vremensku dimenziju razvitka promatranog nositelja razvitka i izabраниh usporednih svojstava. Diferencirana je na prošlost, sadašnjost i budućnost, tj. na dijagnostičku dimenziju (prošlost i sadašnjost) i prognostičku (budućnost) (Fučkan & Sabol, 2013).

### Slika 3. Osnovna područja poslovnog obzora i lanac vremena

Vanjsko okruženje	Dijagnostička analiza vanjskog okruženja	Prognostička analiza vanjskog okruženja
	Vanjsko dijagnostičko uspoređivanje / vanjski benchmarking i dijagnosticiranje najbolje prakse	Vanjsko prognostičko uspoređivanje / vanjski benchmarking i prognoziranje primjene najbolje prakse
Unutarnje okruženje	Dijagnostička analiza unutarnjeg okruženja	Prognostička analiza unutarnjeg okruženja
	Dijagnostička analiza samospoređivanjem / unutarnje dijagnostičko uspoređivanje / unutarnji benchmarking	Prognostička analiza samospoređivanjem / unutarnje prognostičko uspoređivanje / unutarnji benchmarking
Vremenska dimenzija	Prošlost/Sadašnjost	Budućnost

**Prilagođeno prema:** Fučkan Đ., sur. Sabol A. (2013) Planiranje poslovnih dometa. Hum naklada, str. 68

Osnovna područja poslovnog obzora jasno ukazuju kako poduzeće u procesu strategijskog planiranja, odnosno dijagnosticiranja te nastavno prognoziranja strateške, tržišne pozicije, nužno treba uzeti u obzir dimenziju vanjskog, ali i unutarnjeg okruženja.

Suvremena kompleksnost poslovnog upravljanja načelno izvire iz internog rasta i razvoja organizacije, ali i posljedično razvoju dinamičnosti i konkurentnosti eksternoga tržišta.

Iako svaka organizacija ima svoju vlastitu, specifičnu povijest, sadašnjost i budućnost, teoretičari organizacijske znanosti uočili su određene predvidive obrasce djelovanja i ponašanja poduzeća s obzirom na fazu razvoja, odnosno fazu životnog ciklusa. Koncept životnog ciklusa poduzeća nastao je na temeljima proučavanja prirodnih sustava koji jednako tako prolaze kroz niz različitih razvojnih faza (Robey & Sales, 1994).

Ono što čini proučavanje životnog ciklusa poduzeća izuzetno važnim jest činjenica kako organizacije, efektivnim i efikasnim upravljanjem mogu izbjegnuti erozijska djelovanja te dugoročno opstati i nastaviti rasti i razvijati se bez obzira na svoju starost.

Istraživači strategijskog menadžmenta utvrdili su kako organizacijski dizajn, razvojne strategije i ukupno ponašanje dugovječnih poduzeća slijedi relativno predvidiv obrazac organizacijskih promjena, koje su ukalupirane u model životnih ciklusa poduzeća.

Tako svaka pojedinačna faza životnog ciklusa podrazumijeva provođenje mnoštva međusobno povezanih evolucijskih promjena, a poduzeća su vrlo često obilježena veoma sličnim organizacijskim strukturama, stilovima vođenja te općenito karakteristikama korporativnog djelovanja. To u praksi implicira kako se sama priroda organizacije mijenja sa povećanjem volumena poslovne aktivnosti, to jest broja zaposlenih (Barnett & Burgelman, 1996).

Svaka faza životnog ciklusa poduzeća odraz je momentalnog stanja unutarnje organizacije te njezinog odnosa s poslovnim okruženjem, kao i neophodnih promjena koje je nužno sprovesti kako bi organizacija nastavila neometani rast i razvoj.

Richard L. Daft (2004) razlikuje ukupno četiri faze životnog ciklusa poduzeća.

Životni ciklus organizacije zapravo je model sazrijevanja poduzeća koji pruža uvid i omogućava razumijevanje svih organizacijskih problema i potreba, kao i promjenjivih uloga menadžmenta, koji neminovno proizlaze iz rasta i razvoja poduzeća.

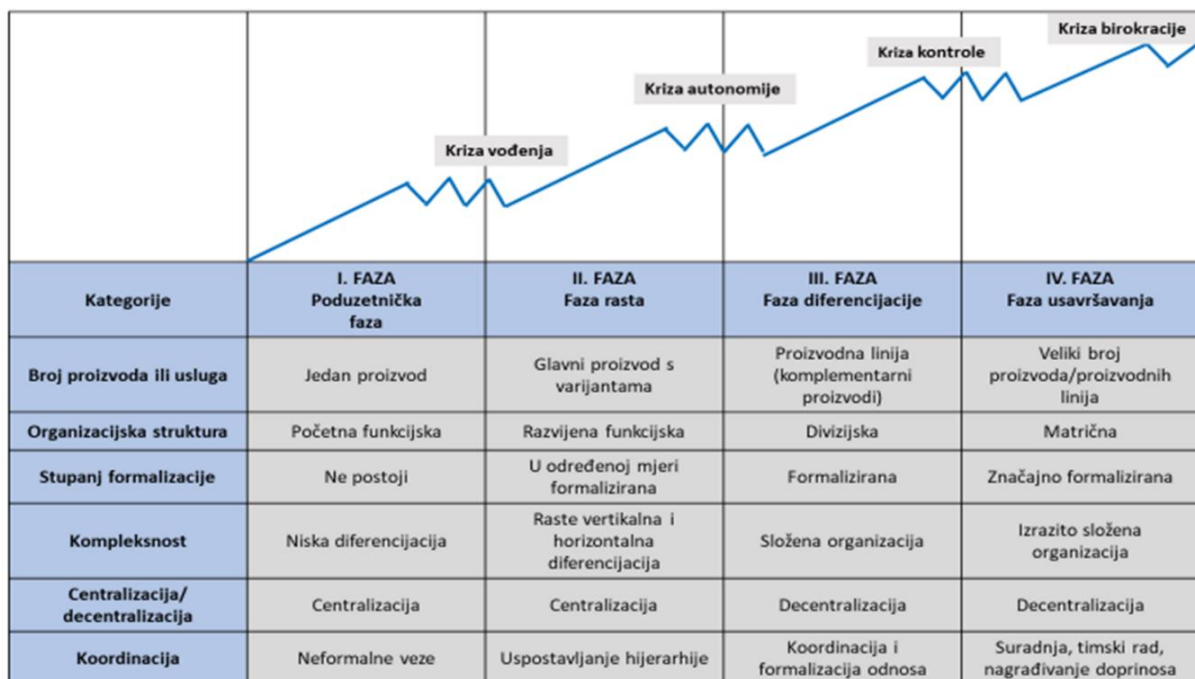
Prva faza životnog ciklusa, poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, odnosi se na razdoblje nastanka poduzeća tijekom kojega najčešće menadžment razvija samo jedan proizvod ili uslugu. U predmetnoj fazi potrebno je definirati što i kako poduzeće želi postići te tko će biti zadužen za ostvarenje željenoga, stoga se utvrđuju pravila i razvijaju se temeljne procedure poslovanja. Međutim, visoki stupanj centralizacije odlučivanja i nerazvijeni sustav delegiranja najčešće dovode do krize vođenja.

Konkurentna poduzeća nakon poduzetničke faze ulaze u fazu kolektivnog duha, odnosno fazu rasta budući da u referentnoj fazi organizacije bilježe najveće stope rasta. U ovoj fazi logičan je korak povećanje razine formalizacije i specijalizacije unutar organizacijske strukture, što rezultira formiranjem organizacijskih cjelina. Nastavno na visoki stupanj centralizacije odlučivanja, stvara se potencijalna situacija krize autonomije srednjeg menadžmenta.

Razvojem i primjenom tehnologije delegiranja poduzeća prelaze se u fazu formalizacije i kontrole odnosno fazu diferencijacije. Formalizacija sustava se ogleda u uvođenju organizacijskih poslovnih pravila, standardnih operativnih procedura i kontrolnih mehanizama, a ključna razvojna dimenzija odnosi se na uvođenje prakse strateškog planiranja i koordinacije. No, osnaživanjem menadžera na nižim hijerarhijskim razinama dolazi do stvaranja „vlastitih utvrda“ što posljedično može prouzročiti krizu kontrole.

Konačno, posljednja faza životnog ciklusa, faza elaboracije ili usavršavanja. Ona predstavlja fazu zrelosti organizacije, koju obilježava vrlo visoka razina organizacijske kompleksnosti i izražene birokracije. Organizacijska struktura postaje izrazito decentralizirana, nastavno na veći broj proizvoda i usluga. Međutim, razvijeni administrativni sustavi i pripadajuće aktivnosti često počinju prelaziti svoju korisnost, te se javlja kriza birokracije.

**Slika 4. Model životnog ciklusa organizacije**



**Prilagođeno prema:** Daft, R. L. (2004) Organization Theory and Design. Mason: Thomson South-Western, str. 330.

Ključni zadatak menadžmenta u svakoj fazi životnog ciklusa je prilagođavanje postojećeg ili stvaranje novog organizacijskog rješenja koje će postati fundament efektivnog i efikasnog upravljanja organizacijom. Bitno je napomenuti kako organizacije ne moraju nužno prelaziti u narednu fazu životnog ciklusa, već se mogu veoma dugo zadržati i u postojećoj fazi (Greiner,1998).

Također, važno je uvidjeti kako je organizacija u svakoj fazi suočena s određenom krizom upravljanja, te je uslijed nastanka krize, moguć povratak u prethodnu fazu, ukoliko to predstavlja optimalno organizacijsko rješenje. Dodatno, treba istaknuti da je svaka sljedeća faza nastala na temeljima prethodne faze, kao i da fazu međusobno nisu odijeljene, već tragove jedne faze možemo vidjeti u drugoj fazi prilikom provođenja promjena i uvođenja novih pristupa.

Suvremena kompleksnost eksternog poslovnog okruženja proizašla je iz dinamike strateškog natjecanja globalnih i inovativnih konkurenata, a obilježavaju je učestalost, odvažnost i agresivnost konkurentskih akcija, što posljedično stvara uvjete konstantne neravnoteže i promjene.

Pretpostavka stabilnosti industrije prisutna u tradicionalnim teorijama konkurentske prednosti postaje irelevantna sa znatno kraćim životnim ciklusom proizvoda, kraćim ciklusom dizajniranja proizvoda, konstantnim akcijama repozicioniranja postojećih konkurenata te radikalnim redefiniranjem granica industrije. Drugim riječima, eksterno poslovno okruženje postiže sve više razinama dinamičnosti, heterogenosti, nestabilnosti odnosno različitosti konkurencije. Opisano agresivno ponašanje konkurenata više nije realnost samo brzorastućih, visokotehnoloških ili izrazito dereguliranih industrija, već su sve industrije, pa čak i one koje su se donedavno smatrale najstabilnijima, suočene sa značajnim promjenama okoline (Barnett, 1997).

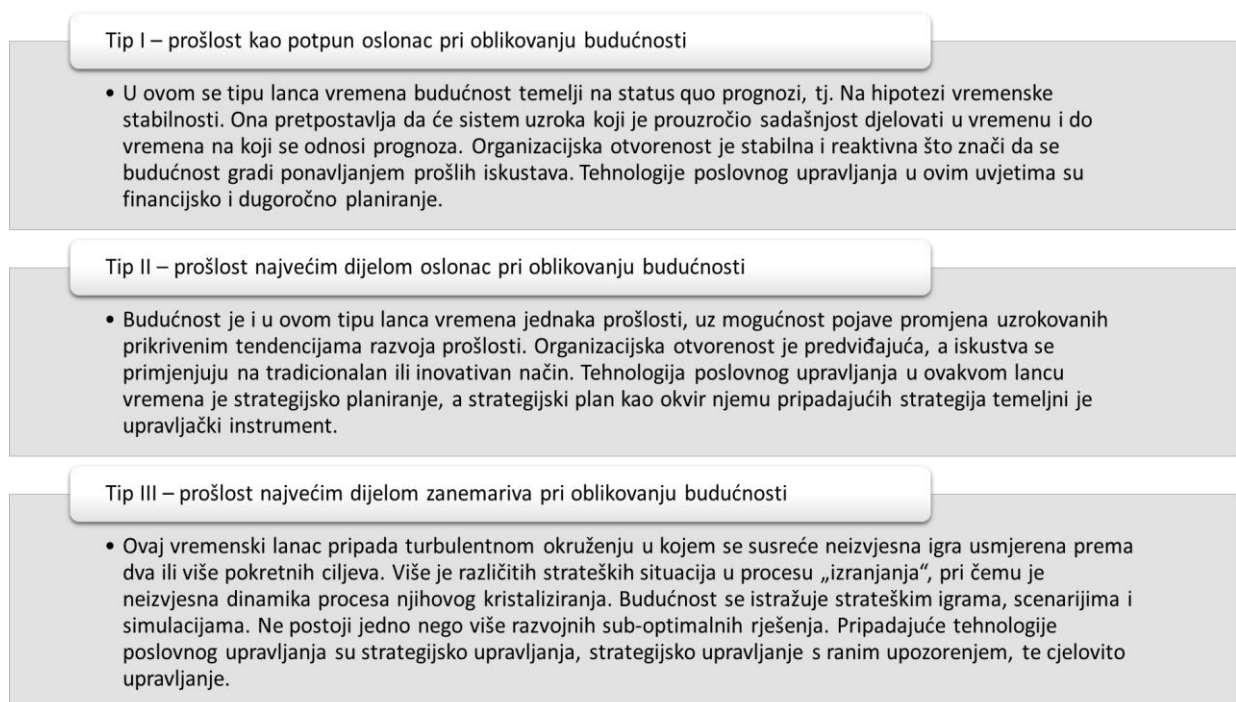
Restriktivni institucionalni okvir i njegova namjera ograničavanja agresivnog konkurentskog ponašanja također više nemaju jednake učinke. Sveprisutna pojave globalizacije, u potpunosti onemogućava ograničavanje hiperkonkurentskog tržišnog natjecanja. Prisutnost samo jednog agresivnog poduzeća dovoljna je da odvede cjelokupno tržište u hiperkonkurenciju, zbog čega su konkurenti prisiljeni reagirati na pomake u tržišnoj dinamici.

Posljedično na eroziju konkurentske prednosti, poduzeća su primorana stvarati nove, jer će u suprotnome izgubiti svoju tržišnu poziciju. Stoga se može zaključiti kako dinamično eksterno poslovno okruženje zahtijeva fundamentalne promjene u samom fokusu strategijskog promišljanja poduzeća.

U uvjetima rastuće kompleksnosti korporativnog upravljanja, menadžment mora poduzeti nužne promjene u procesu strategijskog planiranja. Te promjene moraju biti prilagođene stupnju organizacijskog razvoja, ali jednako tako i tržišnim uvjetima koji će determinirati stupanj konkurencije, odnosno rivaliteta.

Fučkan i Sabol (2013) predlažu model tri tipa lanca vremena, model koji nastoji identificirati pristupe strategijskom planiranju obzirom na bazne pretpostavke temeljem kojih se formira cjelokupni proces.

### Slika 5. Tipovi lanca vremena



**Prilagođeno prema:** Fučkan Đ., sur. Sabol A. (2013) Planiranje poslovnih dometa. Hum naklada, str. 28

Svaki od prezentiranih tipova može predstavljati optimalni pristup strategijskom djelovanju, ovisno o stupnju interne i eksterne kompleksnosti poslovne okoline.

Tako je tip I u pravilu optimalni modalitet strategijskog planiranja za srednja i mala poduzeća, koja posluju u relativno stabilnom poslovnom okruženju te nemaju dostatne resurse za provođenje visoko-sofisticiranih analitičkih postupaka, te stoga za njih ovakav strategijski pristup predstavlja optimalnu kombinaciju uloženog i dobivenoga u informativnom, dijagnostičkom te prognostičkom smislu.

Tip II lanca vremena načelno je prijelazni modalitet prema pristupu koji se zalaže za skoro potpuno zanemarivanje povijesnih podataka u procesu formuliranja strategije. Predstavlja optimalni strategijski pristup za poduzeća koja djeluju u relativno stabilnim poslovnim okruženjima, kada bi se ekstrapolacijom povijesnih trendova mogle identificirati određene tendencije razvoja važnih razvojnih varijabli. Anticipativni kontrolni mehanizmi, te korektivne radnje zauzimaju važnu ulogu u okviru strategijskog plana, koji predstavlja temeljni upravljački mehanizam.

Tip III u skladu je sa suvremenim promišljanjima strategijskog planiranja, odnosno cjelovitog poslovnog upravljanja. Pretpostavlja uvjete hiperkonkurencije, to jest turbulentnog, promjenjivog, nepredvidivog poslovnog okruženja. Također, važno je primijetiti kako se odustaje od ideje savršene strategije, te se fokus stavlja na odabir najbolje sub-optimalne strategije. Metode/instrumenti strategijskog planiranja koji se predlažu su u skladu s okruženjem koje određuje mnoštvo internih i eksternih varijabli, stoga je u široj perspektivi važno oformiti sustave ranih upozorenja, kao i širi koncept cjelovitog upravljanja.

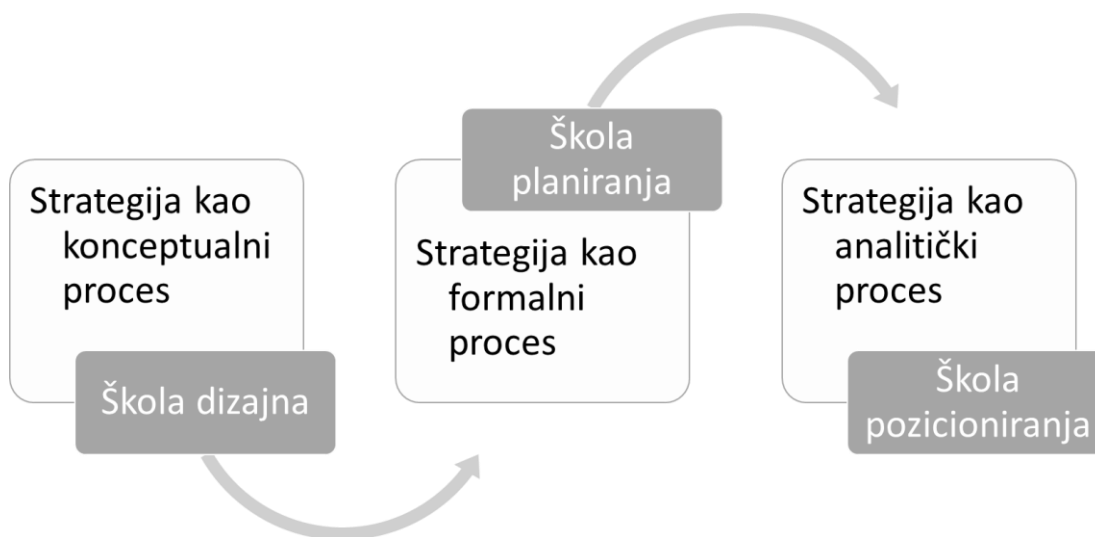


### 2.3. Škole strategijske misli

Henry Mintzberg (1987) opisao je strategiju i njenu formulaciju kao izuzetno kompleksan pojam, koji nije moguće obuhvatiti i u potpunosti opisati definicijom. Identificirao je ukupno deset škola strategijskog promišljanja s različitih stajališta u kontekstu osmišljavanja i formulacije strategije. Svaka od njih ima sebi svojstvenu, specifičnu perspektivu izučavanja strategijskog djelovanja koja se fokusira na jedan glavni aspekt formiranja korporativne strategije. Iako su sve škole strategijske misli na neki način limitirane, one u istom trenu pronicljivo ostavljaju prostor za šira promišljanja, te prihvaćanje određenih elemenata koji čine strategiju konkurentski uspješnom. Termin škola misli referira se na intelektualnu tradiciju skupine ljudi koji dijele slične poglede i perspektive određene filozofije, vjerovanja, društvenog pokreta, ekonomske discipline, kulture ili umjetnosti (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

U nastavku se prezentira svaka od deset najvažnijih škola strategijske misli, podijeljene u tri klasifikacijske grupe, uz određena implikacijska promišljanja o široj slici predmetne materije.

#### Slika 6. Preskriptivne škole strategijske misli



**Prilagodeno prema:** Mintzberg, H. (1987) Crafting Strategy. Harvard Business Review

Prva grupa škola strategijske misli odnosi se na preskriptivne škole, odnosno na filozofije kreiranja strategije koncentrirajući se na samu formulaciju strategije, odnosno pronalazak idealne strategije.

### ***Škola dizajna***

Škola dizajna promatra stvaranje i formiranje strategije kao konceptualni proces, a uspješnu strategiju pozicionira na križanju internih snaga i mogućnosti poduzeća te eksternih potencijala i prilika okruženja. Predstavnici predmetne škole strategijske misli drže kako su najuspješnije strategije one koje su dovoljno jednostavne, odnosno razumljive kako bi postale usmjeravajući instrument na svim hijerarhijskim razinama poduzeća, te formalne čime one postaju standard ponašanja i djelovanja. Pretpostavke škole dizajna predstavljaju fundamente strategijskog planiranja.

### ***Škola planiranja***

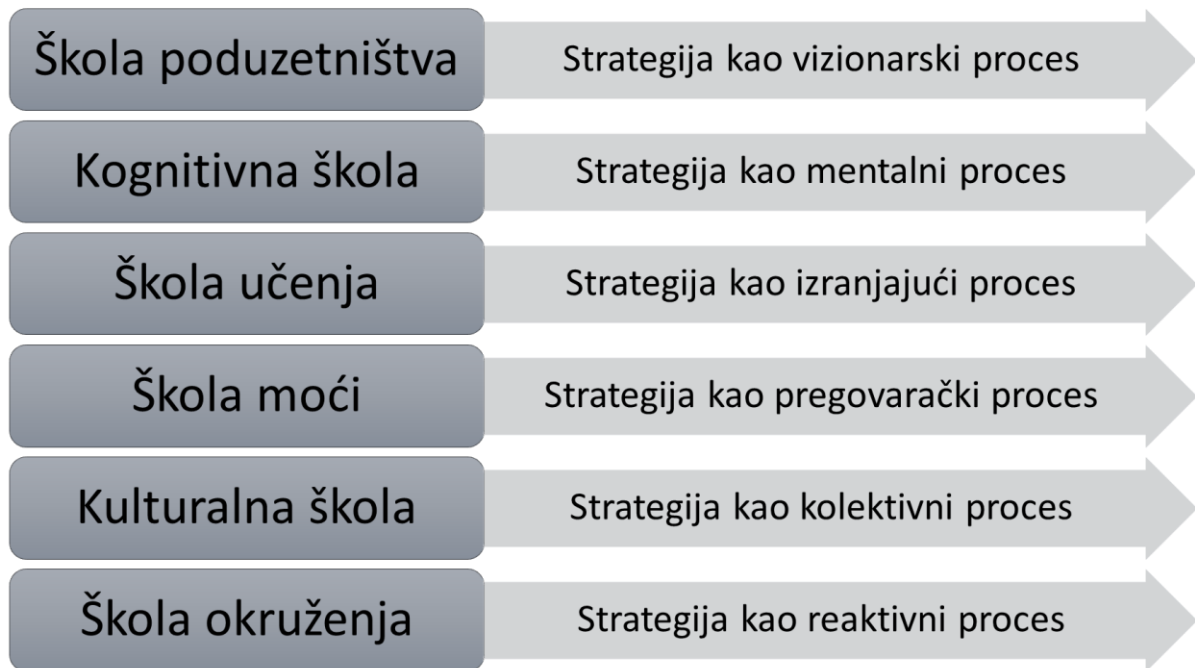
Škola planiranja karakterizira strategijski postupak kao visoko formalizirani proces. Ukupni proces, od inicijalne faze do finalizacije, kao i konačni plan te strategiju koju poduzeće implementira, nužno je detaljno dokumentirati. Tako se menadžment u svakoj situaciji koja zahtijeva donošenje odluka, bilo operativnih, bilo strateških, može referirati na ranije kreiran i donesen dokument kako bi sve odluke bile u skladu sa određenim dugoročnim smjerom djelovanja. Međutim, sve je više kritika ovakvog pristupa, prvenstveno nastavno na suvremeno dinamično tržišno okruženje unutar kojega poduzeća posluju, zbog čega višegodišnji planovi brzo postaju zastarjeli i irelevantni. Mnoge industrije i tržišta, pa čak i ona koja su se još donedavno smatrala stabilnima, obilježena su čestim i naglim promjenama nastavno na rapidni tehnološki razvoj. Stoga menadžment svake organizacije mora biti svjestan činjenice da će svaka promjena neke eksterne ili interne varijable zahtijevati izmjene plana u mnogim povezanim sferama. Zaključno, ukoliko se vodstvo određene poslovne jedinice vodi pretpostavkama škole planiranja, nužno moraju biti sposobni precizno i pravovremeno identificirati promjene koju su nastupile, ili mogu nastupiti u i izvan poduzeća.

### ***Škola pozicioniranja***

Predstavnici škole pozicioniranja kompletni fokus svojih istraživačkih aktivnosti stavljaju na sadržaj strategije, to jest na dvije ključne dimenzije, tržište i konkurente. Temeljna odluka menadžmenta odnosi se na željenu tržišnu poziciju poduzeća, shodno tržišnoj poziciji njegovih proizvoda/usluga u odnosu na tržišne suparnike. Sve ostale odluke derivativi su koji proizlaze iz pitanja kako ostaviti željeni položaj. Stoga je ključni korak strategijskog planiranja te implementacije u kompletnoj analizi tržišta, što zahtijeva vertikalnu i

horizontalnu analizu kvantitativnih podataka, kao i korištenje kvalitativnih analitičkih instrumenata (Tipurić, 1999).

### Slika 7. Deskriptivne škole strategijske misli



**Prilagodeno prema:** Mintzberg, H. (1987) *Crafting Strategy*. Harvard Business Review

Naglasak gore navedenih škola strategijske misli jest na specifičnim aspektima formulacije strategije. Preciznije, veća pozornost se stavlja na vanjske sile, odnosno dionike internog i eksternog okruženja poduzeća, zbog čega se predmetne škole nazivaju još deskriptivne škole strategijske misli.

#### ***Škola poduzetništva***

Škola poduzetništva zalaže se za primjenu filozofije korporativnog poduzetništva, koja smatra proces kreiranja strategije vizionarskim procesom. Fokus strategije je na dugoročnoj viziji menadžmenta poduzeća koja determinira smjer, te služi kao mehanizam sinergije djelovanja svih dijelova poduzeća. Operativni plan aktivnosti izranja iz postavljene vizije. Poduzeća koja primjenjuju predmetnu poslovnu filozofiju najčešće su mala poduzeća koja pokušavaju postati velika, ali jednako tako poznati su primjeri uspješnih velikih poduzeća koja se nisu odrekla ovakvog načina razmišljanja i u konačnici poslovanja.

### ***Kognitivna škola***

Kognitivna škola strategijske misli fokus stavlja na misaone procese, odnosno na signifikantnost percepcije, psihologije i u konačnici ponašanje ljudi koje izvire iz prethodne dvije dimenzije. Misao vodilja teoretičara organizacijske znanosti koji se zalažu za predmetni pristup jest stav kako su uspješna ona poduzeća koja imaju odlično razumijevanje svojih zaposlenika, dobavljača i kupaca. Iako znanost marketinškog upravljanja naglašava važnost pravilnog prepoznavanja načina na koji potencijalni i postojeći kupci procesiraju informacije, kako bi bili u poziciji efikasno prilagoditi ponudu poduzeća te tako ostvariti konkurentsku prednost, upravljačka znanost prepoznaje ključnu ulogu organizacijske kulture i dobrog upravljanja ljudskim resursima, te dobrih odnosa s dobavljačima.

### ***Škola učenja***

Poduzeća vođena pretpostavkama škole učenja uvelike se oslanjaju na ranija iskustva i događaje koji služe kao temelji promišljanja i razvoja strategije poduzeća. Iako svjesna nemogućnosti potpune kontrole i svih ograničenja isključivog temeljenja strategije na prošlim događajima, obzirom na izuzetno kompleksno i nepredvidivo suvremeno tržišno okruženje, te svugdje prisutno disperzirano znanje unutar organizacije, poslovne organizacije ipak mogu jako puno toga naučiti i unaprijediti analizirajući ranije uspješne i neuspješne poteze, te njihov kontekst. Menadžment promišlja strategiju reaktivno, ex post, pritom ne analiziraju nužno prošlost samoga poduzeća, već širu sliku koja podrazumijeva strategije poduzeća koja se natječu u istovjetnom sektoru, ali i poduzeća koja nisu direktni konkurenti (Simon, 1993). Prema tome, fundament predmetne škole strategijske misle jest pretpostavka kako će jednom uspješne strategije biti ponovno uspješne, a proučavajući neuspješne strategije moguće je identificirati greške koje su do toga dovele. Kritika škole učenja bazira se na konstantnim tržišnim promjenama zbog čega jednostavna copy/paste tehnika kreiranja strategije i upravljanja poduzećem nije dugoročno održiva. Stoga zaključno, opisani strategijski proces isključivo je primjenjiv u uvjetima stabilnog poslovnog okruženja, u okviru strategija koja podrazumijeva strateški fokus na određeni segment poslovanja organizacije, dok ostale segmente na ovakav način održavamo na postojećoj tržišnoj razini/poziciji.

### ***Škola moći***

Škola moći svakako predstavlja jedan drugačiji pogled na proces formiranja te implementacije strategije. Predstavnicima ove škole strategijske misli uvelike se naslanjaju na pretpostavke i

zaključke teorije igara, te stavljaju fokus na psiho-sociološku komponentu djelovanja poslovne organizacije. Identifikacija te upravljanje centrima moći stavljeno je u središte predmetne strategijske perspektive. Centre moći mogu predstavljati kupci, dobavljači, radnički sindikati, ili najčešće lideri/menadžeri organizacije. Škola moći gleda na dizajniranje strategije kao na politički proces pregovaranja, stvaranja saveza i lobiranja za vlastite interese. Strategija postaje umijeće mogućega, kompromis, odnosno rezultat kombinacije moći i politike. Postojanje centara moći osigurava da se minimizira otpor spram implementacije strategije.

### ***Kulturalna škola***

Predstavnici kulturalne škole posebno ističu krucijalnu ulogu ljudskog kapitala, odnosno organizacijske kulture i strukture u stupnju uspješnosti svake organizacije. Strategija tako zauzima sekundarnu ulogu u sustavu upravljanja poduzećem. Stvaranje jedinstvenog vrijednosnog sustava koji je ukalupiran prema razvojnim potrebama organizacije postaje nulti, i najvažniji korak u procesu uspostave dugoročno održivog poslovnog modela. Tako se na kreiranja strategije gleda kao na proces socijalne interakcije, u kojoj svaki član ima svoja specifična shvaćanja i vjerovanja poslovne i privatne isprepletene zbilje, zbog čega je potrebno uključiti što je moguće više članova unutar poduzeća u proces formiranja strategije. Poseban se naglasak stavlja na ulogu društvenih vrijednosti, vjerovanja i kulture u procesu donošenja odluka.

### ***Škola okruženja***

Škola okruženja može se još definirati kao kontekstualna škola strategijske misli. Fokus se dominantno stavlja na eksterno okruženje poduzeća, odnosno na političke, makroekonomske, sociološke, tehnološke, pravne te ekološke aspekte poslovanje. Kako bi se identificirali svi relevantni elementi vanjskog okruženja primarno se koriste instrumenti situacijske analize, od kojih je svakako najpoznatija PESTLE analiza. Kritika ovakvog modaliteta tržišnog istraživanja stoji u činjenici da se radi o statičnim analitičkim alatima, koji u slučaju značajnije promjene relevantnih varijabli daju iskrivljenu sliku trenutne tržišne pozicije, te tako mogu postati razlog kreiranja te kasnije implementacije pogrešne strategije koja može dovesti opstojnost poduzeća pod znak upitnika. Zaključno predmetni proces ovisi o situaciji i koristi se samo kad postoji potpuna ovisnost o faktorima okruženja.

## Slika 8. Škola konfiguracije



**Prilagođeno prema:** Mintzberg, H. (1987) *Crafting Strategy*. Harvard Business Review

Posljednja škola promišljanja strategije svojevrsni je derivativ svih ranijih pretpostavki/škola. Škola konfiguracije klasificira se u zasebnu grupu, obzirom da je nastala kao rezultat integracije svih ranije opisanih filozofija osmišljavanja te implementacije strategije. Temelji se na sinergiji različitih elemenata formulacije strategije, njenog sadržaja, organizacijske strukture i zaključaka teorije životnog ciklusa poduzeća

### *Škola konfiguracije*

Škola konfiguracije svakako u suštini predstavlja suvremeni oblik promišljanja strategije. Osnovna premisa predmetne škole strategijske misli polazi od pretpostavke kako ne postoji jedna najvažnija dimenzija, niti univerzalno najbolja strategija, već kako svaka strategije mora biti podešena, odnosno konfigurirana tako da najbolje odgovara kontekstu u kojemu se donosi. Kvalitetna strategija treba uzeti u obzir čitav niz varijabli, koje će ultimativno biti determinante ključnih faktora primjerenosti strategije, te se nikako ne smije temeljiti na statičkim, prošlim podacima/vrijednostima. Načelno predstavlja suvremenu paradigmu koja nastoji biti točka presijecanja svih devet prethodno opisanih škola strategijske misli. Dodatno treba istaknuti kako škola konfiguracije uzima u obzir teoriju životnog ciklusa poduzeća, te pretpostavku kako strategiju treba prilagoditi sukladno fazi u kojoj se poduzeće nalazi, od faze ulaska na tržište, rasta, stabilnosti te tranzicije. Cilj upravljačke strukture tako postaje postizanje stabilne tržišne pozicije, kroz pravovremeno adaptiranje na promjene tržišnih uvjeta (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Svaka od prikazanih škola strategijske misli karakteristična je za određenu fazu razvoja strateškog menadžmenta kao znanstvene discipline. Neke su već doživjele vrhunac popularnosti i primjene, te se suvremeno shvaćanje udaljava od njihovih pretpostavki i zaključaka, dok su druge pak tek u fazama razvoja. Zaključak predmetnog diplomskog rada proizlazi će iz analitičkog promatranja dvije najvažnije, najprimjenjivije škole strategijskog promišljanja. Riječ je o školama misli koje su uvelike obilježile disciplinu strategijskog djelovanja poduzeća, te su polazišta mnogih strateških modela upravljanja, škola pozicioniranja i škola učenja.

### 3. TRADICIONALNI PRISTUPI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Temelj tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti je objašnjenje odnosa stabilne okoline, te ponašanja i performansi poduzeća. Teoretičari strateškog menadžmenta su smatrali kako upravo industrijska struktura može omogućiti pojedinim organizacijama ostvarenje održivih konkurentskih prednosti, te time ostvarenje iznadprosječnih ekonomskih profita. Nastavno na prethodno navedene pretpostavke, razvijen je SCP model, koji implicira kako će struktura industrije (S) odrediti aktivnosti poduzeća (C), što će u konačnici determinirati performanse poduzeća i njegovu poslovnu uspješnost (P).

U središtu je fokusa predmetnih pristupa dominantno industrija i eksterna analiza, odnosno ponašanje poduzeća u usporedbi s tržišnim rivalima, a ključni je postulat kauzalna veza između broja i distribucije veličine poduzeća u nekoj industriji te stupnja konkurentskog ponašanja koje direktno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća. Opisane pretpostavke i način promišljanja strategijskog djelovanja predstavljao je dominantan pristup osamdesetih godina prošloga stoljeća, međutim njegov značaj i primjena postupno pada s razvojem novih modela te prihvatanjem pretpostavki dinamičnog poslovnog okruženja.

Izrazito važan doprinos razvoju referentnog pristupa promišljanja strategijskog planiranja i djelovanja dao je Michael Porter, definirajući svojevrsni okvir za identificiranje tržišnog položaja poduzeća. Efektivno i efikasno korištenje modela pet konkurentskih sila trebalo bi stvoriti temelje za formiranje adekvatne i uspješne obrane od konkurentskih sila na tržištu ili barem osnove za utjecanje na iste u svoju korist.

Profitabilnost industrije pod direktnim je utjecajem faktora kao što su stabilnost konkurentske strukture, relativni položaj spram dobavljača, kupaca i supstituirajućih industrija, kao i opasnosti od ulaska novih poduzeća. Stoga se zaključuje kako svojstva industrije unutar koje poduzeće djeluje definiraju njegov raspon potencijala i ograničenja poslovanja.

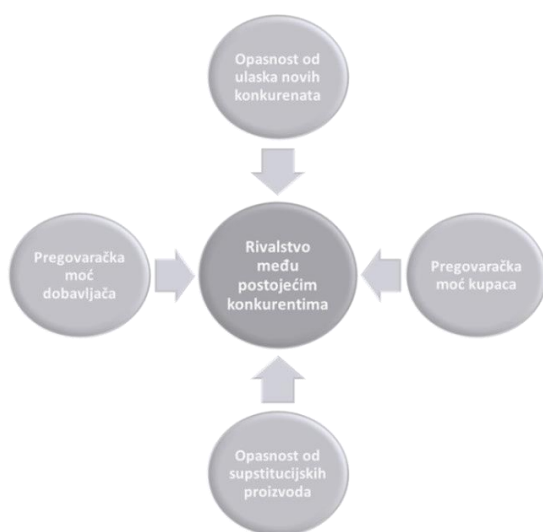
Zaključno, temeljni preduvjet ostvarenja dugoročno održive konkurentske prednosti prema tradicionalnim teorijama jest sposobnost poduzeća da zadrži optimalnu tržišnu poziciju, što je isključivo moguće u okvirima pretpostavke stabilne poslovne okoline. Drugim riječima, svrha strateškog ponašanja poduzeća jest povezivanje poduzeća s najvažnijim elementom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha se nalazi u ostvarenju održive konkurentske prednosti.



### 3.1. Porterijanska analiza industrije i poduzeća

Michael E. Porter, harvardski profesor te nedvojbeno jedan od najutjecajnijih teoretičara konkurentne prednosti i strategije, tvorac je strategijskog modela koji stavlja u funkciju klasične ekonomske teorije o tržišnom natjecanju te ostvarivanju konkurentne prednosti obzirom na različite tržišne strukture. Njegovo određenje tržišta prije svega se odnosi na identifikaciju skupina kupaca koji imaju slične potrebe i definiranje strateških skupina konkurenata koji se direktno natječu kako bi zadovoljili te potrebe. Međutim, Porter-ov model ima puno širi obuhvat, nastavno na zaključak kako menadžeri često u definiranju i identificiranju konkurencije pristupaju previše usko prepoznajući samo industrijske suparnike, zbog čega model uzima u obzir sve eksterne sile koje determiniraju tržišni položaj poduzeća. Prema Porter-u (1985), svaka industrija ima strukturu ili određene ekonomske i tehničke karakteristike, odnosno sile koje omogućavaju ili onemogućavaju poduzeću stvaranje konkurentskih prednosti. Menadžeri koji žele kreirati i kasnije iskoristiti povoljan tržišni položaj, prije svega moraju precizno odrediti samo okruženje organizacije. U konačnici tržišna pozicija poduzeća ovisi o pet osnovnih sila, čija kolektivna snaga određuje dugoročnu održivost poslovnog modela i strategije, te konačan potencijal za ostvarivanje profita. Tako nam Porter-ove strateške sile postaju smjernice definiranja tržišta, te tako neumoljivo identificiraju poduzeća iznad, ali i ispod prosječne profitabilnosti industrije.

**Slika 9. Porterov model pet konkurentskih sila**



**Prilagodeno prema:** Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

## **Opasnost od ulaska novih konkurenata**

Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili silaznom integracijom u industriju i širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije (Aeker, 1985).

Osnovna logika nalaže kako će strateške sile, odnosno konkurencija biti jača ukoliko je ulaz poduzećima u industriju lagan, odnosno jednostavan, efikasan/brz i relativno jeftin. Dominantan ograničavajući faktor stupnja konkurentnosti tržišta čini profitabilnost industrije, te općenito sva obilježja koja bi se mogla okarakterizirati kao barijere ulasku.

Barijerom ulaska može se smatrati sve ono što poduzeću zainteresiranom za ulazak na tržište onemogućava takav strateški potez. Kako je temelj stvaranja konkurentske prednosti odnos cijene i kvalitete proizvoda/usluge, upravo bi to trebalo predstavljati nulti korak u identifikaciji barijera ulaska u određenu industriju. Ogledni primjer barijere ulaska na tržište svakako je dominantna tržišna pozicija jednog poduzeća koja nastaje zbog dugoročnog ugovora/prava na određeni resurs. Jednako tako, signifikantna barijera ulasku na tržište bilo bi izrazito koncentrirano tržište, odnosno situacija u kojoj jedno poduzeće, ili mali broj poduzeća, ima veliki tržišni udio što bi svaku potencijalnu pridošlicu automatski stavilo u podređeni položaj.

Ostali referentni primjeri ulaznih barijera:

- Ekonomija obujma/volumena
- Visoki stupanj diferenciranosti proizvoda
- Zahtjevi za kapitalnim ulaganjima
- Efikasni proizvodni procesi
- Stupanj tehnološke razvijenosti
- Ograničen pristup distribucijskim kanalima
- Državni intervencionizam

Ekonomija obujma u najjednostavnijem smislu označava fenomen opadanja prosječnih proizvodnih troškova s povećanjem proizvedene količine. Tako će poduzeće koje već posluje na tržištu zasigurno imati povoljniju krivulju troškova, što otvara čitavu paletu mogućih

strategija kojima će se svi potencijalni konkurenti obeshrabriti za ulazak na tržište. Posebno valja naglasiti kako postizanje nižih troškova proizvodnje, te nastavno na to nižih prodajnih cijena, čini važan izvor konkurentske prednosti na tržištima gdje je dominantni oblik suparništva cjenovna konkurencija.

Pravne barijere, odnosno barijere koje proizlaze iz zakonskog okvira, mogu otežati ili u potpunosti onemogućiti ulazak poduzećima na određeno tržište. Licenca, patent, koncesija, carina, ogledni su primjeri državne intervencije koja može predstavljati ulaznu barijeru. Zaključno, potrebno je još jednom ustvrditi činjenicu kako je veća mogućnost za dugoročno ostvarivanje visokih stopa profitabilnosti, ukoliko su ulazne barijere visoke.

### **Pregovaračka moć kupaca**

Pregovaračka moć kupaca u konačnici se ogleda kroz dvije sfere, kroz pritisak na smanjivanje cijene ili zahtjevima za boljom kvalitetom proizvoda/usluge, što uglavnom na kraju dana podrazumijeva smanjenje profitabilnosti poduzeća. U osnovi, pregovaračka moć kupaca ovisi o disperziji jedinica, to jest o broju i relativnoj veličini kupaca u odnosu na poduzeće. U slučaju malog broja za poduzeće značajnih kupaca, njihova moć će biti izrazito velika, te će poduzeće biti uvelike limitirano u ostvarivanju značajnije profitabilnosti. Faktor koji jednako tako može poduzeća dovesti u subordinirani položaj u odnosu na kupce jest postojanje supstituta, te relativna jednostavnost prelaska na supstituirajuće proizvode. Logika svega ranije opisanoga tako nalaže da kupci mogu ostvariti povoljniji položaj ukoliko se ujedine, te kroz kolektivno pregovaranje imaju priliku postizanje boljih kupovnih uvjeta. Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postojat će u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca.

Kao referentan inicijalni analitički okvir, Porter (1985) daje sljedeću listu potencijalnih situacija u kojima kupci imaju izrazitu pregovaračku moć u odnosu na poduzeće.

- Stupanj koncentracije kupaca je vrlo visok
- Kupci kupuju proizvode poduzeća jednokratno, u velikim količinama (posebice ako su visoki fiksni troškovi svojstveni za industriju)
- Ukoliko su proizvodi/usluge standardizirani, odnosno nediferencirani (visoka razina supstitutabilnosti)
- Ukoliko su proizvodi koji su predmet kupovine sastavan dio daljnje proizvodnje, te imaju visoki troškovni udio (kupci će vrlo vjerojatno biti izrazito cjenovno osjetljivi)

## **Pregovaračka moć dobavljača**

Pregovaračka moć dobavljača može se manifestirati kroz podizanje cijena svojih proizvoda i/ili snižavanjem stupnja kvalitete, što može ozbiljno ugroziti profitabilnost i dugoročnu održivost poslovnog modela poduzeća. Kao inicijalni okvirni korak analize stupnja pregovaračke moći dobavljača, Porter navodi sljedeće situacije:

- Ukoliko postoji svega nekoliko velikih, dominantnih dobavljača, odnosno općenitije ukoliko je stupanj koncentracije industrije dobavljača veći od stupnja koncentracije kupaca
- Ako je proizvod/usluga dobavljača izrazito diferencirana, drugim riječima svojstveno specifična, jedinstvena
- U slučaju da ne postoje istovjetni supstituti, odnosno zamjenski proizvodi/usluge
- Ako proizvod dobavljača predstavlja ključni cjenovni i/ili kvalitativni input u daljnjem proizvodnom procesu kupca
- Ukoliko dobavljač posjeduje potencijal vertikalne integracije unaprijed

## **Opasnost od supstitucijskih proizvoda**

Vođeni osnovnom ekonomskom logikom, supstitute najlakše možemo identificirati kao proizvode koji su međusobno pozitivno elastični, što znači da ukoliko cijena jednog proizvoda poraste, potražnja za njegovim supstitutom će porasti obzirom da on postaje relativno jeftiniji, to jest time odnos cijene i kvalitete supstituirajućeg proizvoda postaje povoljniji. Suprotno, tražena količina dobra se smanjuje kada se smanji cijena njegovog zamjenskog proizvoda (Wiggins & Ruefli, 2002).

Stoga je sasvim logično kako su privlačnija ona tržišta koja ne poznaju bliske supstitute, to jest drugim riječima, kada proizvodi ili usluge drugih gospodarskih sektora ne mogu lako zamijeniti proizvode/usluge poduzeća u predmetnom sektoru, obzirom na puno veću pregovaračku moć, odnosno veći potencijal ostvarivanja visoke razine profitabilnosti. Suvremeno poslovno okruženje gotovo da ne poznaje proizvod koji nema relevantnog supstituta. Stoga kontinuirani napor u smjeru inovativnosti te diferencijacije ponude proizvoda/usluga danas predstavljaju temelj konkurentnosti.

Razina konkurentnosti supstituta ovisi o nekoliko faktora:

- Sposobnost da se efikasno zadovolji potrošačeva inicijalna potreba
- Cjenovni raspon
- Trošak prelaska na zamjenski proizvod/uslugu
- Podsticaj za promjenu

Ključ obrane od supstituta svakako se krije u kontinuiranim naporima za daljnjom diferencijacijom ponude poduzeća, te u marketinškim programima poticanja lojalnosti kupaca, čime se eliminira želja i potreba kupaca za supstituirajućim proizvodima, što je osobito važno u kontekstu činjenice kako je trošak zadržavanja postojećih kupaca puno manji u odnosu na marketinške napore privlačenja novih kupaca.

### **Rivalstvo među postojećim konkurentima**

Analiza suparništva unutar postojećih granica industrije svakako je logičan prvi korak u okviru ukupne situacijske analize poduzeća. Stupanj suparništva primarno ovisi o broju i veličine, odnosno disperziji konkurenata, o stopi tržišnoga rasta, o stupnju diferenciranost proizvoda, te o troškovima tržišnoga izlaza.

Kako bi nedvosmisleno razumjeli Porter-ov model, nužno je što je preciznije moguće definirati pojam industrija, koji se toliko učestalo proteže kroz predmetno poglavlje. Industriju je najjednostavnije moguće definirati kao grupu poduzeća sa zajedničkim obilježjima. U razmatranjima industrije nužno je uzeti u obzir ponudbenu, ali i potražnu perspektivu.

Iz perspektive ponude, industriju čine poduzeća koja nude asortiman proizvoda/usluga s važnim zajedničkim obilježjima, uglavnom je riječ o generičko istovjetnim tehnologijama ili proizvodnim procesima. Sa stajališta potražnje, industriju čini grupa poduzeća koja proizvode dobra koja su bliski supstituti, matematički preciznije, proizvode čija je križna elastičnost potražnje signifikantno pozitivna.

Mjera koja uvelike definira industrijsku struktura jest njezina koncentracija, odnosno mjera disperzije broja i relativne veličine poduzeća unutar industrije. Tako mnogi teoretičari organizacijske znanosti ističu upravo tržišnu koncentraciju kao jedan od osnovnih kriterija efikasnosti različitih industrija.

Fragmentirane industrije često ne poznaju postojanje tržišnog lidera, zbog čega je nužno kontinuirano praćenje tehnoloških i cjenovnih trendova, a diferencijacija ponuda postaje ključ ostvarivanje profita u kratkom, ali i dugom roku. Konsolidirane industrijske strukture prvenstveno karakterizira visoki stupanj međuovisnosti tržišnih aktera, što se manifestira u direktnom utjecaju akcija jednog poduzeća na ukupnost poslovanja, time i profitabilnost drugog poduzeća. Zaključci empirijskih istraživanja ukazuju kako je necjenovna konkurencija, konkurencija kvalitetom proizvoda/usluge, stupnjem inovativnosti tehničkih rješenja, marketinškim aktivnostima, kanalima distribucije, izraženija u konsolidiranim industrijama, obzirom da je konkurentna reakcija na cjenovne promjene puno brža i značajnija u odnosu na tržište na kojemu djeluje veliki broj manjih poduzeća čije se odluke puno manje prelijevaju na ostatak tržišta (Ghemawat, 2002).

Visoka razina konkurentnosti na tržištu može imati izrazito pozitivne eksternalijske učinke u vidu kataliziranja tehnološkog napretka i razvoja inovativnih rješenja, iako s druge strane može stvarati preveliki pritisak na profitabilnost poduzeća što može dovesti do pogrešnih odluka i u konačnici likvidacije poduzeća, i s time radnih mjesta. Stoga, stupanj agresivnosti tržišnog natjecanja, opća stopa rasta industrije, relativni udio fiksnih troškova te druge ulazne i izlazne barijere definirati će tržišni položaj te potencijal postizanja dugoročno održivog poslovnog modela.

### **Prednosti i nedostaci modela**

Razmatrani model svakako ima konkretne nedostatke, posebice u okviru suvremenog hiperkonkurentnog poslovnog okruženja. Međutim, s razlogom je još uvijek aktualan, i često korišten model, koji u najmanju ruku postavlja temelje razumijevanja eksterne okoline u kojoj poduzeće djeluje. Prije svega, model konkurentskih sila omogućava poduzećima da definiraju stupanj privlačnosti same industrije, trenutno, ali i vremenskim horizontalnim analizama moguće je zaključke dinamizirati. Također, ključne odluke ulaska ili izlaska s tržišta, odluke čija se važnost često zanemaruje, u središtu su predmetnog modela. Mnoge ideje, modeli i strategije upravo su proizašli iz temelja postavljenih Porter-ovim modelom, koji u kontekstu strateškog pozicioniranja zaključuje kako bi svako poduzeće trebalo zauzeti poziciju na kojoj su strateške sile najslabije, na temeljima čega je razvijena danas veoma popularna teorija „Blue Ocean“ strategije.

Suvremeno poslovno okruženje, koje se često opisuje kao hiperkonkurentsko, preraslo je u dobroj mjeri Porter-ov model pet konkurentskih sila. Prije svega pretpostavka jednostavnih, relativno stabilnih tržišnih struktura nije više primjenjiva, te je nužno napraviti konkretne prilagodbe u promišljanju strategije na temelju promatranja eksternog okruženja poduzeća, odnosno nužno je uvidjeti važnost dimenzije internog okruženja poduzeća, koje je postepeno zauzelo dominantnu poziciju u suvremenoj teoriji upravljanja organizacijama (Daraboš Longin, 2016).

## 3.2. Konkurentska prednost u okviru škole pozicioniranja strategijske misli

U tridesetim godina prošloga stoljeća počinje se razvijati novi pristup promišljanja strategijskog djelovanja poslovnih organizacija, koji nastoji utvrditi uvjete pod kojima se savršena konkurencija na određenom tržištu neće razviti. Dotada, definiranje uvjeta koji ograničavaju konkurenciju i vode ka uspostavljanju neefikasnih tržišnih oblika poput monopola i oligopola, bili su isključivo mjerni instrument državnih politika kako bi se takvi uvjeti izolirali te kako bi se uspostavio efikasan zakonodavni okvir čije je svrha bila pojačati stupanj konkurencije.

Škola pozicioniranja strategijske misli razvijala se primarno u okviru SCP (engl. Structure-Conduct-Performance) modela. Temeljne dimenzije modela su struktura industrije (S), provođenje aktivnosti (C) te poslovna uspješnost poduzeća (P), međuzavisne dimenzije koje impliciraju kauzalni logički slijed prema kojemu industrijska struktura determinira cjelokupnu aktivnost poslovnih organizacija, što posljedično određuje održivost i uspješnost poslovnog modela (Barney & Hesterly, 2015)

**Slika 10. SCP model**



**Prilagođeno prema:** Barney, J.B., & Hesterly, W., (2015) Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Harlow: Pearson Education Limited, str. 55



Dimenzija „S“ odnosi se na strukturu industrije mjerenu pokazateljima poput broja konkurenata u industriji, stupnja heterogenosti/diferenciranosti proizvoda te ukupnih troškova tržišnog ulaska i izlaska.

Dimenzija „C“ referira se na konkretne tržišne akcije poduzeća, primjerice definiranje cjenovne politike, diferencijacija proizvoda/usluge, prešutni dogovori o tržišnom nastupu kao i odluke u načinu eksploatacije tržišnog položaja. Konačno, dimenzija „P“ odnosi se na rezultate, odnosno održivost/uspjehnost poslovnog modela poduzeća, ali i cjelokupne industrije. Zapravo, možemo ustvrditi kako predstavnici škole pozicioniranja definiraju kako imati konkurentsku prednost znači ostvarivati povoljniji tržišni položaj od svojih direktnih, ali i indirektnih konkurenata.

Škola pozicioniranja opisivana je u jednom od prethodnih poglavlja predmetnog rada kao škola strategijske misli koja strategiju promatra kao isključivo analitički proces. Fokus predstavnika škole pozicioniranja je na kvantitativnoj, ali manjim dijelom i kvalitativnoj analizi direktnih i indirektnih konkurenta, ali i tržišta u cjelini, na temelju čega se kreira i kasnije implementira opća tržišna strategija poduzeća.

U odnosu na ostale škole strategijske misli u prvoj skupini, školu dizajna i školu planiranja, strategije koje proizlaze iz pretpostavki škole pozicioniranja nisu dizajnirane, prilagođene svakom poduzeću posebno, već postoji nekoliko generičkih, univerzalnih strategija i njihovih dimenzija koje svako poduzeće s obzirom na tržišnu strukturu i obilježja tržišne konkurencije može primijeniti u vlastitom strategijskom procesu.

Odabrana strategija determinirati će stratešku poziciju poduzeća unutar industrije, no nužno je kroz daljnje istraživačke napore ustvrditi te detaljizirani plan ostvarivanja konkurentске prednosti u kratkom, ali i dugom roku. Tržište se posebno analizira kroz ekonomsku i konkurentsku prizmu, a doneseni se zaključci indukcijском metodom kombiniraju u cjelovitu sliku iz čega se deriviraju daljnji strateški koraci (Tece, Pisano & Shuen, 1997). Lako je zaključiti kako interni i eksterni poslovni analitičari, odnosno poslovne funkcije koje spadaju pod domenu kontrolinga igraju ključnu ulogu svojim projekcijama, čime omogućavaju menadžmentu optimalnu razinu informiranosti prilikom donošenja strateških odluka.

Prema tome, aplikacija strategijskog procesa koji proizlazi iz temelja škole pozicioniranja rezultira strategijskim opcijama i konačnim strategijama koje su jasne i same po sebi spremne biti implementirane.

Pretpostavke i strategije proizašle iz škole pozicioniranja datiraju iz dalje povijesti, te su načelno derivativi vojnih principa i formulacije optimalne strategija u uvjetima ofenzivne i defenzivne pozicije u kontekstu ratovanja.

U drugoj polovici 20. stoljeća, najprestižnije konzultantske kuće, Boston Consulting Group i McKinsey & Company, uvode tada nove tehnike tržišnog istraživanja. BCG matrica, odnosno matrica tržišni udio-rasta tržišta, zatim krivulja iskustva i PIMS istraživanje, samo su neki od oglednih primjera aplikativnih modela koji su proizašli iz fundamentalnih pretpostavki škole pozicioniranja. Fokus prethodno spomenutih modela nije bio na procesu formulacije strategije, već na pronalaženju univerzalno-optimalne strategije, pozicije u pokušaju maksimiziranja tržišnog udjela. Tržišni udio u načelu predstavlja imperativ modela predmetne škole strategijske misli, obzirom da se smatralo kako je postizanje visokog postotka tržišnog udjela put postizanja dugoročno održive konkurentske prednosti, i samim time ostvarivanja iznadprosječnih profita.

Najznačajniji predstavnik ove škole svakako je ranije spominjani harvardski profesor Michael E. Porter. Kroz objavljene istraživačke, akademske radove, uspostavio je suvremene temelje škole pozicioniranja. Na temeljima modela pet konkurentskih sila, modela generičkih strategija, te modela lanca vrijednosti, odnosno na temeljima Porter-ovog strategijskog trokuta, razvio se stav kako je moguće identificirati idealne strategije za svaku tržišnu situaciju. Provođenjem sistematičnih analiza vanjskog okruženja kojima je moguće identificirati sve specifičnosti tržišnih uvjeta u kojima se poduzeće nalazi, Porter je držao kako svako poduzeće može kreirati optimalnu strategiju.

Kao konačne spoznaje škole pozicioniranja možemo identificirati osnovne dvije generičke strategije, odnosno dva osnovna izvora konkurentske prednosti. Tako poduzeće može zauzeti dominantan tržišni položaj strategijom troškovnog vodstva, koja se zasniva na proizvodnim procesima minimiziranih troškova, koji su temelj ostvarivanja iznadprosječnih profita, kroz smanjenje cijena i pratećeg porasta tržišne potražnje ili još jednostavnije kroz veću prodajnu maržu ukoliko cijene ostanu nepromijenjene. Druga generička strategija je strategija diferencijacije, ili drugim riječima strategija kvalitativnog vodstvo, koja se temelji na pružanju dodane (veće) vrijednosti proizvoda/usluga uz jednake ili niže troškove u odnosu na konkurente, pritom optimizirajući odnos cijene i kvalitete, to jest optimizirajući korist kupaca.

Porter (1985) je identificirao i treću stratešku opciju, koja nastaje na križanju prethodno opisanih generičkih strategija. Strategija fokusa podrazumijeva simultano korištenje obje generičke strategije, međutim odnosi se na preciznu implementaciju na unaprijed određenim tržišnim segmentima/nišama.

Možemo zaključiti kako je škola pozicioniranja svakako uvela znanstveni pristup strategijskog promišljanja, te zapravo ponudila analitički okvir koji sistematično obuhvaća sve relevantne ključne faktore poslovanja.

Principi i načela referentne škole strategijske misli mogu biti posebno korisna u ranim razvojnim fazama strategijskog planiranja, ali jednako tako i u kontekstu analize poduzeća koja već imaju ustanovljenu i jasno uspostavljenu tržišnu poziciju.

Usprkos svemu ranije navedenome, nikako ne treba zaključiti kako su opisane strategije i promišljanja idealna. Teoretičari organizacijske znanosti prije svega zamjeraju ideju da se ovom školom odvoji promišljanje i formulacija strategije od njene provedbe, implementacije i općenito djelovanja na nižim razinama organizacije poduzeća.

Implementacija takve poslovne filozofije prije svega u dugome roku otežava poduzeću učenje i proširenje baze znanja, zato što se promovira stav kako je jedino relevantno mišljenje vrhovnog menadžmenta, koji često nema potpuni uvid u operativnu razinu poslovanja. Dodatno, strategijsko planiranje isključivo na temelju ekstrapolacije trendova i oslanjanja na trenutne analitičke podatke može biti veoma zavaravajuće, obzirom da ne uzima u obzir čitav niz društveno-političkih aspekata koji pokazuju visoku razinu korelacije s ukupnim gospodarskim/tržišnim prilikama.

Jednako su tako sporne pretpostavke prema kojima su poduzeća unutar iste industrije identična u terminima strateški relevantnih resursa kojima upravljaju te strategija kojima teže, kao i pretpostavka prema kojoj je heterogenost resursa kratkoga vijeka obzirom da su resursi koje poduzeća koriste u implementaciji svojih strategija izrazito mobilni.

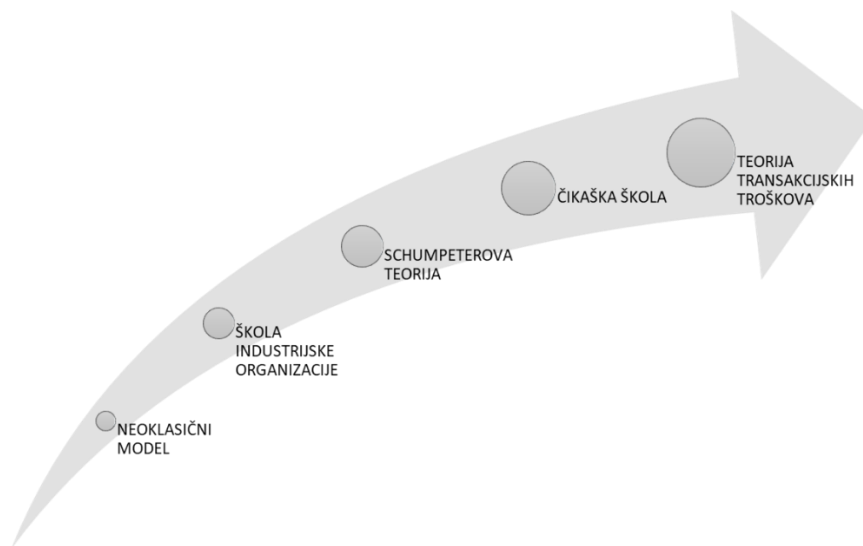
Zapravo, pokazalo se kako statičko pozicioniranje poduzeća spram direktnih industrijskih rivala, u uvjetima sve nestabilnije i dinamičnije okoline, ne osigurava dovoljan uvid i stupanj informiranosti kako bi se donosile optimalne odluke formuliranja strategije ostvarivanja konkurentske prednosti.

### 3.3. Teorije konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju

Stabilno poslovno okruženje dugo vremena je bila implicitna pretpostavka, u tom trenutku, svih relevantnih strategijskih teorije i modela, pretpostavka koja se ponajviše ogleda u nastojanjima teoretičara organizacijske znanosti da se ponudi teorija ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Iako su se suvremena strategijska promišljanja uvelike odmaknula od pretpostavki i zaključaka ranijih teorija, prvenstveno prihvaćanjem koncepta dinamičkog poslovnog okruženja, kako bi se stvorila cjelovita slika problematike poslovnog upravljanja, osnovno razumijevanje i poznavanje povijesti strateškoga menadžmenta postaje nužni nulti korak za sva daljnja učenja i razmišljanja.

U nastavku predmetnog poglavlja stoga se prezentiraju sve relevantne teorije ostvarivanja konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju, prema redosljedju prikazanom na donjem grafičkom prikazu.

**Slika 11. Teorije konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju**



**Prilagođeno prema:** Daraboš, M. (2015) Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Zagreb: Naklada Ljevak

Počeci strategijskog promišljanja poslovanja poduzeća usko su vezani uz temeljna načela mikroekonomske znanosti, što je jasno vidljivo kroz prizmu **neoklasičnog modela**. U načelu, predmetna teorija konkurentske prednosti bazira se na uvelike pojednostavnjenju modelu savršene konkurencije.

Teoretičari organizacijske znanosti uzimaju određene pretpostavke koje su u današnjem kompleksnom, turbulentnom poslovnom okruženju u potpunosti odbačene. Tako za njih vrijedi kako je relativno lako utvrditi optimalno efikasan omjer inputa, kako je moguće izračunati marginalni doprinos svakog inputa, kako su sva poduzeća savršeno tržišno informirana te kako su svi resursi potpuno mobilni i djeljivi. Zapravo referentnu teoriju je moguće sažeti kroz zaključke kako poduzeća proizvode konačne proizvode optimalnom kombinacijom inputa, te kako je strategija poduzeća u potpunosti definirana tržišno danim cijenama i marginalnim troškovima, nastavno na homogenost proizvoda, industrijsku strukturu obilježenu velikim brojem relativno malih poduzeća orijentiranih na maksimizaciju profita, postojanje savršenih informacija te nepostojanje ulaznih barijera.

Predstavnici **škole industrijske organizacije** svoje zaključke jednako tako baziraju na temeljima osnova mikroekonomije, međutim oni promatraju konkurentsku prednost iz drugačije perspektive. Prema njima, konkurentsku prednost je moguće ostvariti isključivo ograničavanjem proizvodnje, korištenjem monopolske pozicije ili tajnim dogovorima s konkurentima kojima se postižu efekti monopolske tržišne snage (Daraboš, 2015).

Uvidjevši kako monopolisti maksimiziraju profite proizvodeći razinu outputa na kojoj se izjednačuju razine marginalnih troškova i prihoda, razinu proizvodnje koja je uvelike manja u odnosu na proizvodnju outputa na tržištima višeg stupnja konkurentnosti, poduzeća nastoje ograničiti proizvodnju u svrhu uzrokovanja rasta cijena. Stoga je nastavno na pretpostavku kako poslovne organizacije mogu osigurati iznadprosječne profite u dugom roku isključivo u industrijama koje karakterizira dominacija nekolicine poduzeća, fokus predmetne teorije je upravo na relativnoj veličini poduzeća uz zaključak kako poduzeća imaju snažan poticaj monopolizacije industrije, odnosno obostrani interes za tajne dogovore tržišnog natjecanja.

Važno je pravilno uočiti kako monopolizacija može poprimiti mnogo oblika. Tako se primjerice promotivne aktivnosti ili proizvodni procesi diferencijacije proizvoda mogu promatrati kao aktivnosti čiji je temeljni cilj podizanje ulaznih barijera. Stoga, pretpostavke škole industrijske organizacije otvaraju teorijsku mogućnost izdvajanja određenih poduzeća iz skupine prosječno uspješnih organizacija, to jest ne isključuju se mogućnost posjedovanja pojedinih specifičnih karakteristika koje za određena poduzeća mogu predstavljati fundament ostvarivanja dugoročne iznadprosječne profitabilnosti; tako se u teorije konkurentske prednosti usvaja koncept heterogenosti poduzeća koji podrazumijeva inherentnu sposobnost poduzeća za ostvarivanje iznadprosječnih prinosa.

Heterogenost poduzeća se općenito promatra kroz prizmu specifičnih oblika dominacije pojedinih poduzeća u industriji koja se može ogledati kroz veličinu poduzeća, tržišni udio, visinu ulaznih barijera i dr. Definirana su dva moguća scenarija koja objašnjavaju razlike ostvarenih prinosa među tržišnim rivalima, a samim time i nedvojbeno postojanje konkurentske prednosti.

Primarno, superiorni inputi temelj su proizvodne efikasnosti što omogućava poduzećima postizanje nižih prosječnih troškova. Uz pretpostavku nedovoljno elastične potražnje, ulazak novih konkurenata na tržište će se nastaviti sve dok se marginalni troškovi novih konkurenata ne izjednače s eksterno određenom prodajnom cijenom. Stoga će u trenutku postizanja dugoročne ravnoteže, nastavno na heterogenost proizvodnih troškova, poduzeća koja posjeduju superiorne resurse, odnosno efikasnije proizvodne procese nižih troškova, biti nagrađena iznadprosječnim prinosima. Još jednom, ključna pretpostavka predmetnog scenarija je ograničenost, odnosno ograničena dostupnost superiornih inputa. U suprotnom slučaju kada bi inputi bili jednako distribuirani svih proizvođačima, ravnotežna prodajna cijena bi se smanjila, odnosno prodajna cijena bi pala ispod razine marginalnih troškova, čime bi proizvođači bili prisiljeni proizvoditi na sub-optimalnoj razini. U referentnom scenariju, neefikasna poduzeća su faktički prisiljena napustiti tržište te se uspostavlja nova ravnotežna točka u kojoj se izjednačuju prodajna cijena i marginalni troškovi efikasnih poduzeća.

Drugo objašnjenje pretpostavlja da u slučaju neefikasnih oblika tržišnog natjecanja, kao što je monopol ili oligopol, konkurentska prednost može proizaći iz monopolske snage koja se ogleda kroz ograničavanje proizvedenog outputa. Izvor konkurentske prednosti zapravo je heterogenost između poduzeća već pozicioniranih u industrijama s ograničenom konkurencijom i poduzeća koja teže ulasku u predmetne industrije, stoga iznadprosječna profitabilnost primarno ovisi o razini ulaznih barijera.

Joseph Schumpeter, poznati harvardski profesor i akademik, razvio je mnoge teorije i nastavno modele ekonomskog i organizacijskog razvoja. Tako **Schumpeterova teorija** promatra konkurenciju kao natjecanje u kreiranju i primjeni inovacija. Fokus se tako sve više primiče konceptu dinamičnosti konkurencije, dok se istovremeno kritizira statički pogled na određivanje cjenovne politike te proizvodne procese koji se ne mijenjaju (Daraboš, 2015).

Schumpeter, iako je prepoznao značaj tržišne pozicije i moći, smatrao je kako istraživanje i razvoj poslovnih organizacija dominantno doprinose agregatnom gospodarskom rastu, a poduzeća sve to čine motivirani uvjerenjem kako će time dugoročno ostvarivati

iznadprosječne profite. Dok se u uvjetima savršene konkurencije, pretpostavljene u okviru neoklasičnog modela, poduzeća mogu besplatno koristiti proizvodnim i procesnim inovacijama i stoga nemaju poticaj za aktivnosti istraživanja i razvoja, pretpostavljena monopolistička konkurencija predmetne teorije garantira takav poticaj.

Tako je razvijen koncept „kreativne destrukcije“ koji nastoji teorijski i empirijski dokazati logički niz prema kojemu kada poduzeće kreira novi i/ili efikasniji proizvodni ili procesni dizajn, osvojiti će dio tržišta svojih konkurenata obzirom da može ponuditi bolji proizvod/uslugu za jednaku cijenu ili dobro jednakih kvalitativnih obilježja za manju cijenu. Konkurentima jedino preostaje reakcija imitiranjem proizvodno/procesnog rješenja ili uvođenje još novijeg, u suprotnome bivaju prisiljeni napustiti tržišnu utakmicu.

Zaključno, Schumpeterova teorija nalaže kako se konkurentska prednost može postići isključivo inovacijama koje narušavaju tržišnu poziciju konkurenata.

Takozvana **čikaška škola**, zapravo predstavlja smjer suvremene ekonomske misli kojemu pripada skupina ekonomista sa Sveučilišta u Chicagu, od kojih se svakako posebno treba spomenuti velikane kao što su Paul A. Samuelson, Herbert Simon, Friedrich A. van Hayek, Milton Friedman i Theodore Schultz.

Načelnom primjenom neoklasične teorije cijena i odbacivanjem određenih pretpostavki savršene konkurencije, predstavnici predmetne škole strategijske misli suprotstavljaju se tezi o monopoliziranju tržišta kao isključivom izvoru konkurentske prednosti, te se zalažu za objašnjenje konkurentske prednosti efikasnom proizvodnjom i distribucijom, odnosno internim sposobnostima poslovne organizacije.

Na temeljima osnovne pretpostavke, teoretičari organizacijske znanosti drže kako poduzeća eventualnim povećanjem razlike između prodajne cijene i razine marginalnih troškova, omogućavaju manjim, nedovoljno efikasnim poduzećima da opstanu u kratkom, ali i dugom roku. U suvremenoj teoriji tako prevladava stav kako ostvarivanje maksimalne ekonomske učinkovitosti treba biti temelj poslovnog modela svake organizacije, te kako je situacija u kojoj učinkovitiji konkurent istiskuje s tržišta manje efikasne konkurente normalno i poželjno stanje. Stoga tijela za zaštitu konkurencije ne trebaju nužnu, zbog primarno političkih motiva, intervenirati u svakoj situaciji smanjivanja stupnja tržišnog natjecanja (Simon, 1993).

Sažeto, relativna veličina poduzeća te obujam njegova poslovanja determinirani su internim sposobnostima te proizvodnom efikasnošću, pri čemu stupanj rasta i razvoja poduzeća rezultat je upravo ostvarene efikasnosti, nastavno na što u široj slici država treba otkloniti sve neefikasne barijere ostvarivanja pozitivnih prinosa poduzeća.

Oliver E. Williamson (2002) smatra kako je ekonomika transakcijskih troškova sastavni dio nove institucionalne ekonomike, koja podrazumijeva interdisciplinarni pothvat pri kojemu su ujedinjeni elementi ekonomike, prava i teorije upravljanja, te se uzima za utemeljitelja **teorije transakcijskih troškova**.

Transakcijski troškovi neminovni su dio cjeline poslovnog djelovanja organizacija, te općenito, što su troškovi veći, to je opseg transakcija manji, što prisiljava sve tržišne sudionike na posebnu analizu i kontrolu strukture troškova poslovanja. Drugim riječima, ukoliko su troškovi reguliranja transakcija na eksternom tržištu manji od reguliranja istoga skupa transakcija unutar samoga poduzeća, poduzeće će se odlučiti na provođenje strategije tržišne alokacije. U suprotnome, transakcije će se isključivo odvijati u postojećim gabaritima poslovne organizacije, stoga možemo zaključiti kako predmetna teorija sadrži i generalno objašnjenje nastanka i postojanja poduzeća u globalu.

Williamson u svojem modelu posebno ističe trošak informacija kao ključni element teorije transakcijskih troškova, nastavno na suvremene uvjete dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja unutar kojega relevantne i pravodobne informacije čine razliku između uspješnih poduzeća i poduzeća koja su prisiljena napustiti tržišnu utakmicu.

Ukratko, teorija transakcijskih troškova usmjerena je na identificiranje optimalne veličine poduzeća na temeljima razmatranja odnosa troškova tržišnih transakcija i troškova internog upravljanja, na temeljima čega se donosi zaključak kako će poduzeća imati tendenciju rasta i razvoja sve dok se trošak organiziranja tržišne transakcije ne izjednači s troškovima provedbe iste transakcije unutar organizacijskih granica.



## 4. SUVREMENI PRISTUPI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Suvremeno poslovno okruženje, obilježeno turbulentnošću i velikim brojem akcija i reakcija konkurenata, zahtijeva konkretne promjene pretpostavki poslovanja poduzeća u procesu formuliranja te kasnije implementacije strategije. Konkurentska dinamika i strateško pozicioniranje postaju fundamenti poslovnog upravljanja za uspješna poduzeća suočena sa sve većom globalnom konkurencijom te sve manjim stopama industrijskog rasta.

Procesi privatizacije i tržišne deregulacije, kao i nezaustavljivi val tehnoloških inovacija, značajno su restrukturirali sva gospodarstva svijeta, stoga možemo ustvrditi kako su upravo globalizacijski trendovi razlog konstantnih promjena pravila tržišnog natjecanja. Za pretpostaviti je kako će spomenuti trendovi nastaviti mijenjati konkurentske pozornice prema sve dinamičnijim i turbulentnijim modalitetima.

Ranije diskutirane teorije i modeli bili su itekako primjenjivi u uvjetima niskog intenziteta konkurencije, kada su se poslovne organizacije mogle postepeno prilagođavati promjenama u okolini, a da pri tome zadržavaju konkurentske prednosti kroz duži vremenski horizont.

Međutim, u recentnom povijesnom razdoblju, strategije poduzeća koje su činile temelj ostvarivanja iznadprosječnih profita, više nisu rezultirale očekivanim rezultatima (Grimm, Lee & Smith, 2006). Drastične promjene eksternog, ali i internog poslovnog okruženja poduzeća, iznjedrile su nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti i stvarnih pretpostavki funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji nikako ne može biti okarakteriziran kao stabilan i predvidiv.

Cirkulacija podataka, informacija i znanja među tržišnim rivalima dosegla je nezamislive razine, zbog čega su tržišta u konstantnom disbalansu, nastavno na što je prihvaćena temeljna pretpostavka kako dugoročno održiva konkurentska prednost ne postoji, već poduzeća moraju neprestano poduzimati nove strateške akcije kako bi zadržale korak ispred konkurenata.

Općenito, može se ustanoviti kako je konkurentska prednost funkcija dviju skupina varijabli, uvjeta globalnog, nacionalnog i lokalnog eksternog poslovnog okruženja, ali i internih sposobnosti i resursa kojima poduzeće upravlja. Drugim riječima, izvore konkurentske prednosti treba tražiti u okolini, ali i u samom poduzeću (Ferrier, 2001).

## 4.1. Resursna teorija poduzeća i VRIO model

Suvremene teorije ostvarivanja konkurentske prednosti svoje zaključke uvelike temelje na internoj analizi poslovne organizacije, odnosno resursima, sposobnostima te jezgrenim kompetencija poduzeća, elementima identificiranima kao stvaraoci dodatne vrijednosti za kupce i u konačnici nositelji konkurentskih prednosti (Gamble, Peteraf, & Thompson, 2015).

Generalno, zagovornici predmetnog pristupa impliciraju kako bi se donositelji strateških odluka morali fokusirati na interne snage i slabosti poduzeća koje će u konačnici determinirati da li je poduzeće sposobno iskoristiti prilike te izbjeći opasnosti koje proizlaze iz njihovog eksternog poslovnog okruženje. Oslanjajući se na internu organizacijsku analizu te isticanjem jezgrenih kompetencija u procesu formuliranja i kasnije implementacije strategije, poduzeća uče konkurirati prvenstveno na temelju specifičnosti poslovne jedinice, ali jednako tako moraju biti svjesna i spremna reagirati na promjenjivost okruženja u kojem posluju.

Resursna teorija poduzeća, odnosno pristup oblikovanja strategije temelji se na pretpostavkama i načelima škole učenja. Resursna poslovna filozofija polazi od stava kako je interni, a potom i eksterni rast poduzeća isključivo rezultat načina na koji poduzeće koristi vlastite resurse, odnosno njihov potencijal.

J.T. Mahoney i J.R. Pandain (1992) tvrde kako jedino poduzeća koja optimalno koriste vlastite resurse, mogu očekivati efikasnost poslovnih procesa i time visoku razinu produktivnosti, nastavno na što će financijski prinosi biti maksimizirani.

Predstavnici predmetnog pristupa poslovnog upravljanja u svojim promišljanjima strategije polaze od pitanja zašto poduzeća koja se natječu na istom tržištu, unutar iste industrije ostvaruju različite poslovne rezultate, te za njih upravo odgovor na to pitanje predstavlja ishodište strategijskog smisla.

Prema resursnoj teoriji, industrijska privlačnost i pozicioniranje u industriji nisu ključne odrednice uspjeha poduzeća, već se pretpostavlja da su neki resursi kojima se poduzeće koristi neelastični u ponudi te su tako mogući izvor ekonomskih renti. Superiorna djelotvornost poduzeća temelji se na razvitku kompetitivnoga i distinktivnoga skupa resursa i njihovoj uporabi u dobro osmišljenoj i provedenoj strategiji (Barney, 1991).

Škola učenja svakako je djelomično nastala na kritici škole pozicioniranja, nastavno na činjenicu da u suvremenom dinamičnom polovnog okruženju i generalnim uvjetima nestabilnosti i promjenjivosti, strategija koja se isključivo temelji na tržišnom položaju nikako ne može biti izvor održive konkurentske prednosti. Stoga možemo reći kako je resursni pristup kreiranja strategije komplementaran porterijanskom pristupu, u smislu traženja tržišnih prilika i prednosti stvaranjem i unapređivanjem resursa i sposobnosti poduzeća, u odnosu na ideju postizanja optimalne strategije kroz trenutnu tržišnu poziciju.

Iako poduzeća nabavljaju fizičke resurse zbog njihovih uporabnih svojstava, jednom kada takvi resursi postanu dio poslovnog procesa poduzeća, mijenja se raspon modaliteta na koji oni mogu pridonijeti konkurentnosti poslovne organizacije i to primarno pod utjecajem znanja i sposobnosti individua koje resursima upravljaju. Jednako tako, sagledavanjem obrnute logičke veze, možemo zaključiti kako će razvoj vještina i znanja zaposlenika biti uvelike predodređen resursima kojima poduzeće raspolaže. Jednostavnije rečeno, o svakom će poduzeću individualno zavisiti na koji će način resursi kojima upravlja doprinijeti njegovim poslovnim procesima, iz čega proizlazi zaključak i potvrda hipoteze kako je savršeno moguće da jednaki resurs ostvaruje različiti doprinos poslovnim procesima različitih organizacija.

Resurse poduzeće moguće je sagledavati kroz prizmu snaga ili slabosti organizacije. Takve snage i slabosti ishodišno su povezane sa specifičnim resursima, čija identifikacija stvara potencijal podizanja svojevrsnih barijera tržišnog ulaska. Stoga, u procesu formulacije te postepenog razvijanja strategije, poduzeće neprestano mora tražiti načine efikasnog iskorištavanja postojećih resursa i simultanog razvijanja novih kako bi se obranilo od prijetnji novih konkurenata, te tako stvorilo konkurentsku prednost dužeg roka.

Načelno, resursni pristup poslovne strategije polazi od pretpostavke kako su pravi izvori održive konkurentske prednosti jedinstveni resursi, znanja, tehnologije, sposobnosti poduzeća koje konkurenti ne mogu lako pribaviti i imitirati. U svojoj najjednostavnijoj formi, resurse možemo definirati kao različite oblike imovine kojima poduzeće raspolaže i koristi, za postizanje poslovnih ciljeva, odnosno implementaciju strateških planova (Barney, 1995). Klasificirati resurse je moguće na različite načine, od kojih su u nastavku rada prezentirana dva najučestalija modaliteta.

Treba razlikovati ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse poslovne organizacije. Pod pojmom ljudski resursi se podrazumijeva raspoloživa radna snaga i vrhovni menadžment, financijski resursi obuhvaćaju kapital koji organizacija upotrebljava za financiranje tekućih i

dugoročnih aktivnosti. Fizički resursi uključuju materijalne resurse, uredski i proizvodni prostor te opremu, dok se informacijski resursi baziraju na podacima korištenim pri odlučivanju.

Grant (1991) pravi razliku između opipljivih, neopipljivih i ljudskih resursa. U opipljive resurse ubraja fizičke resurse i kapital, u neopipljive resurse tehnologiju, poslovnu reputacija te organizacijsku kultura, dok ljudski resursi podrazumijevaju specijalizirana znanja i vještine, komunikacijske sposobnosti te generalni stupanj motivacije.

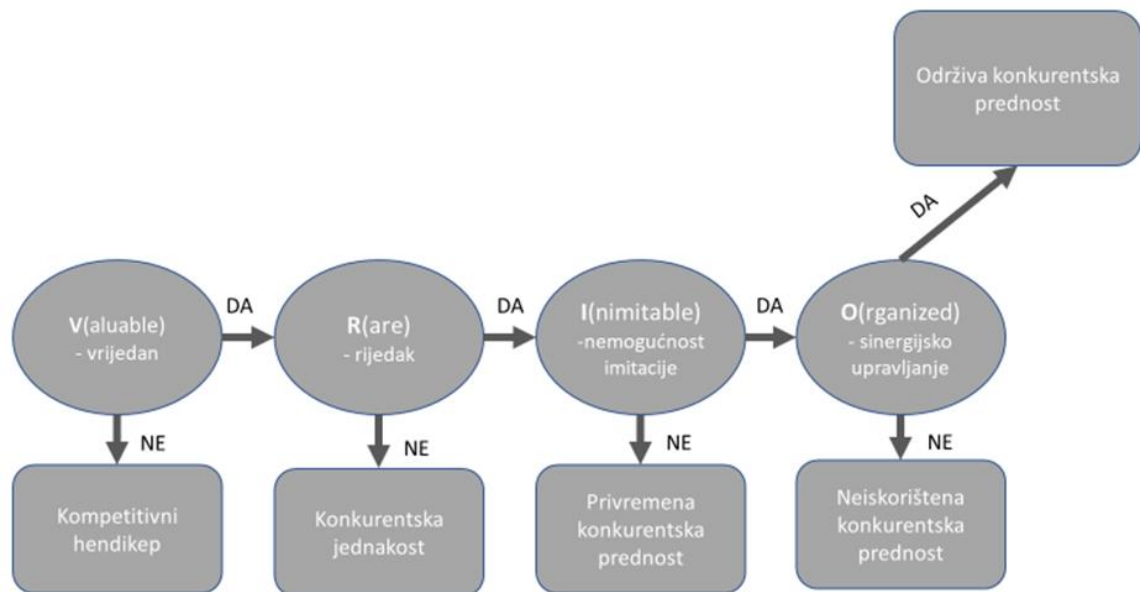
Generalno, teoretičari resursnog pristupa smatraju kako bi svako poduzeće trebalo postaviti i formulirati svoju dugoročnu strategiju na temelju maksimiziranja jezgrenih kompetencija i resursa poduzeća, tako da kontinuirano stvaraju nove proizvode, te unapređuju i transformiraju materijalne i nematerijalne resurse i kompetencije poduzeća prema stvaranju konkurentskih prednosti budućnosti.

Jay Barney svakako je najveće ime resursne teorije poduzeća u akademskoj zajednici, a kao fundamente takvog pristupa poslovnom upravljanju postavlja dvije osnovne pretpostavke (Barney, 1991): poduzeća unutar iste industrije možemo smatrati heterogenima ako kao temeljni kriterij razlikovanja uzmemo strateške resurse kojima raspolažu, te predmetni strateški resursi nisu savršeno mobilni, što posljedično otežava ili u potpunosti onemogućava njihov prijenos na drugo poduzeće, ili cjelokupni proces razvoja i/ili stjecanja strateških resursa može biti iznimno skup kada poduzeće ne posjeduje odgovarajuće resurse, zbog čega heterogenost postaje dugoročno održivo stanje. Upravo na predmetnim pretpostavkama, Jay Barney razvija koncept i kasnije VRIO model.

Dodana vrijednost resursnog koncepta održive konkurentske vrijednosti ogleda se u ideji kako svaki resurs mora imati određene karakteristike kako bi bio stvarni izvor dugoročno održive konkurentske prednosti. Inicijalno VRIN, kasnije modificiran i preimenovan u VRIO model, zapravo predstavlja akronim upravo tih karakterističnih dimenzija resursa.

U svojoj srži, VRIO model predstavlja analitički, dijagnostički postupak procjene sinergije tržišnog značaja određene sposobnosti/kompetencije, te realni potencijal ostvarivanja potrebne razine osposobljenosti. Jednako tako, model pravi važnu razliku između ostvarivanja konkurentske prednosti i ostvarivanja održive konkurentske prednosti, što predstavlja temelj daljnjih rasprava i promišljanja.

**Slika 12. VRIO okvir resursne teorije poduzeća**



**Prilagođeno prema:** Barney, J., (1995) Looking inside for Competitive Advantage, The Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.

Predmetni teorijski okvir predviđa ukupno četiri dimenzije resursa/sposobnosti poduzeća koji čine razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća, odnosno poduzeća koja ostvaruju iznadprosječne profite na temeljima kreiranih održivih konkurentskih prednosti i poduzeća koja se nalaze u sub-ordiniranom tržišnom položaju, zbog čega se očekuje njihovo napuštanje tržišta (Peteraf, 1993).

Prvo slovo VRIO akronima označava pridjev **Vrijedan**, što podrazumijeva kako izvor konkurentske prednosti može biti isključivo resurs koji omogućava poslovnoj organizaciji da iskoristi vanjske prilike, odnosno neutralizira prijetnje proizašle iz eksternog okruženja. Konačni cilj vrijednosne analize resursa stoga jest utvrditi postoji li potencijal kreiranja dodane vrijednosti poduzeću, u smislu povećanja poslovnih prihoda, optimizacije proizvodnih procesa i time minimizacije nastalih troškova, ili ekspanzije konkurentske prednosti ranije ostvarene korištenjem referentne kompetencije. Drugim riječima, možemo zaključiti kako je resurs operativno vrijedan ukoliko rezultira superiornim ishodom u kontekstu povećanja vrijednosti za krajnje potrošače.

Vrijednost resursa zapravo proizlazi iz stupnja kompatibilnosti s eksternim okruženjem. Drugim riječima, ovisno o razini sklada resursa i okoline, možemo predvidjeti način na koji će poslovna organizacija iskoristiti prilike, odnosno neutralizirati konkurentske prijetnje.

Poduzeće posjeduje **Rijedak**, odnosno oskudan resurs ukoliko tržišni rivali ne posjeduju istovjetni resurs, zbog čega ne možemo govoriti o savršenoj konkurenciji, što posljedično otvara vrata ostvarivanja dominantnog tržišnog položaja, te time ekstra profita. Resurs načelno sam po sebi može biti oskudan, međutim, jednako tako efikasni i efektivni proizvodni procesi mogu rezultirati specifičnostima koje predstavljaju tržišnu rijetkost.

Koncepti vrijednosti i rijetkosti svakako su samorazumljivi resursni kriteriji, no preostale dvije dimenzije VRIO teorijskog okvira potrebno je svakako detaljnije razmotriti.

Važno je primijetiti kako već zadovoljavanjem prva dva kriterija, poduzeće ima potencijal ostvarivanja konkurentske prednosti. No, postavlja se pitanje održivosti takvog položaja, pitanje koje je fundament sljedeće dimenzije VRIO teorijskog modela strategijskog planiranja.

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je isključivo ukoliko suparnici nisu u mogućnosti efektivno imitirati određenu kompetenciju/resurs, i/ili ukoliko je imitacija relativno skupa i time neefikasna/nedostupna. Stoga nam dimenzija **Imitacije** zapravo daje odgovor na pitanje koliko dugo poduzeće može štiti jedinstvenost resursa od konkurenata u pokušaju imitacije, što u konačnici primarno ovisi o sposobnosti i konkurentske brzini imitacije.

Nastavno na ranije navedeno, teoretičari organizacijske znanosti nastojali su identificirati karakteristike, i/ili uvjete koji tržišnim konkurentima efektivno onemogućavaju savršeno oponašanje komparativnih resursnih prednosti. Najjednostavniji primjer predmetne materije su svakako resursi zaštićeni patentom, ili nekim drugim instrumentom zaštite intelektualnog vlasništva, čime država zbog širih javnih interesa, omogućava određenim poslovnim organizacijama povlaštenu tržišnu položaj.

Jedan od tih uvjeta podrazumijeva efekt vremenske disekonomije koji se referira na tradiciju, specifične povijesne uvjete u kojima je resurs akumuliran, kao i na vremenski period koji je tržišni lider imao na raspolaganju za akumulaciju strateški značajnog resursa.

Još jedan faktor koji sprečava postojeće i potencijalne tržišne rivale da provedu uspješnu imitaciju resursa, jest takozvani efekt masovne akumulacije, koji načelno implicira kako posjedovanje strateški signifikantnog resursa u velikim količinama uglavnom olakšava daljnju akumulaciju.

Nadalje, usklađenost i povezanost strateški signifikantnih resursa s drugim vrstama resursa pod kontrolom poduzeća treba uzeti u obzir kao i situaciju kada ne postoji jasna kauzalna veza između kompetencija poduzeća i konkurentske prednosti, do koje često dolazi kada se mnoštvo resursa i kompetencija simultano koristi u poslovnom procesu. U predmetnoj situaciji, konkurentima nemogućnost jasnog odvajanja i identificiranja resursa/kompetencija koji su zaista izvor konkurentske prednosti, onemogućava precizno prilagođavanje te ih ostavlja strateški dezorijentiranim.

Zadnji čimbenik relevantne tematike odnosi se na kompleksnost resursa, koja se prvenstveno ogleda kroz neopipljive resurse, kao što su primjerice poslovna reputacija, organizacijska kultura, CRM sustav i sl., a proizlazi iz činjenice kako je riječ o kompleksnim, višeslojnim društvenim fenomenima koje je teško racionalno analizirati i jednostavno preseliti iz jedne društvene sfere u drugu.

Posljednja dimenzija resursnog strategijskog pristupa odnosi se na Organizaciju, odnosno organizacijsku sposobnost da u potpunosti iskoristi sinergijski potencijal optimalnim sustavom upravljanja. Drugim riječima, isključivo će organizacije čija hijerarhijska i procesna funkcionalnost podupire održavanje i daljnji razvoj kompetencija, biti u mogućnosti dugoročno ostvarivati iznadprosječne profite.

Općenito, možemo konstatirati kako je konkurentsku prednost moguće ostvariti strategijom koju niti postojeći, niti potencijalni konkurenti ne implementiraju, a da pri tome stvara dodatnu vrijednost. Ono što konkurentsku prednost čini održivom, jest nemogućnost konkurenata da istovjetno repliciraju efekte/vrijednost implementirane strategije poduzeća.

Predstavnici resursne filozofije poslovnog upravljanja tako smatraju kako je takozvani „inside-out“ pristup oblikovanja strategija jedini optimalan način. Obzirom kako su interne sposobnosti poduzeća kombinacija resursa i sposobnosti kojima organizacija upravlja, polazišna točka osmišljavanja strategije morala bi biti identifikacija istih, temeljem čega se može donijeti dobro informirana odluka na kojem tržištu i kako konkurirati.

Nakon inicijalne analitičke faze, učinkovitom alokacijom resursa i usklađenih sposobnosti pojedinaca moguće je ostvariti dominantan tržišni položaj s održivim komparativnim prednostima, koje će biti teško anulirati u dužem roku. Nastavno na dosad napisano, možemo zaključiti kako je krajnji cilj analize poduzeća u okviru resursnog pristupa, shvaćanje prirode te izvora temeljnih kompetencijskih elemenata te načina kako referentni elementi doprinose poslovnom uspjehu kroz duži vremenski horizont. Dubljom analizom možemo ustvrditi kako resursni pristup načelno predstavlja misaonu tranziciju od isključivog sagledavanja poduzeća kroz prizmu resursa i vrijednosti koje su vidljive u financijskim izvještajima, prema cjelovitijem sagledavanju poduzeća uzimajući u obzir ne toliko vidljivu, implicitnu sferu vrijednosti i sposobnosti poduzeća.

Zbog čega treba nedvosmisleno odrediti koncept jezgrenih kompetencija, koje za resursne teoretičare organizacijske znanosti predstavljaju pravi izvor održivih konkurentskih prednosti. Jezgrene kompetencije kombinacija su tri elementa - resursa, sposobnosti i kompetencija. Resursi su zapravo materijalna, oku vidljiva imovina, od koje u kombinaciji s drugim elementima jezgrenih kompetencija očekujemo određenu buduću ekonomsku korist. Suprotno, sposobnosti se mogu definirati kao neopipljiva, implicitna imovina poslovne organizacije, koja se ostvaruje kroz poslovne procese. Konačno, kompetencije su u osnovi rezultat kombinacije resursa i sposobnosti, te su naposljetku stvarni izvor dodatne vrijednosti, odnosno konkurentске prednosti (Newbert, 2008).

Zaključno, praktične implikacije resursnog promišljanja strategije možemo sažeti u tri pitanja koja vrhovnom menadžmentu omogućavaju nedvosmisleno identificiranje postojanja jezgrenih kompetencija, odnosno potencijala ostvarivanja održive konkurentске prednosti. Tako bi polazišna točka kvalitativne analize resursa svakako trebalo biti pitanje predstavlja li resurs značaj izvor konkurentске prednosti, u smislu tržišne rasprostranjenosti, obzirom da isključivo resurs koji podupire veliki broj različitih poslovnih jedinica i krajnjih proizvoda može biti izvor konkurentске prednosti koja predstavlja zdrave temelje održivog poslovnog modela. Drugo pitanje kvalitativne vrijednosti resursa referira se na dodatnu vrijednost, odnosno održiva konkurentska prednost može nastati samo ukoliko kupci percipiraju uvećanu vrijednost proizvoda/usluge. Konačno, posljednje pitanje koje vrlo jasno proizlazi iz pretpostavki VRIO teorijskog okvira, a odnosi se na mogućnost imitacije. Jezgrene kompetencije bi trebale sadržavati takva svojstva da ih je gotovo nemoguće kopirati, odnosno efektivno imitirati njihove učinke, obzirom kako samo na takav način mogu biti ishodište održive konkurentске prednosti (Newbert, 2008).



Hamel i Prahalad (1990) održivu konkurentsku prednost smatraju rezultatom fuzije različitih vrsta resursa, tako da oni međusobno multipliciraju ukupnu poslovnu vrijednost. Na takav način, autori zaključuju kako resursi moraju biti integrirani kako bi imali potencijal stvaranja konkurentskih prednosti, što bi impliciralo kako poduzeća mogu postići iznadprosječne rezultate i ostvariti dominantan tržišni položaj ukoliko posjeduju jedinstveni set kompetencija čije sinergijske potencijale mogu učinkovito eksploatirati.

## 4.2. Konkurentska prednost u okviru škole učenja strategijske misli

Komparativna prednost spram tržišnih rivala ne može se više realizirati samo trenutnim strateškim pozicioniranjem u industriji kako to nalažu zaključci škole pozicioniranja, obzirom da suvremeni uvjeti poslovnog okruženja mogu dovesti i same industrije pod znak upitnika. Za predstavnike škole učenja, tržišno se natjecanje pomiče prema budućim tržištima i novim djelatnostima, odnosno konkurentska prednost više ne ovisi o obilježjima industrije, već o internim razlikovnim sposobnostima poduzeća (Bettis & Hitt, 1995).

Drugim riječima, umjesto orijentacije na tržišnu strukturu, škola učenja naglasak stavlja na heterogenost poduzeća, to jest identificira jedinstvene resurse i sposobnosti poduzeća, know-how, prepoznatljivost brenda, poslovnu reputaciju, patente i sl., kao ključne čimbenike stvaranja nesavršene konkurencije, a samim time i iznadprosječnih profita.

Škola učenja svakako pripada suvremenim konceptima promišljanja i planiranja strategije. Za predstavnike škole učenja, formulacija strategije predstavlja izranjajući proces, odnosno proces koji je rezultat kontinuiranog organizacijskog učenja, to jest proširivanja baze organizacijskog znanja. Na takav način, teoretičari ove škole strategijske misli smatraju sve dotadašnje pristupe formiranja strategije neadekvatnima za davanje odgovora na aktualnu problematiku upravljanja poduzećem.

Jay Barney (2002) tako uvodi koncept organizacijskih resursa, koji podrazumijevaju internu strukturu izvještavanja poduzeća, formalni i neformalni sustav planiranja, kontroling i koordinaciju sustava te neformalne odnose zaposlenika, odnosno internih i eksternih grupa poduzeća. Predmetni resursi proizlaze iz različitih pravnih, političkih i kulturalnih tradicija te tako kreiraju specifična administrativna nasljeđa poduzeća različitih zemalja. Barney drži kako su upravo organizacijski resursi glavni izvori konkurentske prednosti poduzeća, stoga su posebno važna njihova kontinuirana unapređenja kroz fleksibilnost učenja i prihvaćanje novih znanja i tehnologija.

Predstavnici škole učenja ujedno pružaju drugačiji pogled na aktualno pitanja na kojoj hijerarhijskoj razini, odnosno razinama bi se strategija trebala formirati, to jest indirektno se zalažu za stav kako poduzeća ne bi smjela odvajati formulaciju od provođenja strategije, zato što bi tako uvelike ograničili i usporili proces organizacijskog učenja.

U srži referentnog pristupa strategiji nalazi se stav kako organizacijske promjene proizlaze iz kumulativnih interakcija osnovnih funkcija i aktivnosti poduzeća, odnosno drugim riječima, da kada se jedna rutinska aktivnost poslovne organizacije promijeni, simultano će doći do promjene drugih, na temeljima čega će nastati nove situacije i prostor za učenje i organizacijski napredak (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998). Tako se može uvidjeti kako su upravo predstavnici škole učenja pioniri stava kako glavnu ulogu kada je riječ o alokaciji resursa, pristupu informacijama, identificiranju strategijskog korporativnog okruženja, te kreiranju strategijskih promjena trebaju imati predstavnici operativnog i srednjeg menadžmenta.

Suprotno razmišljanju predstavnika preskriptivnih škola prema kojima proces učenja treba nužno prethoditi poduzimanju strateških akcija, škola učenja se zalaže za atmosferu koja potiče učenje i napredak kroz slobodno poduzimanje akcija te učenje i time usavršavanje iz učinjenih pogrešaka. Mnogi se teoretičari organizacijske znanosti tako počinju slagati i zalagati za ideju kako je najvrijedniji resurs u vlasništvu svake organizacije mogućnost i sposobnost istraživanja i eksperimentiranja, što širom otvara prostor za strateško učenje i stvaranje novih ideja te obrazaca formuliranja strategije. Na takav način konačna strategija spremna za implementaciju neće biti jednaka inicijalno zamišljenoj, već će sigurno uključivati određene izranjajuće dimenzije, koje će strategiju učiniti kudikamo primjerenijom, efektivnijom i efikasnijom.

Pojam koji vrlo zorno i precizno dočarava osnovnu ideju škole učenja jest retrospektivno učenje, odnosno proces koji podrazumijeva poduzimanje akcije na temelju koje je moguće derivirati povratne informacije kojima se temeljem ranijih iskustava daje kontekst i smisao, pa je nastavno moguće odabrati one obrasce ponašanja koji su primjereni optimalnoj strategiji. Zagovornici predmetne škole strategijske misli ističu kako se uspješan proces organizacijskog učenja mora odvijati na razini pojedinca, grupe, ali i cjelokupnog poduzeća. Općenito, organizacijsko učenje možemo definirati kao proces promjene misli i akcija pojedinca ili grupe, koji je pod direktnim ili indirektnim utjecajem poduzeća, a sastoji se od četiri faze. Intuicija je u načelu podsvjestan proces koji se odvija na nivou pojedinca, te predstavlja inicijalnu fazu procesa učenja. Pojam interpretacija u danom kontekstu, odnosi se na preuzimanje glavnim elemenata individualnog učenja, te proširivanje na razinu šire grupe individua. Faza integracije podrazumijeva promjenu kolektivnog razumijevanja, te shodno tome promišljanja. Na kraju, institucionalizacija označava standardizaciju novog učenja na razini cjelokupnog poduzeća, u sisteme, okvire, strukture, rutine i praksu djelovanja.

Organizacije na takav način počinju akumulirati kolektivno znanje i sposobnosti, odnosno pretvaraju se u takozvane učeće organizacije. Stoga bi menadžeri morali posebnu pažnju pridavati implicitnom znanju, istovremeno držeći visoke standarde formalnog, odnosno eksplicitnog znanja. No kako je znanje pojedinaca temelj organizacijskog znanja, jedini način uspostavljanja efikasne učeće organizacije jest kroz kontinuirano podupiranje individualnog učenja, te kasnijeg proširenja mehanizmima kao što su diskusije, predavanja, dijeljenje iskustava, najčešće efikasnije implementirano kroz neformalne kanale distribucije.

Usporedno zaključcima promatranja suvremenih dinamičnih poslovnih okruženja, teoretičari organizacijske znanosti ističu kako su isključivo poduzeća koja kumulativno uče i na taj način obnavljaju konkurentsku prednost, dovoljno fleksibilna, odnosno agilna i djelotvorna da bi dugoročno opstala. Stoga bih organizacijsko učenje trebalo biti središnja strategijska aktivnost poduzeća, odnosno drugim riječima, donositelji strategijskih odluka mogu biti optimalno informirani jedino ukoliko je eksplicitno i tacitno znanje rasprostranjeno cjelokupnom organizacijom (Pacheco-de-Almeida, 2010).

Kao siže predmetne škole strategijske misli, daje se sažeti prikaz temeljnih pretpostavki korporativnog upravljanja u procesima formulacije te implementacije strategije.

- Visoko kompleksan, te hiperkonkurentan karakter suvremenog poslovnog okruženja u kojem se poduzeća danas natječu, isključuje mogućnost apsolutne kontrole, stoga se strategija mora temeljiti na kontinuiranom organizacijskom učenju čime se usklađuje proces kreiranja i implementacije
- Organizacijsko učenje mora se odnositi na sve pore organizacije, odnosno na sve zaposlena bez obzira na hijerarhijsku razinu. Iako se na kraju očekuje od vrhovnog menadžmenta da donosi konačne strategijske odluke, jedini način da menadžment dobije potpuni uvid i širu sliku strategijskih opcija na raspolaganju jest kroz uključenje svih relevantnih osoba u raspravu
- Organizacijsko učenje ostvaruje se primarno kroz retrospektivno promišljanje ranije poduzetih akcija, drugim riječima radi se o izranjajućem procesu
- Primarna uloga upravljajućeg menadžmenta poduzeća nije implementiranje strategije izvršnom odlukom, već osiguravanje svih preduvjeta proširivanja baze organizacijskog znanja
- Inicijalne strategiju rezultat su provedene analize prošlosti, tek kasnije oni postaju realni planovi budućnosti te priručnici ponašanja za cjelokupnu organizaciju

U konačnici, strategijski menadžment možemo promatrati kao suptilnog posrednika između kontrole i učenja, akcije i mišljenja, stabilnosti i promjena, a predmetni pristup kao jedini primjeren u uvjetima dinamičnog, neizvjesnog, promjenjivog te kompleksnog poslovnog okruženja gdje su potrebne konstantne promjene, adaptacije te kontinuirano usavršavanje svih dijelova ukupnog strategijskog plana.

Iako su uvidi i zaključci škole učenja uvelike proširili i promijenili način na koji analiziramo poslovno okruženje i promišljamo strategiju, još uvijek postoje objektivni nedostaci i ograničenosti u primjeni. Kritičari smatraju kako se škola učenja isključivo temelji na tautologiji, odnosno da je samo riječ o listi elemenata koje treba uzeti u obzir, i da iz takvog pristupa ne proizlazi logika niti konkretni fundamenti temeljem kojih je moguće kreirati uspješnu strategiju.

Jednako tako, ne može se tvrditi kako je resursni pristup, odnosno pristup škole učenja dinamičan. Iako je koncept inovativnosti jednim dijelom dio predmetnog pristupa, u istom trenu predstavnici škole učenja ne daju odgovor na pitanje kako se resursi mijenjaju i razvijaju kroz vrijeme, unatoč činjenici kako je dinamika razvoja resursa od velike važnosti za poslovne organizacije. Dodatno, problematična je činjenica da pored zalaganja za organizacijsko učenje, nije formiran model koji bi dao prijedlog kako ispravno analizirati, te kasnije temeljem rezultata analize upravljati ljudskim potencijalima, kao i činjenica kako se oportunističko ponašanje u potpunosti zanemaruje kao potencijalni faktor.

Iako resursni pristup nalaže konkretan zaokret promišljanja strategije i strategijskog planiranja, nepostojanje relevantnog okvira implementacije, glavni je uzrok izostanka praktične primjene pristupa. Stoga Robert Grant (1991) razvija napredniji teorijski okvir analize pojedinog resursa kao izvora konkurentske prednosti, koji je nastao fuzijom više strategijskih pristupa. Grant-ova analiza potencijala generiranja povrata resursa i sposobnosti dovela je do zaključka da su najvažniji oni resursi poduzeća koji su trajni te teški za identificiranje i razumijevanje, relativno teški za prenošenje ili kopiranje te nad kojima poduzeće posjeduje jasno vlasništvo i kontrolu.

Teorijski okvir analize resursa kao izvora konkurentske prednosti, autora Robert M. Grant-a, zapravo je praktičan okvir za formuliranje strategije, na temeljima integracije ključnih doprinosa i zaključaka proizašlih iz mnoštva ranijih istraživanja teoretičara organizacijske znanosti.

Sam okvir predlaže 5 stupnjeva ili faza formulacije strategije koji uključuju analizu izvora resursa poduzeća, ocjenu interne sposobnosti, analizu profitnog potencijala, odabir strategije te razvoj i nadogradnju kombinacije resursa i sposobnosti poduzeća.

### Slika 13. Faze resursne teorije poduzeća



**Prilagođeno prema:** Grant, R. M., (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, California Management Review, 33(3), 114-135.

**Analiza izvora resursa** čini nulti korak analize resursa, te podrazumijeva procjenu snaga i sposobnosti poduzeća, na temeljima čega je moguće precizno identificirati eksterne prilike s konačnim ciljem alokacije resursa u one aktivnosti koje će optimalno iskoristiti uočene šanse.

Ocjena **interne sposobnosti** odnosi se na analitičko nijansiranje komparativnih elemenata poslovnog modela poduzeća, kako bi se identificirala dodana vrijednost koju poduzeće nudi u odnosu na konkurente. Ključni element predmetne faze jest u adekvatnoj dodijeli resursa svakoj sposobnosti. Obzirom kako je suvremeno poslovno okruženje obilježeno konstantnim promjenama uvjeta tržišnog natjecanja, resursi i sposobnosti poduzeća pružaju uvelike stabilniju osnovicu za formuliranje dugoročne strategije poslovne organizacije.

**Analiza profitnog potencijala** resursa ponuditi će puno jasniju sliku u kontekstu potencijala ostvarivanja održive konkurentske prednosti, te time očekivane visine povrata koju poduzeće može realno projicirati. **Odabir strategije** finalni je korak inicijalne faze strategijskog planiranja i odnosi se na donošenje odluke prema kojoj će se implementirati strategija koja optimalno iskorištava resurse i sposobnosti poduzeća, sukladno prilikama poslovne okoline.

Međutim, strategijski proces ne završava implementacijom strategije, već upravo suprotno, strategijski proces se nastavlja kroz aktivnosti **razvoja i nadogradnje kombinacije resursa i sposobnosti poduzeća**. Ovaj kontinuirani proces podrazumijeva identificiranje tzv. resursnog jaza, sukladno čemu se obnavlja i nadograđuje resursna, te organizacijska baza znanja.

Važno je uvidjeti kako je Barney-eva metodologija, odnosno VRIO okvir, usmjeren na komparativnu analizu resursa, odnosno preciznu diferencijaciju strateški signifikantnih od strateški beznačajnih resursa, dok je Grant-ov pristup usmjeren na analizu održivosti konkurentske prednosti koja može proizaći iz određenog resursa.

### 4.3. Dinamički pokazatelji konkurentske prednosti

Postupak mjerenja konkurentske prednosti u načelu se svodi na identificiranje poduzeća koja imaju konkurentsku prednost, odnosno poduzeća koja svojim kupcima isporučuju dodatnu vrijednost spram tržišnih konkurenata. Međutim, obzirom da je riječ o poprilično apstraktnom pojmu, veliki je problem precizno definirati što je to točno konkurentska prednost. U ranijim je poglavljima već detaljno opisano kako strukturalistički pristup implicira kako poduzeća konkurentsku prednost ostvaruju temeljem uspješnijeg pozicioniranja u industriji u odnosu prema konkurentima, dok resursna teorija izvore konkurentske prednosti spoznaje u vidu resursa koji su vrijedni, rijetki, jedinstveni te optimalno integrirani u poslovne procese.

Općenito se može reći da je svaka konkurentska prednost jedinstvena sve do trenutka imitacije od strane konkurentskih poduzeća; pri tomu za različita poduzeća, pa čak i ona koja djeluju u istoj industriji, konkurentska prednost izvire iz različitih aspekata poslovanja (Chen, 1996). Jednako tako, evidentno je kako se konkurentska prednost poduzeća može odrediti jedino u odnosu spram konkurenata te ju nije moguće imati samu po sebi, nastavno na uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti. Stoga možemo derivirati zaključak kako stvaranje pozitivne vrijednosti nije istovjetno ostvarivanju konkurentske prednosti, već poduzeće mora stvoriti veću vrijednost od suparnika.

Konkurentska prednost temelj je strategijskog djelovanja te dugoročne opstojnosti svakog poduzeća, te nastavno na visoki stupanj apstraktnosti samoga koncepta te brojnih modaliteta koje može poprimiti, nije ni čudo kako se strategijsko planiranje sve više usmjerava prema računovodstvenim i tržišnim mjerama konkurentnosti, od kojih svaka na svoj način pridonosi praćenju tržišne dinamike.

**Tržišne mjere** nastoje dati direktan odraz tržišnih kretanja konkurentskog natjecanja, te stoga nisu u tolikoj mjeri vezane za financijske izvještaje poduzeća kao što je to slučaj s računovodstvenim mjerama koje će biti analizirane u nastavku predmetnog rada.

#### **Tržišni udio**

Tržišni je udio svakako najčešće korišten instrument mjerenja tržišnog položaja poduzeća, a podrazumijeva izračunavanje postotnog udjela tržišta koji pripada samom poduzeću. Simultanim promatranjem promjena tržišnog udjela poduzeća i kretanja visine prihoda od prodaje, moguće je ekstrapolirati određene trendove preferencija kupaca, koji mogu činiti



informativne temelje odluke o strateškom zaokretu. U tom kontekstu, rast prodaje nastao posljedično na rast ukupnog tržišta, biti će kudikamo manje troškovno zahtijevan i u konačnici profitabilniji, u odnosu na rast koji je proizašao iz preuzimanja tržišnog udjela konkurenata.

Treba praviti jasnu distinkciju između apsolutnog i relativnog tržišnog udjela. **Apsolutni tržišni udio** podrazumijeva dio ukupnog tržišta kojega zauzima pojedino poduzeće, izraženo u postocima. Izračun se najčešće temelji na omjeru prodanih jedinica proizvoda i/ili prihoda od prodaje pojedinog poduzeća u odnosu na cjelokupno tržište, odnosno, sagledava se količinska i cjenovna dimenzija tržišne snage.

Različito apsolutnom tržišnom udjelu, **relativni tržišni udio** temelji se na benchmarking-u, odnosno usporedbi tržišnog udjela pojedinog poduzeća i tržišnog udjela najvećeg konkurenta. Vrijednost predmetnog poslovnog indikatora ogleda se u pretpostavci kako poduzeća s istim apsolutnim tržišnim udjelima na različitim tržištima mogu, ali i ne moraju biti lideri. Relativni tržišni udio tako otvara mogućnost usporedbe s najvećim konkurentima i na razini pojedinih brendova ili skupine proizvoda. Logičan je zaključak kako se relativni tržišni može promatrati kroz domenu odnosa prihoda od prodaje, isto kao usporedbom tržišnih udjela.

PIMS (engl. Profit Impact of Market Strategies) istraživanje, jasno je potvrdilo hipotezu kako je tržišni udio odličan indikator postojanja konkurentne prednosti. Iako je pozitivan efekt većeg tržišnog udjela na ukupnu profitabilnost i stabilnost poslovnog modela poduzeća prihvaćena logička veza od strane svih relevantnih teoretičara i praktičara menadžmenta, predmetna studija nam prezentira empirijske dokaze koji nepobitno potvrđuju hipotezu koja je bila temelj mnogih strategija vodećih svjetskih poslovnih organizacija (Buzzell & Gale, 1987).

Uzročno-posljedična veza tržišnog udjela i profitabilnosti poduzeća treba se promatrati kroz prizmu tri faktora; ekonomije obujma, tržišne snage te kvalitete vrhovnog menadžmenta.

Ekonomija obujma najočiglednija je dimenzija, a proizlazi iz činjenice kako poslovne organizacije koje opslužuju veći dio tržišta, većem volumenu proizvodnje suprotstavljaju fiksne troškove nabave, marketinga, prodaje pa i proizvodnje, što drugim riječima znači kako ukupne troškove poslovanja mogu rasporediti na veći broj jedinica proizvoda, tako smanjujući jedinične troškove dobara. Koncept krivulje iskustva, uvelike objašnjava pretpostavke ekonomije obujma, tvrdeći kako se jediničan trošak proizvodnje, time i ukupni poslovni rashodi poduzeća, smanjuje po otprilike jednakoj stopi za svako kumulativno udvostručenje

proizvodnog outputa. Prema tome, logično je zaključiti kako poslovne jedinice s većim tržišnim udjelom ostvaruju veći volumen prodaje u odnosu na konkurente, te kako će posljedično imati niže troškove poslovanja te u konačnici višu apsolutnu, ali i relativnu stopu profitabilnosti.

Nastavno na zaključke porterijanske analize industrije i poduzeća, mnogi autori organizacijske teorije zagovaraju stav/objašnjenje kako pozitivna veza između tržišnog udjela i profitabilnosti poslovanja ne proizlazi iz koncepta ekonomije obujma, već iz tržišne moći koju ostvaruju tržišni lideri. Signifikantan tržišni udio temelj je bolje pregovaračke pozicije, čime poduzeće stvara mogućnost samostalnog određivanja cijena, koje se najčešće postavljaju znatno iznad one cijene koju bi iznjedrilo savršeno tržište, čime poduzeće ostvaruje više stope neto profitne marže i u konačnici bolje poslovne rezultate.

Posljednje objašnjenje pozitivne relacije tržišnog udjela i profitabilnosti poslovanja referira se na kvalitetu menadžmenta. Iako teško empirijski dokaziva tvrdnja, čini se savršeno plauzibilnim kako će isključivo efektivan menadžment uspješan u osvajanju većeg tržišnog udjela na značajnom tržištu, biti u stanju efikasno kontrolirati poslovne troškove te maksimizirati stopu produktivnosti zaposlenih.

Važno je posebno napomenuti kako ranije opisana ishodišta predmetne pozitivne relacije nisu međusobno isključiva, dapače upravo suprotno, poduzeća bi trebala fokus svojih strategijskih napora usmjeriti upravo na eksploatiranje sinergije sve tri dimenzije. No, vrhovni menadžment mora imati na raspolaganju informacije iz kojih može precizno identificirati koji od elemenata najviše podupire relevantnu pozitivnu vezu, kako bi imali mogućnost kreirati optimalno primjerenu strategiju u kratkom, ali i dugom roku. Jednako tako, donositelji strategijskih odluka moraju biti svjesni kako stupanj optimalnog tržišnog udjela varira od industrije do industrije. Iz rezultata predmetne studije, općenito proizlaze dva zaključka.

Prvo, tržišni udio kao indikator konkurentske prednosti značajniji je za poduzeća koja djeluju na tržištima koje karakterizira manji broj transakcija veće vrijednosti. Empirijski rezultati tako pokazuju kako lideri na tržištu proizvoda koji se ne prodaju u velikim količinama ostvaruju u prosjeku 28 postotnih poena veći povrat na investiciju (ROI). Takvi rezultati posljedica su činjenice kako prilikom nabavke kapitalnih dobara, opreme i sl. postoji značajniji rizik pogrešnog odabira, zbog čega poslovna reputacija i prijašnja iskustva, kao i premijska cijena koja kreira percepciju višeg stupnja kvalitete, igraju krucijalnu ulogu u odabiru poslovnog partnera (Buzzell & Gale, 1987).

Sekundarno, postizanje većeg tržišnog udjela važniji je strategijski cilj za poduzeća čiji su kupci distribucijski fragmentirani u odnosu na poduzeća čiji je baza kupaca visoko koncentrirana. Empirijski podaci pokazuju kako tržišni lideri na tržištu koje obilježava manji broj kupaca velike kupovne moći ostvaruju 19 postotnih poena veći povrat na investiciju u odnosu na konkurente koji zauzimaju manji tržišni udio, dok u situaciji kada je stupanj distribucijske disperzije kupaca veći, tržišni lider ostvaruje u prosjeku 27 postotnih poena veći povrat na investiciju u odnosu na relativno manje tržišne rivale. Navedeno proizlazi iz činjeničnog stanja kako fragmentirani kupci ne mogu ostvariti jednaki stupanj pregovaračke moći kao što je to slučaj s koncentriranim kupcima, što posljedično poduzećima s relativno velikim tržišnim udjelom omogućava postizanje veće poslovne rentabilnosti.

Iako je riječ o indikatoru izrazito kvalitativnog karaktera, **zadovoljstvo kupaca** može predstavljati ključni element stvaranja konkurentske prednosti. Mjerenje zadovoljstva kupaca zapravo je samoindikativan nulti korak cjelovite analize tržišta, koji podrazumijeva identificiranje kvalitativnih aspekata konkurentske prednosti. Empirijska istraživanja su pokazala vrlo izravnu, pozitivnu korelaciju višeg stupnja zadovoljstva kupaca te superiornih ekonomskih prinosa poduzeća. Međutim, važno je napomenuti kako su istraživanja jednako tako ukazala kako se porast profitabilnosti nastavlja na veću razinu zadovoljstva kupaca ostvaruje s određenim vremenskim odmakom. Naime, naponi usmjereni povećanju momentalnog zadovoljstva kupaca primarno djeluju na njihovo buduće ponašanje, zbog čega će porast zadovoljstva kupaca rezultirati znatnijim povratima tek u budućim razdobljima, što ima konkretne strateške implikacije. Stoga, sa stajališta ekonomske logike, obzirom kako porast zadovoljstva kupaca utječe na njihovo buduće ponašanje i samim time na buduće novčane tokove poduzeća, resursi alocirani u aktivnosti usmjerene povećanju zadovoljstva kupaca trebali bi biti tretirani kao investicije, a ne kao troškovi, te jednako tako, iako lojalni i zadovoljni kupci uzrokuju troškove zadržavanja i razvoja odnosa s kupcima, vjerni kupci bi se trebali promatrati kao vrijedna imovina poduzeća koja generira pozitivne ekonomske učinke.

Za razliku od pozitivne veze između stupnja zadovoljstva kupaca i visine ostvarenih prinosa, možda suprotno inicijalnim očekivanjima, zaključci empirijskih istraživanja ukazuju kako je korelacija zadovoljstva kupaca i tržišnog udjela poduzeća, negativnog predznaka. Predmetna pretpostavka prvenstveno se referira na tržišnu situaciju u kojoj konkurenti s malim tržišnim udjelom uspješno opslužuju tržišnu nišu, zbog čega poduzeća s velikim tržišnim udjelom nisu jednako uspješna budući da opslužuju veći broj potrošača heterogenih preferencija i želja, stoga se uočava trend pada zadovoljstva kupaca s rastom tržišnog udjela poduzeća.

Istovjetno tome, rast tržišnog udjela može biti rezultat privlačenja kupaca drugačijih preferencija od odnosu na cjelovito tržište, što može agregatno rezultirati substandardnom razinom kvalitete proizvoda/usluga i posljedično nižim stupnjem zadovoljstva kupaca. Dodatno, menadžment poduzeća nerijetko precjenjuje sposobnosti poduzeća da opslužuje veći dio tržišta, što rezultira zanemarivanjem sustava upravljanja kvalitetom. Međutim, jednako tako postoje brojni primjeri poduzeća koja su dokazala kako je moguće u dugom roku osvojiti veći dio tržišnog kolača uz unapređenje razine zadovoljstva kupaca.

Sukladno svemu ranije navedenom, možemo konstatirati kako je zadovoljstvo kupaca izuzetno važan indikator prisutnosti konkurentske prednosti. Iz visoke razine zadovoljstva proizlazi lojalnost postojećih kupaca, niža cjenovna elastičnost kupaca, neučinkovitost strategijskih poteza konkurenata u pokušaju da pridobiju kupce poduzeća, niži troškovi, bilo da je riječ o troškovima privlačenja novih kupaca ili drugim troškovima marketinških aktivnosti, te stabilnost budućih novčanih tokova (Anderson, Fornell & Lehman 1994).

### **Računovodstvene mjere**

Mjerenje konkurentske prednosti uporabom računovodstvenih podataka, prvenstveno podrazumijeva analizu financijskih izvještaja na temelju horizontalne i vertikalne analize financijskim pokazateljima. Polazna je pretpostavka kako poduzeća koja imaju konkurentsku prednost ostvaruju razinu profitabilnosti koja nadmašuje industrijski prosjek. Između ostaloga, nedvojbeno je kauzalna veza iznadprosječne profitabilnosti poduzeća te dodatne vrijednosti isporučene kupcima u vidu, primjerice, efikasnijeg pružanja usluge, zadovoljavajućeg omjera cijene i kvalitete, snažnog brenda koji djeluje kao svojevrsni jamac da proizvod ima određene karakteristike i sl.

U svrhu preciznog identificiranja konkurentske prednosti posebno se ističu dva temeljna pokazatelja/omjera profitabilnosti: profitabilnost ukupne imovine (*eng. Return on Assets, ROA*) te profitabilnost vlastitog kapitala (*eng. Return on Equity, ROE*). Oba predmetna pokazatelja moguće je izračunati na temelju podataka koji se nalaze u temeljnim financijskim izvješćima poduzeća, bilanci te računu dobiti i gubitka, uz napomenu kako je potrebno razlikovati porezni obuhvat u brojniku pokazatelja. Iako nam vrijednosti ovih pokazatelja same po sebi ne daju konkretniji uvid u poslovnu situaciju poduzeća, horizontalnim promatranjem kroz dulji vremenski period, te konkurentskom komparacijom, moguće je ekstrapolirati konkretne zaključke. Drugim riječima, tek kada poduzeća ostvaruje stupanj

profitabilnosti iznad industrijskog prosjeka kroz duži vremenski horizont, pokazatelji profitabilnosti mogu biti konkretni indikatori ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća.

Sukladno pretpostavkama dinamičnog poslovnog okruženja, u suvremenim svjetskim gospodarstvima, poduzeće ne postiže održiv poslovni model kada ostvaruje pozitivnu vrijednost neto dobiti, već kada ekonomski prinosi nadilaze profitabilnost tržišnih suparnika. Stoga možemo zaključiti kako je veličinu konkurentske prednosti moguće odrediti kao razliku između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti njegovi suparnici.

D'aveni (1994) izdvaja tri strateške dimenzije za koje pretpostavlja da imaju potencijal kreiranja ili uništavanja ekonomske vrijednosti poduzeća, a čvrsto se manifestiraju kroz drugi, ranije spomenuti pokazatelj profitabilnosti, povrat na kapital (ROE): raspon, rast i trajanje.

Raspon se definira kao sposobnost poduzeća da efikasno ulaže u ključne kompetencije kojima će kasnije ostvarivati prinose koji premašuju trošak kapitala. Rast je zapravo stopa povećavanja kapitalnih resursa poduzeća, odnosno omjer prilika za ulaganje u ključne kompetencije koje će ostvariti iznadtroškovne zarade te stvarno ostvarenih ulaganja poduzeća. Te treća dimenzija, trajanje, koje označava očekivani vremenski horizont tijekom kojega se raširenost i rast mogu održati, najčešće mjereno u godinama.

Kombinacijom internih i eksternih, opipljivih i neopipljivih resursa, među kojima postoji određena kauzalna veza shodno kojoj postoji sinergijski potencijal, poduzeće stvara vrijednost za svoje kupce. Konačnu profitabilnost poduzeća moguće je znakovito prikazati kao poslovne prihode opterećene mnoštvom troškova, iz čega proizlazi zaključak kako je učinkovito upravljati troškovima jedan od preduvjeta ostvarivanja iznadprosječne profitabilnosti. No, treba uzeti u obzir kako je operacijska djelotvornost isključivo izvor kratkotrajnih konkurentske prednosti, obzirom kako je stupanj imitabilnosti takvog resursa iznimno visok. Zato je važno naglasiti kako efikasnost proizvodnih procesa uglavnom definira standard tržišnog natjecanja i rijetko kada je izvor fundamentalnih razlika između konkurentske poduzeća. Još jedna važna opaska tiče se strukture prihoda. Iako je ostvarenje iznadprosječne profitabilnost osnovni indikator postojanja konkurentske prednosti, nužno je provesti dublju analizu ishodišta predmetne profitabilnosti. Tako, račun dobiti i gubitka poduzeća čije ukupne prihode dominantno čine izvanredni prihodi može biti iskrivljen i zavaravajući. Obzirom da se radi o prihodima jednokratnog karaktera, potrebno je prilagoditi iskazane poslovne rezultate, kako bi oni dočaravali realne vrijednosti redovnog poslovanja poduzeća.

Iz ovog kratkog pregleda pokazatelja konkurentske prednosti, jasno je kako ne postoji univerzalno najbolji indikator, već kako svako poduzeće mora identificirati optimalni mjerni instrument sukladno specifičnostima industrije u kojoj posluje, te eventualnim internim posebnostima poduzeća. Istraživanja pokazuju kako velika većina poduzeća u najvećoj mjeri koristi pokazatelj ukupne profitabilnosti imovine, obzirom da predmetni indikator uzima u razmatranje cjelokupnu imovinu, dakle i vlastiti kapital i tuđe izvore financiranja poduzeća, te je vršni pokazatelj DuPont sustava (Buzzell & Gale, 1987).

Zaključno, generalna je sugestijama menadžerima poduzeća da na temelju analize financijskih izvještaja odrede ostvaruje li poduzeće iznadprosječnu profitabilnost, na temelju čega, uporabom tržišnih mjera, mogu identificirati konkurentsku prednost te odakle proizlazi.

Sukladno navedenom, u nastavku je prikazan hodogram aktivnosti u procesu analize konkurentskog položaja poduzeća (MacMillan, 1988):

- Definicija granica industrije u kojoj poduzeće djeluje, te shodno tome identifikacija direktnih i indirektnih konkurenata
- Izračun prosječne profitabilnosti industrije prema onom pokazatelju koji menadžment smatra relevantnim
- Izračun profitabilnost poduzeća prema istovjetnom pokazatelju
- Usporednom analizom razina profitabilnosti spoznati relativni konkurentski položaj poduzeća
- U slučaju da poduzeće ostvaruje iznadprosječnu razinu profitabilnosti, na temelju tržišnih mjera, identificirati kvalitativna svojstva konkurentske prednosti poduzeća

#### 4.4. Analiza studije slučaja poduzeća

U području društvenih znanosti, analiza studije slučaja je metoda istraživanja koja podrazumijeva iscrpno, detaljno proučavanje određenog slijeda događaja. Analizirati je moguće samo jednu ili simultano više studija slučaja, oslanjajući se na mnoštvo kvalitativnih i kvantitativnih dokaza određenih hipoteza. Referentna istraživačka metoda pronašla je svoju ulogu u mnogim prominentnim znanstvenim disciplinama, uključujući ekonomiju, psihologiju, sociologiju, politologiju i mnoge druge.

Istraživanje ekonomskih disciplina uobičajeno se temelji na pretpostavci kako je stvarnost nešto objektivno, što se može otkriti i razumjeti znanstvenim uvidom u empirijske dokaze. Tako se studije slučaja u okviru organizacijske znanosti obično koriste za tumačenje strategija i kauzalnih veza, kako bi se identificirale najbolje poslovne prakse kroz analizu internih i eksternih interakcija poduzeća.

Nastavno na pretpostavku kako je dinamičnost tržišnog natjecanja sve izraženija u mnogim industrijama, štoviše, i u onima koje su se donedavno smatrale stabilnima, predmet analize studije slučaja su poduzeća koja posluju upravo u takvim industrijama, točnije u motociklističkoj, te automobilskoj industriji.

Iz cjelokupnog teorijskog dijela diplomskog rada, derivira se hipoteza suvremenog poslovnog okruženja, te nužnosti formulacije prikladne strategije. Osnovna je pretpostavka kako su današnja tržišta u konstantnoj interakciji i stanju neravnoteže, pri čemu rezultati poduzeća proizlaze iz interakcije sa što direktnim, što indirektnim konkurentima, a shodno tome vrhovni menadžment ima krucijalnu ulogu u daljnjem razvoju i oblikovanju cjelokupne konkurentske dinamike. Stoga se analiziraju interni faktori, to jest resursi agilnosti, odnosno fleksibilnosti poduzeća koji čine potencijal kontinuiranog stvaranja novih konkurentskih prednosti, što u konačnici čini razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća, kroz prizmu sposobnosti pronalaska i održavanja optimalnog tržišnog položaja.

Tako će istraživačka cjelina predmetnog diplomskog rada, kroz analizu dva relevantna slučaja iz poslovne prakse, testirati ranije postavljene teorijske pretpostavke, čime se stvaraju uvjeti za definiranje menadžerskih implikacija, kasnije prezentiranih u zaključku rada.

#### 4.4.1. Harley-Davidson

U svibnju 2015. godine, Matt Levatic postaje novi izvršni direktor motociklističke kompanije Harley Davidson, čije je ime postalo sinonim za izradu posebnih, atraktivnih motocikala (Grant, 2016). Iako predmetno poduzeće ne spada u kategoriju najvećih i tržišno dominantnih svjetskih motociklističkih kompanija, uvjerljivo najviša stopa prodajne marže na tržištu u svim recentnim poslovnim godinama, te shodno tome najveća stopa povrata na uloženi kapital u odnosu na sve direktne rivale, razlog je zašto je Harley Davidson jedna od studija slučaja koja će se analizirati u sklopu predmetnog diplomskog rada.

Posljednja financijska kriza nije zaobišla Harley Davidson. Keith Wandell uspio je stabilizirati poslovanje kompanije tijekom svojeg šestogodišnjeg mandata, te poslovne rezultate vratiti u zeleno. Tako je ukupni, kumulirani povrat dioničarima iznosio 280%, u odnosu na prosjek S&P kompanija od 172% (Harley-Davidson, Inc., 2016).

Međutim, daljnja poslovna perspektiva itekako je bila pod znakom upitnika, obzirom kako je profitabilnost i shodno tome dugoročna održivost poslovanja poduzeća ovisila primarno o internoj sposobnosti kontinuirane prodajne ekspanzije najskupljih modela. Iako nije postojala opasnost repliciranja, od strane postojećih ili potencijalnih rivala, emocionalne privrženosti koju su vozači razvili za "Harley Experience", uvijek je postojao strah da se vozači okrenu drugačijim vrstama iskustva, iskustva koja pružaju modeli, uglavnom europskih i japanskih proizvođača, koji se odlikuju visoko-stručnim, naprednim inženjerskim i tehnološkim svojstvima. Jednako je zabrinjavajući bio strah od urušavanja percepcija Harley Davidson-a kao muškog statusnog simbola.

Stanje opće neizvjesnosti i zabrinutosti menadžmenta poduzeća, rezultat je već duže prisutnih demografskih kretanja. Naime, temeljni ciljni tržišni segment kompanije bila je takozvana „baby-boomer“ generacija, međutim predmetna skupina imala je sve veću potrebu za umirovljeničkim domovima, a ne za sportskim životom. Stoga se postavljalo logično pitanje, hoće li naredne generacije X i Y imati istovjetne afinitete za teške, bučne motocikle i kulturalne vrijednosti koje čine srž Harley-Davidson brenda (Grant 2016).

Nadalje, agregatna potrošnja u Sjevernoj Americi i Europi, dva najveća tržišta Harley-Davidsona, nastavila je padati, zbog čega je bilo logično očekivati kako će se potražnja za luksuznim proizvodima drastično smanjiti na narednom vremenskom periodu.



## **Povijest poduzeća**

William Harley, zajedno s braćom Davidson (William, Arthur i Walter), 1903. godine osniva Harley-Davidson, Inc. Ubrzo nakon, 1909. godine, predstavljaju dvocilindrični V-twin motor sa svojim dubokim, gromoglasnim zvukom, koji će postati ključna diferencijacijska vrijednosna propozicija kompanije za sljedećih stotinu godina.

Početak 20. stoljeća u SAD-u je poslovalo više od 150 proizvođača motocikala; do 1953. godine, Harley-Davidson jedini je preživjeli. Poslijeratni porast obuhvata i značajnosti kulture mladih stvarali su sve veću potražnju za motociklima, koju su najvećim dijelom zadovoljili Europski i Japanski proizvođači, no i Harley-Davidson je uspio priskrbiti za sebe dio tržišnog kolača.

Međutim, preuzimanje kompanije od strane AMF konglomerata 1969. godine, bilo je praćeno mnogobrojnim organizacijskim problemima te u konačnici financijskim gubicima. Upravo zbog čega su, 1981. godine, menadžeri Harley-Davidson-a odlučili vratiti punu kontrolu nad kompanijom kroz akviziciju kompanije od strane menadžmenta (eng. management buyout (MBO)).

Usprkos neizvjesnoj financijskoj situaciji, efektivnim strategijskim odlukama menadžment je uspio revitalizirati proizvodne procese i općenito ukupnu poslovnu praksu. Tako je primjerice usvojena „Just in time“ praksa, kojom su proizvodni procesi, te generalno procesi upravljanja kvalitetom, značajno unaprijeđeni. Financijski oporavak kompanije, te pozitivne poslovne projekcije budućnosti, omogućile su poduzeću da 1986. godine pribavi značajan iznos dodatnog kapitala ponudom korporativnih dionica na burzi u New York-u.

Snažnim ulaganjima u nove modele, pogone te kanale distribucije, udio Harley-Davidson-a na tržištu teških motocikala (preko 500 ccm) neprestano raste, stoga je tijekom 90-ih godina, najveći izazov za kompaniju bilo zadovoljavanje sve veće potražnje za svojim proizvodima.

Vrlo brzo nakon, menadžment je formulirao strategijski plan prema kojemu se planira dramatično povećanje proizvodnih kapaciteta u razdoblju koje je prethodilo 100. obljetnici 2003. godine. Tako je kompanija 2004. godine agregatno prodala više od 300 000 motocikala, što je deseterostruko više u odnosu na 1983. godinu. Proizvodnja i poslovni prihodi poduzeća nastavili su kontinuirano rasti sve do 2008. godine (Grant 2016).

Financijska kriza 2008. godine naglo je uzdrmala poslovanje kompanije, nakon desetljeća rasta i pozitivnih financijskih rezultata. Umjesto briga oko popisa čekanja te nedostatnih proizvodnih kapaciteta, Harley-Davidson se odjedanput susreo s naglim padom prodaje, viškom zaliha te problemima loših dugova, obzirom da su kupci počeli propuštati plaćanje mjesečnih kreditnih anuiteta.

Obzirom na sve manju potrošačku moć glavnih tržišta, te premijske cijene motocikala kompanije, Harley-Davidson je pretrpio kudikamo veće financijske gubitke u odnosu na konkurente.

Keith Wandell u svibnju 2009. godine postaje izvršni direktor Harley-Davidson-a, te brzo formulira prioritete upravljanja krizom, kao i novu dugoročnu strategiju djelovanja poduzeća. Prvenstveno kao temelje oporavka vidi vraćanje većeg dijela sredstava odobrenih kroz instrumente potrošačkog kreditiranja, usklađivanje razine potrebne proizvodnje i zaposlenosti s manjom razinom agregatne potražnje, te ponovno fokusiranje na izgradnju snažnog brenda u percepciji postojećih i potencijalnih klijenata (Grant 2016).

Takvo promišljanje budućnosti kompanije rezultiralo je strateškim dokumentom u kojemu je uspostavljen odvažan, ali i precizno determiniran strateški smjer za oporavak i kasniji rast poduzeća. Potporni stupovi transformacije ogledaju se u sljedećim točkama:

- Restrukturiranje proizvodnih procesa, koje podrazumijeva smanjenje proizvodnih kapaciteta te povećanje fleksibilnosti, u kontekstu proširivanja palete modela koji se proizvode, kao i adaptacija sezonalnim fluktuacijama.
- Tržišna ekspanzija usmjerena prema tržištima u nastajanju, prvenstveno prema zemljama Azije te Latinske Amerike, čija potražnja za motociklima nije zasićena.
- Proširenje korisničke baze usmjereno na druge socijalne skupine visoke potrošačke moći. Kako se smatralo da je iskorišten pun potencijal tadašnjeg glavnog ciljanog tržišnog segmenta, kompanija je odlučila dobrim dijelom refokusirati svoje strateške aktivnosti prema drugim demografskim skupinama, uključujući žene, Afroamerikance, te mlađe motocikliste. Rezultat je bio novi veliki investicijski ciklus u razvoj novih proizvoda, na temelju čega je predstavljen model napravljen prema savjetima i sugestijama kupaca, imena „Project Rushmore.“

## **Tržišni pregled**

Sve do financijske krize 2008. godine, tržišni segment teških motocikala postizao je najveće godišnje stope rasta, od čega se najveći dio odnosio na američko tržište. Harley-Davidson zauzimao je više od polovice sjeverno američkog tržišta, no još veći podvig bila je pozicija tržišnog lidera na japanskom tržištu, usprkos snažnoj industriji i tradiciji u proizvodnji motocikala. Generalno, za razliku od svojih japanskih rivala, Harley-Davidson se opredijelio za strategiju fokusa na specifičnu tržišnu nišu, odnosno u predmetnom slučaju, za tržišni segment „super teške“ kategorije motocikala (preko 850 ccm). Iako kompanija agregatno nije bila lider na europskom tržištu, obzirom na intenzivnu konkurenciju koja je podrazumijevala kompanije kao što su Honda, BMW, Yamaha, Kawasaki i dr., svaka sa tržišnim udjelom u rasponu od 8 do 15 postotnih poena, poduzeće je ipak zauzelo dominantan položaj na određenim značajnim tržištima (Grant 2016).

## **Konkurentska analiza**

Iako je strategija kompanije utemeljena na Harley-Davidson iskustvu, više nego na kvalitativnih svojstvima samih modela, kako se tržišni udio kompanije na značajnim tržištima povećavao, a asortiman proizvoda i geografski opseg proširivao, tako je poduzeće sve više dolazilo u fokus tržišnih lidera. Najjasniji indikator izravne konkurencije ogleda se kroz pokušaje imitacije i kopiranja određenih strategijskih dimenzija. Tako su primjerice Honda, Suzuki, Yamaha i Kawasaki počeli proizvoditi motocikle s V-twin motorima, neodoljivo podsjećajući na klasične Harley-Davidson modele, ali različiti po značajno nižim cijenama te implementiranim naprednijim tehnološkim rješenjima.

Iskorištavajući puni potencijal ekonomije razmjera, i time nižih jediničnih troškova proizvodnje, japanski proizvođači imali su sve preduvjete uspješne tržišne penetracije, te u konačnici preuzimanja cjelokupnog tržišta. No, među kupcima očigledno vlada percepcija kako je premijska cijena Harley-Davidson modela opravdana u vidu kvalitete te čitavog niza dodatnih, neopipljivih vrijednosti.

Također, analiza predmetne studije slučaju posebno je zanimljiva kada se uzme u obzir kako svi konkurenti kompanije djeluju na kudikamo širem tržišnom spektru. Honda i BMW važni su proizvođači automobila, dok više od trećine prihoda Yamaha-e proizlazi iz prodaje čamaca i brodova. Širi proizvodni portfelj svakako otvara potencijal dijeljenja tehnologije, distribucijskih kanala, inženjerskih sposobnosti, te stvaranja prepoznatljivog brenda.

## **Proizvodi poduzeća**

Evidentan trend rasta potražnje za takozvanim teškim motociklima, imalo je konkretne implikacije na politiku proizvodnje i dizajna Harley-Davidson modela. U tom kontekstu, menadžment kompanije je odlučio zadržati klasičan stil koji je obilježio njihove modele od samih začetaka 1909. godine, stil koji karakterizira V-twin motor s zračnim hlađenjem kao temeljni diferencijacijski element. Jednako tako, okviri, upravljači, spremnici za gorivo, sjedala te drugi vizualni elementi motocikla odražavali su tradicionalni američki dizajn.

Posvećenost kompanije tradicionalnim američkim vrijednostima može se promatrati kao nužna/slučajna konkurentska prednost. Naime, obzirom kako se radi o relativno manjoj kompaniji, manjih proizvodnih kapaciteta te stoga slabijeg potencijala istraživanja i razvoja u odnosu na tržišne lidere, kompanija nije bila sposobna dugoročno zadržati korak s tehnološkim razvojem i tržišnom evolucijom. Stoga je izgled Harley-Davidson motocikala rezultat zaostajanja u primjeni novih tehnologija, koliko i namjernog strategijskog usmjerenja. Tako je kompanija predstavila svega četiri nova motora od 1984. godine, motore sa zračnim hlađenjem s dva ventila po cilindru, dugo nakon što su drugi proizvođači prešli na više ventila po cilindru, što jasno dočarava predanost tradiciji (Grant 2016). Međutim, pogrešno bi bilo zaključiti kako kompanija nije poduzimala nikakve razvojne aktivnosti, upravo suprotno, menadžment je kroz povijest kontinuirano inzistirao na inkrementalnom usavršavanju svojih motora, okvira i mjenjača - s ciljem poboljšanja snage i pouzdanosti motora, povećanja snage kočenja i smanjenja vibracija.

Općenito, većina razvojnih aktivnosti kompanije bila je usmjerena na promjenu stila, nove boje dizajna te određena inženjerska poboljšanja. Međutim, nakon 2000. godine, sve više strateškog fokusa odnosi se na ubrzanje tehnološkog razvoja, nastavno na što je već 2001. godine predstavljen V-Rod model, s novim dizajnom te potpuno novim motorom s tekućim hlađenjem. U razdoblju od 2000. do 2014. godine, kompaniji je ukupno dodijeljeno 218 američkih patenata, koji su se uglavnom odnosili na dizajn perifernih predmeta: sustav za ugradnju torbe, sjedala, nasloni, električni sklopovi te glazbeni sustavi. Usporedbe radi, u istom periodu Honda je dobila 10.982, Kawasaki 2002, a Suzuki 625 američkih patenata.

Centralnu ulogu proizvodne strategije imao je stav kako svaki vozač Harley-Davidson motocikla treba posjedovati jedinstven, personalizirani motocikl, zbog čega i jest razvijen širok asortiman značajki i dodatnih opcija kojima se svaki motocikl može prilagoditi željama novog vlasnika.

Implementirajući predmetnu strategiju, poduzeće je bilo konstantno suočeno s izazovom usklađivanja želje za diferencijacijom, te ostvarivanja dovoljne ekonomije razmjera, odnosno proizvodne efikasnosti kako bi ostalo tržišno konkurentno. Stoga je kompanija odlučila nuditi širok spektar mogućnosti prilagodbe uz standardizaciju ključnih komponenti. Jednako tako, proizvodna linija pokrivala je širok raspon cijena, od modela „Street 500“ čija je početna cijena bila 6799 američkih dolara, do modela „CVO Limited“ početne cijene 39 399 američkih dolara.

### **Kanali distribucije**

Strateški zaokret u kontekstu promišljanja distribucijske mreže, predstavljao je ključnu odluku za dugoročni poslovni uspjeh kompanije. U vrijeme preuzimanja Harley-Davidson-a od strane AMF grupacije, velika većina američkih zastupnika kompanije bili su zapravo entuzijasti, bez pravog/relevantnog menadžerskog iskustva i/ili kompetencija, što je predstavljalo kritičan problem obzirom da se u srži ponude kompanije nalazi „Harley iskustvo“ stoga je nužno bilo pružiti maloprodajno iskustvo razmjerno očekivanjima klijenata.

Novi strategijski plan podrazumijevao je povećanje podrške zastupnicima, istovremeno namećući više prodajne standarde, prvenstveno u kontekstu boljih prodajnih prostora, te kvalitetnije usluge prethodno, te naknadno na prodaju motocikla. Jednako tako, zastupnici su bili primorani imati na raspolaganju potpunu liniju zamjenskih dijelova i dodatka, te općenito nuditi širi spektar usluga. Pored tradicionalnih usluga servisa te financiranja, trgovački zastupnici su nudili opciju testne vožnje, razne oblike tečajeva za vozače, iznajmljivanje motocikala, usluge savjetovanja, usluge prilagodbe motocikala prema željama klijenata i dr. (Fitzgerald, 1996).

Vrlo brzo, više od 90% posto prodajnih zastupnika nudilo je ekskluzivno Harley-Davidson proizvode, te su odnosi s trgovcima postali jedan od stalnih strateških prioriteta, dok su ostali proizvođači bili zastupljeni kroz zastupnike više brendova. Kompanija je postepeno razvijala i usavršavala skup standarda i smjernica za rad prodavača koji su pokrivali svaki aspekt upravljanja salonom i interakcije sa postojećim i potencijalnim kupcima. Tako je između ostaloga i osmišljen projekt Sveučilišta Harley-Davidson, osnovano s ciljem poboljšanja kompetencija trgovca u svakom području, od zadovoljstva kupaca do upravljanja zalihama, poznavanja usluga te prodajnih tehnika.

## **Ostali proizvodi i usluge**

Prihodi od prodaje dijelova, dodataka, odjeće, suvenira te financijskih usluga, u 2014. godini činilo je 28 posto ukupnih poslovnih prihoda kompanije, što je znatno veći postotak u odnosu na glavne tržišne konkurente. Prodaja odjeće nije uključivala samo tradicionalnu motociklističku odjeću, već i širok spektar muške, ženske i dječje odjeće za slobodno vrijeme.

Licenciranje Harley-Davidson imena i zaštitnih znakova trećim stranama (primarno proizvođačima odjeće, poklona, nakita, igračaka i sl.) predstavlja još jedan značajan kanal novčanih priljeva. Većina takvih proizvoda ne prodaje se putem distribucijske mreže kompanije, te kako bi se proširila prodaja predmetnih proizvoda, menadžment poduzeća se odlučio za novi strategijski pristup otvaranja „netradicionalnih“ prodavaonica, u kojima se prodaje odjeća, dodaci, suveniri, ali ne i motocikli.

## **Proizvodnja**

Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina, Harley-Davidson snažno se usredotočio na unapređenje svojih proizvodnih procesa. Proširenje proizvodnih kapaciteta omogućilo je cikluse ulaganja u nova postrojenja i opremu te uvođenje naprednijih procesnih tehnologija. Dodatno, posebno je fokus stavljen na razvijanje proizvodnih sposobnosti kroz cjelokupno upravljanje kvalitetom, uvođenje „Just in Time“ sustava planiranja i upravljanja, te prebacivanje odgovornosti i odlučivanja na operativnu razinu poduzeća.

Međutim, unatoč stalnom razvoju svojih proizvodnih pogona i operativnih sposobnosti, relativno mali obujam proizvodnje u odnosu na Hondu i druge tržišne lidere, ostavio je Harley-Davidson u subordiniranom položaju u kontekstu troškova poslovanja, posebice prilikom nabave proizvodnih komponenti, obzirom na niži stupanj pregovaračke moći.

Ekonomičnost proizvodnih procesa bila je podređena disperziranim proizvodnim operacijama. Tako su se motori proizvodili u državi Wisconsin, dok su montažni pogoni bili raspoređeni po državama Pennsylvania, Kansas City, Missouri i dr. Nastavno na financijsku krizu, kompanija je bila primorana racionalizirati svoje poslovanje, što je uključivalo reorganizaciju proizvodnih sustava. Program konsolidacije postrojenja uključivao je objedinjavanje nekoliko pogona u veće proizvodne centre, novi sporazum sa sindikatima koji je omogućio fleksibilnije aranžmane zapošljavanja i radne prakse, te općenito promjenu promišljanja upravljanja zalihama, na način da će isključivo potražnja kupaca biti pokretač proizvodnih aktivnosti.

## **Upravljanje ljudskim resursima**

Nakon izlaska AMF grupe iz vlasništva kompanije, Harley-Davidson je suočen s potrebom stvaranja novih odnosa između menadžmenta i zaposlenika. Tako je novi pristup upravljanju ljudskim resursima izgrađen na vrijednostima sudjelovanja, samoupravljanja, otvorene komunikacije te organizaciji usmjerenoj na timski rad. Srž poslovnog djelovanja činili su timovi ustrojeni od 8 do 15 članova, za čiju koordinaciju su bila zadužena tri funkcionalna tima, tim za stvaranje potražnje, tim za razvijanje proizvoda i pružanje podrške, te vrhovno vijeće rukovodstva. Unatoč posvećenosti kompanije da postigne optimalnu radnu atmosferu kroz sudjelovanje i razvoj zaposlenika, smanjenje proizvodnje i pritisci na smanjenje troškova nastali nastavno na financijsku krizu 2008. godine, stvorili su opće stanje napetosti i tenzije. Predmetni problem je djelomično riješen 2012. godine, potpisivanjem kolektivnog radnog sporazuma koji je stvorio novi fleksibilniji okvir zapošljavanja i radnog odnosa generalno.

## **Upravljanje odnosima s kupcima**

Provedba marketinške strategije podrazumijevala je isporučivanje obećanih vrijednosti „Harley iskustva“, odnosno životnog stila, nastavno na što je osnovana organizacija Harley Owners' Group (HOG) koja je bila zadužena za organizaciju čitavog niza društvenih i dobrotvornih događaja, a čiji su članovi bili sami zaposlenici kompanije, od izvršnog direktora do operativnih zaposlenika, te svi zainteresirani klijenti poduzeća. HOG-ove izložbe, utrke, koncerte i dr. članovi su opisivali više kao okupljanje obitelji nego organizirani sastanak. Predmetnim aktivnostima kompanija je uspjela u svojem naumu stvaranja lojalne baze kupaca, koji su stvorili potražnju za dodatnim proizvodima, kao što su primjerice odjevni predmeti i razni suveniri/dodaci, te su kontinuirano tragali za novijim, boljim, te na kraju krajeva i skupljima modelima. Tako je otprilike svaki drugi prodani motocikl bio prodan već postojećem klijentu (Grant 2016).

Odličnim potezom pokazalo se i djelomično strategijsko repozicioniranje prema ljudima srednjih godina veće kupovne moći, od kojih mnogi do kupovine Harley-Davidson modela, nikada nisu sjeli za motocikl. Iako su osnovna demografska ciljna skupina kompanije bili bijelci od 35 i više godina, tržišna ekspanzija prema Afroamerikancima, Hispanoamerikancima, ženama te mlađoj populaciji, kao i ekspanzija na nova tržišta u nastajanju (primarno Azijsko tržište), omogućila su kompaniji godišnju stopu rasta od preko 5 postotnih poena.

## **Brend**

Harley-Davidson brend svakako je najvrijedniji resurs u vlasništvu poduzeća, resurs koji je temelj lojalnosti tisuće klijenata, za koje ne postoji realna alternativa. Poznati logo, ali i čitav niz drugih vrijednosti vezanih uz brend kompanije, stvorile su percepciju Harley-Davidson motocikla kao ultimativnog motociklističkog statusnog simbola, kvazi religije, institucije, načina života. Kompanija je kroz povijest imala jedinstven odnos s američkom kulturom, te sam brend Harley-Davidson za mnoge Amerikance predstavlja vrijednosti individualnosti, slobode i avanture, vrijednosti usko povezane s tradicijom američkog inženjerstva i proizvodnje općenito. Brend kompanije se nalazio u centru ne samo marketinške, već i cjelokupne strategije poduzeća. U svrhu jačanja i produbljivanja odnosa s kupcima, marketinška strategija bila je usmjerena na komuniciranje „Harley iskustva“ umjesto nabiranja kvalitativnih proizvodnih svojstava (Grant 2016).

## **Izazovi budućnosti**

Suvremeno turbulentno poslovno okruženje ponovno postavlja velike nedoumice i izazove za donositelje strateških odluka. Ostvareni poslovni rezultati posljednjih godina ponovno su pokrenuli rasprave unutar kompanije o strateškom smjeru i promišljanju budućnosti jednog od simbola američke kulture.

Strategija fokusiranja na određeni tržišni segment očigledno je dosegla svoj puni potencijal, zbog čega su sve glasnija nagađanja i stavovi kako je potrebno napraviti značajan strateški zaokret, prvenstveno prema tržištima u nastajanju te mlađoj populaciji.

Potreba za privlačenjem mlađe populacije jasno proizlazi iz prirodnih demografskih kretanja starenja populacije, no veliko je pitanje koliko „Harley iskustvo“ može biti privlačno novim generacijama X i Y, obzirom kako se radi o brendu njihovih roditelja. Ekspanzija na nova tržišta također predstavlja veliki izazov, međutim i nužan korak u okvirima visoko globaliziranog poslovnog svijeta. Stoga će menadžment kompanije morati definirati u kojoj mjeri je spreman prilagoditi svoju ukupnu ponudu specifičnostima predmetnih tržišta, ili ostati u potpunosti vjeran tradicionalnom imidžu Harley-Davidson-a.

Jednako je važna odluka o eventualnom ponovnom prodoru na tržište manjih motocikala, nastavno na inicijalne dobre pokazatelje uvođenja novih modela „Street 500“ i „Street 750“ na tržište SAD-a i Indije.



S jedne strane zadržavanjem fokusa na ono što poduzeće najbolje radi, proizvodnju teških motocikala, imalo bi smisla u kontekstu stabilnosti i sigurnosti poslovnog modela, te daljnjeg razvoja identiteta, odnosno brenda poduzeća. S druge strane, takav pristup nužno ograničava razvojni potencijal, te bi mogao biti poguban ukoliko agregatna potražnja za teškim motorima nastavi pokazivati silazne trendove. Dodatno, posebno problematično zvuči činjenica kako bi Harley-Davidson proizvodnjom manjih/lakših motocikala zapravo ušao na teren japanskih proizvođača koji se natječu puno duže, te shodno tome imaju konkretnije poslovno iskustvo natjecanja na predmetnom tržištu.

Integracijom zaključaka analize predmetne studije slučaja te ranije postavljenog suvremenog teorijskog okvira konkurentskog natjecanja, potvrđuje se hipoteza kako u uvjetima suvremenog poslovnog okruženja, tradicionalni modeli ostvarivanja konkurentske prednosti, koji podrazumijevaju mogućnost postupnog prilagođavanja promjenama u okolini, te istovremenog ostvarivanja održive konkurentske prednosti, ne predstavljaju relevantan instrument strategijskog planiranja, odnosno djelovanja.

Upravo konkurentska dinamika i strateško pozicioniranje postaju fundamenti poslovnog upravljanja za uspješna poduzeća suočena sa sve većom globalnom konkurencijom te sve manjim stopama industrijskog rasta. Te općenito možemo ponovno ustanoviti kako je konkurentska prednost funkcija dviju skupina varijabli, uvjeta globalnog, nacionalnog i lokalnog eksternog poslovnog okruženja, ali i internih sposobnosti i resursa kojima poduzeće upravlja. Drugim riječima, izvore konkurentske prednosti treba tražiti u okolini, ali i u samom poduzeću.

#### 4.4.2. Tesla Motors

Elon Musk je poduzetnik s mnogo interesa, od obnovljivih izvora energije pa do svemirskih putovanja. Svoju poduzetničku karijeru započeo je kao suosnivač kompanije Zip2, koja je izdavačkim kućama pružala softverske usluge, a potom je kreirao PayPal, koji mu je zaradio 165 milijuna američkih dolara kada ga je eBay otkupio. Danas, uz svoju ulogu izvršnog direktora Tesla Motors-a, ima aktivne investicije u start-up kompanijama SpaceX, koja razvija svemirske letjelice, te SolarCity, kompanija koja ima za cilj postati "Walmart instalacija solarnih panela." Tesla Motors Inc., osnovano je poduzeće 2003. godine, a ime je dobilo po Nikoli Tesli, pioniru elektromotora i elektroenergetskih sustava u kasnom 19. stoljeću. 2004. godine, Musk postaje vodeći dioničar i predsjednik kompanije, a mjesto izvršnog direktora preuzima četiri godine kasnije. U 2010. godini, inicijalnom javnom ponudom, počinje se trgovati dionicama Tesla Motors-a na tržištu NASDAQ (Grant 2016).

Fundamentalna strategija kompanije nije bila nikakva tajna, još 2006. godine predsjednik i izvršni direktor, Elon Musk, izjavio je: „Ukratko, glavni plan je kreirati sportski automobil, upotrijebite taj novac za izgradnju cjenovno pristupačnog automobila, upotrijebiti taj novac za izgradnju još povoljnijeg automobila, za to vrijeme razvijati tehnologiju proizvodnje električne energije s nultom stopom emisije stakleničkih plinova, ali neka sve to ostane tajna.“

Izuzetna je činjenica što se kompanija tom strategijom gotovo besprijeckorno vodi do današnjih dana. Prva faza izgradnje sportskog automobila realizirana je već 2007. godine, predstavljanjem modela „Roadster.“ Po početnoj cijeni od 109.000 američkih dolara, bio je to luksuzni sportski automobil, sposoban postići ubrzanje od 0 do 100 kilometara na sat u manje od četiri sekunde. Njegov domet od preko 400 kilometara s jednim punjenjem daleko je bio veći od onog plug-in automobila koje su razvijali drugi proizvođači. Automobil je postao izuzetno popularan među holivudskim zvijezdama, posebice u vrijeme porasta ekološke svijesti i odgovornosti. Iako je proizvedeno svega 2.500 Roadster automobila između 2007. i 2012. godine, kompanija je uspjela u naumu da privuče ogroman publicitet, i uvelike je zaslužna za promjenu percepcije javnosti o električnim automobilima (Grant 2016).

Nastavno na postignuti uspjeh, 2013. godine započinje druga faza, faza izgradnje cjenovno pristupačnog automobila. Model S bio je prvi Teslin automobil masovne proizvodnje. Iako je prototip prikazan još u ožujku 2009. godine, automobil je predstavljen tek 2013. godine. U osnovnoj izvedbi, ovisno o odabranoj baterijskoj opciji, cijena se kretala u rasponu od 52.400

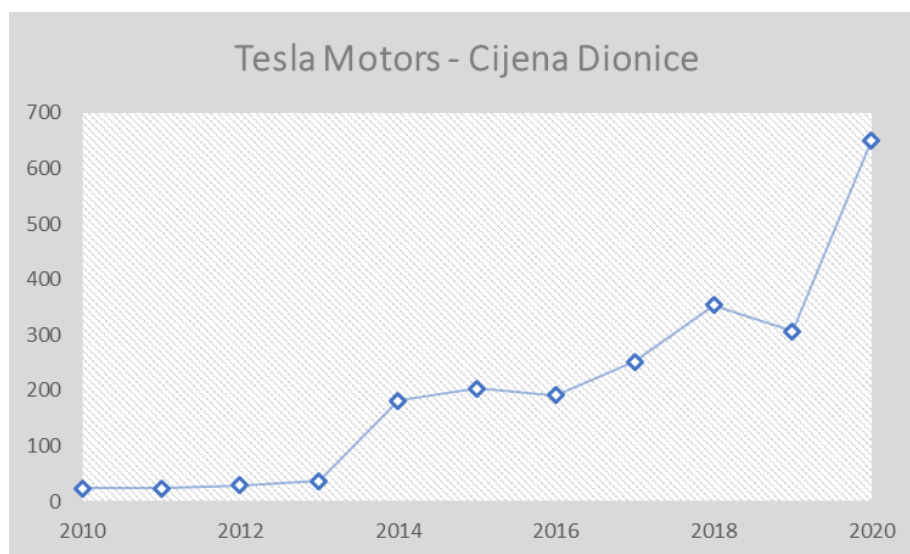
do 72.400 američkih dolara. Unatoč visokoj kupovnoj cijeni, iz kompanije su identificirali komparativnu prednost modela u niskim troškovima održavanja, te uštedama na gorivu.

Inovativan pristup poslovanju ogleda se i u modalitetu distribucijskog kanala. Tako se poduzeće odlučilo za otvaranje vlastitih salona u svim većim gradovima širom svijeta, umjesto standardnog pristupa prodaje u salonima ovlaštenih franšiznih trgovaca. Međutim, takav model izravne prodaje bio je protivan zakonima nekoliko američkih država, koji su zahtijevali da se maloprodaja automobila odvija putem neovisnih distributera, zbog čega su naredne godine poslovanja bile obilježene burom pravnih bitaka.

Od svog lansiranja, model S je osvojio mnogo nagrada, uključujući prestižnu nagradu „Motor Trend Car of the Year“ za 2013. godinu. Istraživanja stupnja zadovoljstva kupaca također su dale najvišu ocjenu upravo modelu S, a nacionalno tijelo za sigurnost cestovnog prometa ocijenilo je automobil najvišom ocjenom sigurnosti (Grant 2016).

Prihvatanje javnosti te priznavanje automobilske struke, u relativno kratkom roku izgradilo je snažan brend, a cijena dionica kompanije zabilježila je visoke stope rasta. Od inicijalne javne ponude dionica poduzeća u lipnju 2010. godine, cijena dionica se umnogostučila za više od 27 puta. Optimizam i očekivanja investitora rezultat su izvanrednih uspjeha poduzeća u relativno kratkom vremenskom periodu, te vjere u sposobnost Elon Musk-a da ostvari svoju viziju uspostavljanja sustava održivog prometa proizvodeći snažne električne automobile po pristupačnim cijenama za masovno tržište, što je prije moguće.

#### **Slika 14. Povijesni pregled kretanja cijene dionica poduzeća Tesla Motors**



**Izvor:** [www.finance.yahoo.com/quote/TSLA/history](http://www.finance.yahoo.com/quote/TSLA/history)

Revolucionarna vizija osnivača Tesle proširila se i izvan granica automobilske industrije. Kompanija je razvijala tehnologiju baterija, koje bi osiguravale sustav za skladištenje energije, koji ima potencijal promijeniti fundamentalnu energetska infrastrukturu svijeta. Nastavno na što je sve više poslovnih analitičara zagovaralo ideju da se kompanija Tesla Motors promatra kao tehnološka kompanija, a ne automobilska.

No u konačnici, temeljni strategijski koncept poduzeća bazirao se na tržišnom liderstvu u segmentu električnih vozila, zbog čega je natjecateljski fokus poduzeća i dalje usmjeren na rivale kao što su Toyota, General Motors, Ford, Volkswagen i dr., što podrazumijeva anticipiranje sljedećih konkurentskih strateških poteza, kako bi se obranila trenutna tržišna pozicija iz koje izvire iznadprosječni prinosi.

### **Električni automobili**

Automobilska industrija 21. stoljeća izuzetno je dinamizirana i turbulentna, te se ubrzano pomiče prema novoj eri električnih automobila.

Još početkom 1990-ih godina, nekolicina proizvođača automobila predstavilo je svoje modele električnih vozila, nastavno na pritiske javnosti usmjerene prema održivom planiranju. Međutim, prvi komercijalno uspješni električni automobili pojavili su se u obliku hibridnih električna vozila (HEV). Prodaja takvih automobila početkom 21. stoljeća u SAD-u rapidno je rasla, s 9.350 u 2000. godini na 52.862 u 2007. godini. Daleko najuspješniji HEV, kako u SAD-u tako i na globalnoj razini, bio je Toyota Prius, do početka 2010. prodano je ukupno 1,6 milijuna automobila (Grant 2016).

Masovna proizvodnja takozvanih plug-in električnih vozila započela je 2008. godine. Općenito treba razlikovati dvije vrste PEV (eng. Plug-in electric vehicle) automobila: vozila koja su u potpunosti, isključivo električna (Tesla Roadster (2008), Nissan Leaf (2010) itd.) te hibridna električna vozila, PHEV (eng. plug-in hybrid electric vehicle), odnosno vozila koja su opremljena motorom s unutarnjim izgaranjem kako bi se proširio njihov domet.

Iako su električni motori općenito puno lakši od motora s unutarnjim sagorijevanjem, težinska prednost anulirana je potrebom za teškim baterijama, koje su ujedno bile i najskuplji dio električnog automobila, cjenovnog raspona od 10.000 do 25.000 američkih dolara, stoga je upravo predmetna problematika identificirana kao prilika za ostvarenje konkurentске prednosti inovativnim rješenjem.

Električni automobili konkurenata najčešće su bili redizajnirani postojeći modeli na benzinski pogon, kao na primjer „Ford Focus Electric“ ili Volkswagen-ov „e-Golf“, zbog čega je „Tesla Roadster“ bio percipiran kao drugačija dimenzija električnih automobila, vrijedna premijske cijene.

Usprkos impresivnim brojkama, predviđanja kako će električni automobili brzo u potpunosti zamijeniti automobile na konvencionalni pogon pokazala su se neistinitom. Tako primjerice, u 2015. godini na tržištu SAD-a, vodećem tržištu u pogledu prodanih električnih automobila, prodaja čini svega 0,74% ukupne prodaje vozila (Harvard Business Review, 2015).

Iako agregatne brojke nisu u skladu sa očekivanjima, proizvođače električnih automobila itekako može ohrabriti čitav niz državnih inicijativa postupnog smanjenja ovisnosti o neobnovljivim izvorima energije, te smanjenja emisije stakleničkih plinova. Tako je primjerice Norveška uvele državni program subvencioniranja kupnje električnih automobila, u vidu oslobađanja od poreza na kupovinu automobila, poreza na ceste i naknade na javnim parkiralištima, pa čak i kroz odluku o dopuštenju korištenja autobusnih traka za električna vozila.

Istraživanja tržišta su pokazala kako potencijalni kupci električnih vozila percipiraju ograničenu dostupnost stanica za punjenje baterija glavnom preprekom za potpunu tržišnu penetraciju PEV vozila. Stoga sve više poduzeća automobilske industrije svoje investicijske napore usmjerava u izgradnju novih stanica, ali jednako tako i u tehnologiju baterija koje bi omogućile puno veći kilometarski domet vozila.

### **Superiorna tehnologija**

Kompanija je uspjela ostvariti poziciju tržišnog lidera u segmentu električnih vozila, prije svega nastavno na implementirana tehnološka rješenja u vidu baterijskog paketa, i električnog pogonskog sustava, koji proizvode uvjerljivo najmanji trošak po kilowat-satu.

Poduzeće je proizvodilo vlastite elektromotore i posjedovala je nekoliko patenata koji se odnose na poboljšanja u njihovom dizajnu, međutim u tom pogledu, tehnologija elektromotora je bila zrela i disperzirana cjelokupnom industrijom, te sama po sebi nije mogla biti izvorom konkurentne prednosti. No, dimenzija komparativne distinkcije je ipak postojala u smislu prednosti Teslinih električnih motora u ukupnoj integraciji u električni pogon i softver koji je upravljao sustavom (Seba, 2014).

Pohrana električne energije predstavljala je najvažniji izazov za sve proizvođače električnih vozila. Litij-ionsku bateriju Sony je prvi puta predstavio 1991. godine, a uskoro je postala dominantna vrsta baterije za sva prijenosna računala i ostale punjive elektroničke uređaje. Do 2005. godine svi proizvođači automobila koji razvijaju električna vozila usvojili su litij-ionske baterije zbog superiornog omjera snage i težine u usporedbi s alternativnim tipovima baterija. Za električne automobile, tehnološko rješenje podrazumijeva kombiniranje litij-ionskih ćelija u module, a zatim se moduli kombiniraju u baterije. Paketi baterija kontrolirani su softverom koji nadgleda i upravlja njihovim punjenjem, upotrebom, uravnoteženjem i temperaturom.

Za razliku od poduzeća kao što je Nissan, koji je razvijao litij-ionske baterije za svoje automobile od nule, Tesla Motors je koristio litij-ionske ćelije kupljene od Panasonic-a. U srpnju 2014. godine, Tesla Motors i Panasonic objavili su zajednički projekt izgradnje najvećeg svjetskog proizvodnog pogona za litij-ionske baterije. Postrojenje vrijedno 5 milijardi američkih dolara, kapaciteta za proizvodnju 35 gigawat-sati baterijskih ćelija i 50 gigawat-sati baterijskih paketa, trebalo bi biti završeno do konca 2020. godine. Tako bi godišnja proizvodnja postrojenja premašila ukupnu globalnu proizvodnju litij-ionskih baterija u 2013. godini. Temeljni cilj predmetnog projekta jest osigurati dovoljnu opskrbu baterija za Tesla automobile, te sekundarno sniziti troškove litij-ionskih baterija, te tako vozila učiniti kudikamo cjenovno pristupačnijima.

Iako u početku skeptičan oko tvrdnji o velikim potencijalnim inovacijama u polju tehnologije baterija, svjestan dinamičnosti suvremenog poslovnog okruženja te shodnoj potrebi kontinuiranog stvaranja novih konkurentskih prednosti, Elon Musk poduzima sve više investicija u razvijanje novih, patentiranih rješenja koja se odnose na baterije i sustave punjenja baterija. No, usprkos inicijalnom uzbuđenju kako bi poslovni prihodi Tesla Motors-a od baterija uskoro mogli nadmašiti one od prodaje automobila, poduzeće je odlučilo zadržati trenutni strategijski smjer proizvodnje automobila, nastavno na oklijevanje po pitanju održivosti konkurentске prednosti u proizvodnji baterijskih rješenja.

Ukoliko domet Tesla automobila identificiramo kao jasnu konkurentsku prednost, sustav punjenja baterija jednako tako spada u istu kategoriju. Takozvani super-punjači ponudili su najbrže punjenje baterija električnih vozila na svijetu. Za svega 30 minuta punjenja, Tesla vozila su imala domet od 275 kilometara, u odnosu na druge punjače koji u istom vremenskom periodu ostvaruju punjenje za svega 15 kilometara.

Krajem 2014. godine Tesla Motors je imao portfelj od ukupno 380 stanica sa super-punjačima u Sjevernoj Americi, Europi i Aziji koje su vlasnicima Tesle pružale besplatno punjenje. Pored toga, na dodatnih 1000 lokacija u hotelima i na drugim lokacijama u Sjevernoj Americi i Aziji, postojali su Teslini zidnim konektorima za besplatno punjenje automobila. Unatoč ranije spomenutim brojkama, te superiornosti Teslinog sustava za punjenje baterija, problem općeg nedostatka stanica za punjenje, te postojanje više sustava punjenja, još uvijek su predstavljali za mnoge zainteresirane kupce nepremostivu prepreku.

### **Revolucija automobilske industrije**

Kompanija je od svojih najranijih dana imala izrazito striktan pristup zaštiti intelektualnog vlasništva, što se ogleda kroz mnoštvo ishodađenih patenata, te veoma detaljne i formalizirane ugovore o poslovnoj tajni koje su primorani bili potpisati svi zaposlenicima kompanije, ali i eksterni partneri. No sve se to promijenilo još jednom strateškom odlukom kojom je Elon Musk zauvijek promjerio tržišnu pozornicu automobilske industrije.

12. lipnja 2014. godine, Musk je izdao sljedeće priopćenje: Tesla Motors stvoren je na ideji ubrzane implementacije sustava održivog prometa. Ukoliko zajedničkim snagama kreiramo sve preduvjete za stvaranje cjenovno pristupačnih električnih vozila, da bi si nakon toga instrumentima zaštite intelektualnog vlasništva međusobno postavljali noge, tada djelujemo na način koji je u suprotnosti s tim ciljem. Stoga, Tesla Motors neće pokretati patentne tužbe protiv strana koje u dobroj namjeri žele koristiti našu tehnologiju (Entrepreneur, 2014)

Poslovna je javnost veoma burno dočekala predmetnu objavu, nagađajući o tome što se doista nalazi u pozadini takve odluke, odluke kojom se Tesla, uvjetno rečeno, odrekla najvažnijeg izvora konkurentskih prednosti u uvjetima intenzivnog tržišnog natjecanja u segmentu električnih vozila. Tako su se kroz medijski prostor provlačile četiri teze.

Jedna grupa analitičara smatrala je kako se radi o osobnoj posvećenosti i odlučnosti Elon Musk-a da se proces prelaska na obnovljive izvore energije na globalnoj razini maksimalno ubrza. Drugi su se više fokusirala na buduću perspektivu industrije električnih vozila, te su stoga smatrali kako je procjena vodstva Tesla Motors-a kako je za kompaniju od velikog interesa ubrzati izgradnju infrastrukture električnih vozila, nastavno na obzervaciju kako najveći izazov s kojim se Tesla suočava nije konkurencija, već sporo prihvaćanje električnih automobila, kao i izgradnja mreže dobavljača proizvoda i usluga, kako bi kompanija mogla alocirati svoje resurse u svoje temeljne aktivnosti/izvore konkurentske prednosti.

Jednako tako, postojali su stavovi kako se radi o strategiji koja bi podrazumijevala standardizaciju industrije, u kojoj bi Teslin superioran pristup dizajniranju baterija, tehnologiji punjenja, električnim pogonskim sklopovima i upravljačkim sustavima dominirao industrijom električnih vozila. Komunikacijski stručnjaci posebno su naglašavali kako ovim potezom, kompanija može računati na veću medijsku vidljivost te unapređenje brenda i ugleda unutar industrije.

Bez obzira s kojim dijelom poslovne javnosti se slagali, načelno postoji konsenzus među analitičarima poslovnih događanja, kako se u slučaju Tesla Motors-a ne radi o još jednom uobičajenom poduzeću automobilske industrije. Svjesni dinamičnosti i turbulentnosti suvremenog poslovnog okruženja, vodstvo kompanije konkurentsko natjecanje percipira kao interaktivni ekosustav, a ne tradicionalnu industriju.

Zaključno, analizom predmetne studije slučaja možemo pozitivno ocijeniti hipotezu kako strategije poduzeća koje su činile temelj ostvarivanja iznadprosječnih profita, u dugome roku više ne rezultiraju očekivanim rezultatima, te stoga kako su drastične promjene eksternog, ali i internog poslovnog okruženja poduzeća, iznjedrile nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentске prednosti i stvarnih pretpostavki funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji nikako ne može biti okarakteriziran kao stabilan i predvidiv.

Cirkulacija podataka, informacija i znanja među tržišnim rivalima, kao i stupanj tehnološke razvijenosti doseguli su nezamislive razine, zbog čega su tržišta u konstantnom disbalansu, nastavno na što je prihvaćena temeljna pretpostavka kako dugoročno održiva konkurentska prednost ne postoji, već poduzeća moraju neprestano poduzimati nove strateške akcije kako bi zadržale korak ispred konkurenata.



## 5. ZAKLJUČAK

Organizacijska znanost odavno je prepoznala strategiju kao temeljni postulat svakog uspješnog poslovnog modela. Strategijsko planiranje, te kasnija implementacija, primarno bi trebali biti usmjereni na osiguranje dugoročne opstojnosti poslovnog entiteta, odnosno usmjeravajući faktor ponašanja usklađen sa zahtjevima interne i eksterne okoline. Stoga bi strategija svake poslovne organizacije trebala proizlaziti iz tri glavne dimenzije strategijskog promišljanja: resursa i kompetencija poduzeća, eksternog poslovnog okruženja poduzeće te njegove interne sposobnosti i potencijala za stvaranje dodatne vrijednosti.

Konkurentna poduzeća u suvremenim uvjetima turbulentne poslovne okoline, prije svega karakterizira sposobnost da kontinuirano pronalaze nove načine kako biti i ostati korak ispred tržišnih rivala. Cilj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje povoljnog konkurentskog položaja, stoga se može zaključiti kako je konkurentska prednost bit strategijskog djelovanja poduzeća. Konkurentsku prednosti moguće je isključivo odrediti u odnosu spram tržišnih suparnika, a njezino je posjedovanje osnova postizanja iznadprosječne profitabilnosti. Iako je sam pojam konkurentske prednosti veoma teško egzaktno/precizno definirati, polazna točka u pokušajima njezine identifikacije je svakako analiza postoje li relativne prednosti, odnosno specifičnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu.

Strategijsko planiranje predstavlja inicijalnu, time i ključnu fazu procesa poslovnog upravljanja. Podrazumijeva analizu, pripremu te donošenje strategijske odluke o uspostavljanju, razvoju i provedbi svih akcija i aktivnosti poduzeća s namjerom postizanja i održavanje konkurentne tržišne pozicije. Suvremena kompleksnost poslovnog upravljanja načelno izvire iz internog rasta i razvoja organizacije, ali i posljedično razvoju dinamičnosti i konkurentnosti eksternoga tržišta. Rastuća kompleksnost uvelike utječe na proces donošenja strategijskih odluka, obzirom kako broj varijeteta stanja sustava koje je moguće razlikovati čini temelj preciznog predviđanje promjena na tržištu.

Koncept životnog ciklusa poduzeća predstavlja model sazrijevanja poslovne organizacije koji pruža uvid i omogućava razumijevanje svih organizacijskih problema i potreba, kao i promjenjivih uloga menadžmenta, koji neminovno proizlaze iz rasta i razvoja poduzeća. Stoga je ključni zadatak menadžmenta u svakoj fazi životnog ciklusa prilagoditi postojeće ili stvoriti novo organizacijsko rješenje koje će postati fundament efektivnog i efikasnog upravljanja organizacijom.

Pretpostavka stabilnosti industrije prisutna u tradicionalnim teorijama konkurentske prednosti postaje irelevantna sa znatno kraćim životnim ciklusom proizvoda, kraćim ciklusom dizajniranja proizvoda, konstantnim akcijama repozicioniranja postojećih konkurenata te radikalnim redefiniranjem granica industrije. Drugim riječima, eksterno poslovno okruženje postiže sve više razine dinamičnosti, heterogenosti, nestabilnosti odnosno različitosti konkurencije. Agresivno ponašanje konkurenata više nije realnost samo brzorastućih, visokotehnoloških ili izrazito dereguliranih industrija, već su sve industrije, pa čak i one koje su se donedavno smatrale najstabilnijima, suočene sa značajnim promjenama okoline.

Moguće je identificirati ukupno deset škola strategijskog promišljanja, od kojih svaka ima sebi svojstvenu, specifičnu perspektivu izučavanja strategijskog djelovanja te ostvarivanja konkurentske prednosti. Iako su sve škole strategijske misli na neki način limitirane, one u istom trenu pronicljivo ostavljaju prostor za šira promišljanja, te prihvaćanje određenih elemenata koji čine strategiju konkurentski uspješnom.

Prva grupa škola strategijske misli odnosi se na preskriptivne škole, odnosno na filozofije kreiranja strategije koncentrirajući se na samu formulaciju strategije, odnosno pronalazak idealne strategije. Fokus druge grupe škola strategijske misli jest na specifičnim aspektima formulacije strategije. Preciznije, veća pozornost se stavlja na vanjske sile, odnosno dionike internog i eksternog okruženja poduzeća, zbog čega se predmetne škole nazivaju još deskriptivne škole strategijske misli. Posljednja škola promišljanja strategije svojevrsni je derivativ ranijih pretpostavki/škola. Škola konfiguracije nastala je kao rezultat integracije svih ranije opisanih škola, a temelji se na sinergiji različitih elemenata formulacije strategije, njenog sadržaja, organizacijske strukture i zaključaka teorije životnog ciklusa poduzeća.

Osnova tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti sadržana je u objašnjenju kako upravo industrijska struktura može omogućiti pojedinim organizacijama ostvarenje održivih konkurentskih prednosti, te time ostvarenje iznadprosječnih ekonomskih profita u dužem vremenskom horizontu. Nastavno na tome, razvijen je SCP koncept, koji implicira kako će struktura industrije (S) odrediti aktivnosti poduzeće (C), što će u konačnici determinirati performanse poduzeća i njegovu poslovnu uspješnost (P).

Porter-ov model pet konkurentskih sila, teorijski je okvir koji stavlja u funkciju klasične ekonomske teorije o tržišnom natjecanju te ostvarivanju konkurentske prednosti obzirom na različite tržišne strukture. Tako predmetni model zagovara ideju kako svaka industrija ima strukturu ili određene ekonomske i tehničke karakteristike, odnosno sile koje omogućavaju ili

onemogućavaju poduzeću stvaranje konkurentskih prednosti. Stoga menadžeri koji žele kreirati i kasnije iskoristiti povoljan tržišni položaj, prije svega moraju precizno odrediti samo okruženje organizacije. U konačnici, tržišna pozicija poduzeća ovisi o pet osnovnih sila, opasnosti od ulaska novih konkurenata, pregovaračke moći kupaca, pregovaračke moći dobavljača, opasnosti od supstitucijskih proizvoda te rivalstva među postojećim konkurentima, čija kolektivna snaga određuje dugoročnu održivost poslovnog modela i strategije, te konačan potencijal za ostvarivanje profita.

Razlikovna dimenzija škole pozicioniranja ogleda se u promišljanju kako postoji nekoliko generičkih, univerzalnih strategija koje svako poduzeće s obzirom na tržišnu strukturu i obilježja tržišne konkurencije može primijeniti u vlastitom strategijskom procesu. Tako poduzeće može zauzeti dominantan tržišni položaj strategijom troškovnog vodstva, koja se zasniva na proizvodnim procesima minimiziranih troškova, strategijom diferencijacije, ili drugim riječima strategijom kvalitativnog vodstva, koja se temelji na pružanju dodane (veće) vrijednosti proizvoda/usluga uz jednake ili niže troškove u odnosu na konkurente te strategijom fokusa, koja je nastala na križanju prethodno opisanih generičkih strategija, a podrazumijeva simultano korištenje obje generičke strategije, uz preciznu implementaciju na unaprijed određenim tržišnim segmentima/nišama. Tako možemo zaključiti kako je škola pozicioniranja uvela znanstveni pristup strategijskog promišljanja, te zapravo ponudila analitički okvir koji sistematično obuhvaća sve relevantne eksterne faktore poslovanja.

Stabilno poslovno okruženje dugo vremena je bila implicitna pretpostavka, u tom trenutku, svih relevantnih strategijskih teorije i modela, pretpostavka koja se ponajviše ogleda u nastojanjima teoretičara organizacijske znanosti da ponude konačno rješenje ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Suvremeno poslovno okruženje, obilježeno turbulentnošću i velikim brojem akcija i reakcija konkurenata, zahtijeva konkretne promjene pretpostavki poslovanja poduzeća u procesu formuliranja te kasnije implementacije strategije. Konkurentska dinamika i strateško pozicioniranje postaju fundamenti poslovnog upravljanja za uspješna poduzeća suočena sa sve većom globalnom konkurencijom te sve manjim stopama industrijskog rasta.

Općenito, može se ustanoviti kako su drastične promjene eksternog, ali i internog poslovnog okruženja poduzeća, iznjedrile nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti i stvarnih pretpostavki funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji nikako ne može biti okarakteriziran kao stabilan i predvidiv.

Suvremene teorije ostvarivanja konkurentne prednosti svoje zaključke uvelike temelje na internoj analizi poslovne organizacije, odnosno resursima, sposobnostima te jezgrenom kompetencija poduzeća, elementima identificiranim kao stvaraoci dodatne vrijednosti za kupce i u konačnici nositelji konkurentskih prednosti. Općenito, zagovornici predmetnog pristupa impliciraju kako bi se donositelji strateških odluka morali fokusirati na interne snage i slabosti poduzeća koje će u konačnici determinirati da li je poduzeće sposobno iskoristiti prilike te izbjeći opasnosti koje proizlaze iz njihovog eksternog poslovnog okruženje. Stoga, u procesu formulacije te postepenog razvijanja strategije, poduzeće neprestano mora tražiti načine efikasnog iskorištavanja postojećih resursa i simultanog razvijanja novih kako bi se obranilo od prijetnji novih konkurenata, te tako stvorilo konkurentsku prednost dužeg vijeka.

Na temelju pretpostavki kako poduzeća unutar iste industrije možemo smatrati heterogenima ako kao temeljni kriterij razlikovanja uzmemo strateške resurse kojima raspolažu, te kako predmetni strateški resursi nisu savršeno mobilni, Jay Barney razvija koncept i kasnije VRIO model. U svojoj srži, VRIO model predstavlja analitički, dijagnostički postupak procjene sinergije tržišnog značaja određene sposobnosti/kompetencije, te realni potencijal ostvarivanja potrebne razine osposobljenosti. Jednako tako, model pravi važnu razliku između ostvarivanja konkurentne prednosti i ostvarivanja održive konkurentne prednosti, što predstavlja temelj daljnjih rasprava i promišljanja.

Nastavno na ranije napisano, možemo zaključiti kako je krajnji cilj analize poduzeća u okviru resursnog pristupa, shvaćanje prirode te izvora temeljnih kompetencijskih elemenata te načina kako referentni elementi doprinose poslovnom uspjehu kroz duži vremenski horizont. Dodatno, možemo ustvrditi kako resursni pristup načelno predstavlja misaonu tranziciju od isključivog sagledavanja poduzeća kroz prizmu resursa i vrijednosti koje su vidljive u financijskim izvještajima, prema cjelovitijem sagledavanju poduzeća uzimajući u obzir ne toliko vidljivu, implicitnu sferu vrijednosti i sposobnosti poduzeća.

Škola učenja svakako pripada suvremenim konceptima promišljanja i planiranja strategije. Za predstavnike škole učenja, formulacija strategije predstavlja izranjajući proces, odnosno proces koji je rezultat kontinuiranog organizacijskog učenja, to jest proširivanja baze organizacijskog znanja. Suprotno razmišljanju predstavnika preskriptivnih škola, prema kojima proces učenja treba nužno prethoditi poduzimanju strateških akcija, škola učenja se zalaže za atmosferu koja potiče učenje i napredak kroz slobodno poduzimanje akcija te učenje i time usavršavanje iz učinjenih pogrešaka.

Mnogi se teoretičari organizacijske znanosti tako počinju slagati i zalagati za ideju kako je najvrijedniji resurs u vlasništvu svake organizacije mogućnost i sposobnost istraživanja i eksperimentiranja, što širom otvara prostor za strateško učenje i stvaranje novih ideja te obrazaca formuliranja strategije. Na takav način konačna strategija spremna za implementaciju neće biti jednaka inicijalno zamišljenoj, već će sigurno uključivati određene izranjajuće dimenzije, koje će strategiju učiniti kudikamo primjerenijom, efektivnijom i efikasnijom. Sukladno zaključcima promatranja suvremenih dinamičnih poslovnih okruženja, teoretičari organizacijske znanosti ističu kako su isključivo poduzeća koja kumulativno uče i na taj način obnavljaju konkurentsku prednost, dovoljno fleksibilna, odnosno agilna i djelotvorna da bi dugoročno opstala. Stoga bi organizacijsko učenje trebalo biti središnja strategijska aktivnost poduzeća, odnosno drugim riječima, donositelji strategijskih odluka mogu biti optimalno informirani jedino ukoliko je eksplicitno i tacitno znanje rasprostranjeno cjelokupnom organizacijom.

Obzirom na apstraktan karakter koncepta konkurentske prednosti, postupak mjerenja u načelu se svodi na identificiranje poduzeća koja imaju konkurentsku prednost, odnosno sve više na horizontalnu i vertikalnu analizu računovodstvenih i tržišnih mjera konkurentnosti. Tržišne mjere nastoje dati direktan odraz tržišnih kretanja konkurentskog natjecanja, dok se računovodstvene mjere temelje na analizi financijskih izvještaja.

Relevantna istraživanja potvrđuju hipotezu kako je tržišni udio odličan indikator postojanja konkurentske prednosti, odnosno potvrđuju pozitivnu korelacijsku vezu tržišnog udjela i profitabilnosti poduzeća. Stupanj zadovoljstva kupaca također predstavlja tržišni mjerni instrument konkurentske prednosti, pozitivno koreliran s iznadprosječnom profitabilnošću, međutim, korelacija negativnog predznaka zadovoljstva kupaca i tržišnog udjela navodi na zaključak kako mjerenje konkurentske prednosti nije jednodimenzionalni postupak.

Računovodstvene mjere konkurentske prednosti temelje se na analizi pokazatelja, odnosno omjera stavki bilance te računa dobiti i gubitka. Profitabilnost ukupne imovine te profitabilnost vlastitog kapitala predstavljaju dvije temeljne mjere konkurentskog položaja poduzeća, te iako nam vrijednosti ovih pokazatelja same po sebi ne daju konkretniji uvid u poslovnu situaciju poduzeća, horizontalnim promatranjem kroz dulji vremenski period, te konkurentskom komparacijom, moguće je ekstrapolirati konkretne zaključke.

Iako ne postoji univerzalno najbolji indikator konkurentske prednosti, već svako poduzeće mora identificirati optimalni mjerni instrument sukladno specifičnostima industrije u kojoj posluje, te eventualnim internim posebnostima, donositeljima strategijskih odluka se sugerira da primarno na temelju analize financijskih izvještaja odrede ostvaruje li poduzeće iznadprosječnu profitabilnost, posljedično na što, uporabom tržišnih mjera, mogu identificirati prirodu konkurentske prednosti te odakle ista proizlazi.

Metodom analize studije slučaja, ispitana je hipoteza kako je dinamičnost tržišnog natjecanja izražena čak i u industrijama koje su se donedavno smatrale stabilnima, motociklistička i automobilska industrija, te su derivirane konkretne menadžerske implikacije u vidu suvremene paradigme strategijskog promišljanja konkurentske prednosti.

Integracijom zaključaka studija slučaja te ranije postavljenog suvremenog teorijskog okvira konkurentskog natjecanja, potvrđena je hipoteza kako u uvjetima suvremenog poslovnog okruženja, tradicionalni modeli ostvarivanja konkurentske prednosti, koji podrazumijevaju mogućnost postupnog prilagođavanja promjenama u okolini, te istovremenog ostvarivanja održive konkurentske prednosti, ne predstavljaju relevantan instrument strategijskog planiranja, odnosno djelovanja.

Remetilački faktor tehnoloških inovacija te globalizacije stvara tržišta u konstantnom disbalansu, stoga se odbacuje pretpostavka mogućnosti postizanja održive konkurentske prednosti, te se stvara praktični okvir kontinuiranih strategijskih akcija akvizicija novih konkurentskih prednosti, obzirom kako svaka kompanija u danom trenutku ima samo prolazno vrijeme koje može biti bolje ili lošije, ali ne postoji ultimativni uspjeh.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A., (1985) *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Canada
2. Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehman, D.R. (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
3. Barnett, W. P. (1997) The Dynamics of Competitive Intensity, *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 128-160.
4. Barnett, W. P., Burgelman, R.A. (1996). Evolutionary Perspectives on Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 5-19.
5. Barney, J.B, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
6. Barney, J.B., & Hesterly, W., (2015) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Harlow: Pearson Education Limited.
7. Barney, J.B., (1995) Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* 9(4), 49-61.
8. Barney, J.B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2 ed. New York: Prentice-Hall
9. Bettis, R. A. and Hitt, M. A. (1995) The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, 16 (S1), 7-19.
10. Buble, M. i dr. (2005), *Strateški menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
11. Buzzell, R.D. & Gale, T. (1987) *The PIMS Principles*, New York: The Free Press
12. Chen, M. J. (1996) Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21 (1), 100–134.
13. Daft, R. L., (2004) *Organization Theory and Design*, Mason: Thomson South-Western
14. Daraboš Longin, M. (2016). Firm strategic behavior in hypercompetition: Is there a link with sustainable competitive advantage? *International Journal of Arts and Sciences*, 9(2), 667-675.
15. Daraboš, M. (2015) *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak
16. D'Aveni, R. A. (1994) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
17. Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991) Perceived Environmental Turbulence and its Effects on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 43-51.
18. Entrepreneur (2014) Tesla's New Patent Strategy Makes Sense, [www.entrepreneur.com/article/25408](http://www.entrepreneur.com/article/25408),
19. Ferrier, W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*. 44 (4), 858-877.
20. Fitzgerald, K.R., (1996) Harley's Supplier Council Helps Deliver Full Value, *Purchasing*.

21. Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013) Planiranje poslovnih dometa. Zagreb: Hum naklada
22. Gamble, J.E., Peteraf, M.A. & Thompson, J.R., (2015) Essentials of strategic management, the quest for competitive advantage. McGraw Hill Education.
23. Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76 (1), 37-74.
24. Grant, R. M., (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
25. Grant, R. M., (2013) *Contemporary Strategy Analysis*. 8. ed. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
26. Grant, R. M., (2016) *Contemporary Strategy Analysis*. 9. ed. John Wiley & Sons Ltd.
27. Greiner, L. E., (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 76(3).
28. Grimm, C. M., Lee, H. & Smith, K. G. (2006). *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
29. Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990) The Core Competence of the Organisation, *Harvard Business Review*
30. Harley-Davidson, Inc., annual report (2016).
31. *Harvard Business Review* (2015) Idea Watch: Tesla's Not as Disruptive as You Might Think.
32. MacMillan, I. C. (1988). Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative. *Academy of Management Executive*. 2(2), 111–118.
33. Mahoney, J.T., Pandain, J.R. (1992) The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
34. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*. 65, 66-75.
35. Mintzberg, H., (1987) The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-30.
36. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 9-15.
37. Newbert, S. L., (2008) Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29 (7), 745 -768.
38. Pacheco-de-Almeida, G. (2010) Erosion, Time Compression, and Self-displacement of Leaders in Hypercompetitive Environments, *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1498-1526.
39. Peteraf, M. A. & Barney, J. B., (2003) Unravelling the Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
40. Peteraf, M.A., (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
41. Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
42. Robey, D., Sales, C. A., (1994) *Designing Organizations*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.



43. Seba, T., (2014) Clean Disruption of Energy and Transportation: How Silicon Valley Will Make Oil, Nuclear, Natural Gas, Coal, Electric Vehicles and Conventional Cars Obsolete by 2030, Clean Planet Ventures 102(3).
44. Simon, H. A. (1993). Strategy and Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*. 14, 131-142.
45. Smith, K. G., Grimm, C. M. & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
46. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
47. Tipurić, D., (1999) *Konkurentnska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija
48. Wiggins, R. R. and Ruefli, T. W. (2002) Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance, *Organization Science*, 13 (1), 82–105.
49. Williamson, O. E., (2002) The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, 16 (3), 171-195.
50. [www.finance.yahoo.com/quote/TSLA/history](http://www.finance.yahoo.com/quote/TSLA/history)

## 51. POPIS TABLICA

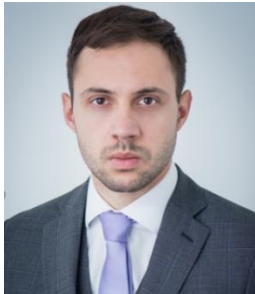
Tablica 1. Poimanje strategije .....	7
--------------------------------------	---

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Strategija kao sinergija dimenzija korporativnog djelovanja.....	9
Slika 2. Proces strategijskog upravljanja.....	11
Slika 3. Osnovna područja poslovnog obzora i lanac vremena.....	12
Slika 4. Model životnog ciklusa organizacije .....	14
Slika 5. Tipovi lanca vremena.....	16
Slika 6. Preskriptivne škole strategijske misli.....	18
Slika 7. Deskriptivne škole strategijske misli .....	20
Slika 8. Škola konfiguracije .....	23
Slika 9. Porterov model pet konkurentskih sila.....	26
Slika 10. SCP model.....	33
Slika 11. Teorije konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju .....	37
Slika 12. VRIO okvir resursne teorije poduzeća.....	46
Slika 13. Faze resursne teorije poduzeća.....	55
Slika 14. Povijesni pregled kretanja cijene dionica poduzeća Tesla Motors .....	76

# ŽIVOTOPIS KANDIDATA

## OSOBNJE INFORMACIJE



## Hristov Lordan

Kameniti stol 35, 10000 Zagreb (Hrvatska)

+385 99 695 7933

lordan.hristov00@gmail.com

[www.linkedin.com/in/lordan-hristov-767268b0/](https://www.linkedin.com/in/lordan-hristov-767268b0/)

Spol Muško | Datum rođenja 09/05/1994 | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

01/2020–danas

**M&A Analitičar**  
GRUBIŠIĆ & Partneri

08/2019–12/2019

**Mlađi revizor**  
KPMG Hrvatska  
Odjel za reviziju financijskih institucija  
Kandidat za polaganje ACCA programa (položeni ispiti F1 (82%), F2 (82%) i F3 (90%))

09/2017–09/2019

**Demonstrator na katedri za organizaciju i menadžment (Kolegij: Strateški menadžment) - Doc. dr. sc. Maja Daraboš Longin**  
Ekonomski fakultet, Zagreb

09/2014–09/2019

**Demonstrator na katedri za poslovne strane jezike (Kolegij: Business English I & II) - Dr. sc. Višnja Kabalin Borenić**

02/2015–03/2015

**Praktikant**  
INA d.d.  
Odjel korporativnih komunikacija

## OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

10/2018–danas

**Diplomski sveučilišni studij "Poslovna ekonomija" (smjer: Analiza i poslovno planiranje) - (mag. oec.)**  
Ekonomski fakultet, Zagreb  
Prosječna ocjena: 4.9/5.0

2013–2018

**Preddiplomski sveučilišni studij: "Poslovna ekonomija" (univ.bacc.oec)**  
Ekonomski fakultet, Zagreb  
Magna Cum Laude  
Prosječna ocjena: 4.5/5.0

02/2019–08/2019 **Erasmus + studentska razmjena**  
 Institut supérieur de gestion (ISG Business School), Paris (Francuska)

Dodatna stipendija za izvanredna akademska postignuća  
 (The Frankopan Fund - Sainsbury Family Charitable Trusts)

09/2017–02/2018 **Erasmus + studentska razmjena**  
 Alma mater studiorum - Università di Bologna (Italija)

2009–2013 VII. Gimnazija, Zagreb

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski

Strani jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C2	C2	C2	C2	C2
The Erasmus + Online Linguistic Support					
Talijanski	B2	B2	B2	B2	B2
University Language Centre (CLA) - University of Bologna					
Francuski	A2	A2	A2	A2	A2
ISG Paris Language Department					

**Komunikacijske vještine**

- Odlične komunikacijske vještine usavršene djelovanjem u debatnom klubu 7. Gimnazije u Zagrebu
- Natjecanje u prezentacijskim vještinama „ORGANIZE YOUR TALK“ – Ekonomski fakultet Zagreb - nagrada za najbolji individualni nastup

**Digitalne vještine**

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik

Vozačka dozvola B

## DODATNE INFORMACIJE

**Konferencije** BMEU (Brussels Model European Union) (Ožujak 2016.)

**Konferencije** BEUM (Belgrade European Union Model) (Studeneni 2015.)