

# Strateška analiza strukture industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj

---

**Kovač, Marija**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:345948>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**STRATEŠKA ANALIZA STRUKTURE INDUSTRIJE**  
**PRODAJE AUTOMOBILA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Marija Kovač**

**Zagreb, srpanj 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**STRATEŠKA ANALIZA STRUKTURE INDUSTRIJE**  
**PRODAJE AUTOMOBILA U REPUBLICI HRVATSKOJ**  
**STRATEGIC ANALYSIS OF AUTOMOBILE SALES**  
**INDUSTRY IN REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Marija Kovač**

**JMBAG: 0067499002**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, srpanj 2020.**

**Marija Kovač**

---

Ime i prezime studenta/ice

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj **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:

*Marija Kovač*

(potpis)

U Zagrebu, 7. 7. 2020.

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rad.....	2
2. Uloga poslovne strategije u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća .....	4
2.1. Pojmovno određenje strategije poduzeća .....	4
2.2. Proces strateškog menadžmenta .....	8
2.3. Osnovne tehnike strateške analize .....	12
3. Strukturalistički pristup strategiji poduzeća.....	16
3.1. Određenje konkurentske prednosti poduzeća u strukturalističkoj paradigmi.....	17
3.2. Generičke konkurentske strategije.....	18
3.3. Porterov model pet konkurentskih sila .....	22
4. Industrija prodaje automobila u RH.....	24
4.1. Definicija industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj.....	25
4.2. Ključni čimbenici uspjeha u industriji prodaje automobila u Republici Hrvatskoj ..	27
4.3. Potencijali tržišnog rasta industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj .....	28
5. Empirijsko istraživanje strukture industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj..	30
5.1. Metodologija istraživanja .....	30
5.2. Rezultati istraživanja .....	30
5.3. Ograničenja istraživanja .....	42
6. Zaključak.....	43
Popis izvora.....	44

Popis slika .....	48
Popis tablica .....	48
Prilozi .....	49
Životopis kandidatkinje.....	49

## **Sažetak i ključne riječi**

Ovaj rad objašnjava i analizira strukturu industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj kako bi se mogla identificirati adekvatna poslovna strategija. Ukoliko poduzeće želi opstati na tržištu, konkurentska prednost je neophodna, a imaju je samo ona poduzeća koja su bolja u odnosu na suparnike. Jaka diferencijacija i radikalna inovacija osnove su uspjeha na suvremenim tržištima odnosno poduzeće se može strateški orijentirati s obzirom na niske troškove ili jaku diferencijaciju te specifične i rijetke resurse kako bi ostvarilo održivu konkurentsku prednost. U radu su objašnjene osnovne strategije poslovanja poduzeća, vrste generičkih strategija i model pet konkurentskih sila te je definirana promatrana industrija, ključni čimbenici uspjeha u industriji i potencijali tržišnog rasta industrije. Temeljem istraživanja u ovom radu određen je stupanj privlačnosti industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj i definirana su buduća kretanja u istoj. Ovaj rad ističe važnost pristupa informacijama, znanju i tehnologiji kao konkurentskim prednostima u svrhu opstanka i nadmetanja na tržištu u odnosu na druge suparnike.

**Ključne riječi:** Porterov model pet konkurentskih sila, poslovna strategija, strukturalistički pristup, automobilska industrija

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

This paper analyses and explains the structure of car sales in Croatia so that an adequate structure can be installed. If a company wants to survive on the market, it is crucial that it has a comparative advantage, which is held by only those companies which are better than the competition. Strong diversification and radical innovations are the key basics of success on contemporary markets which means that a company is able to position itself according to lower expenses or specific diversification and rare resources in order to gain a comparative advantage. The paper explains the basic strategies of business, types of generic strategies and the five comparative forces model. It also defines the observed industry, key factors of success in the industry and the potential industry growth. Based on the research in this paper, the degree of attractiveness of the car sales industry in the Republic of Croatia is determined and future trends in the same are defined. This paper emphasizes the importance of access to information, knowledge and technology as comparative advantages for the purpose of survival and competition in the market compared to other competitor

**Key words:** Porter's 5 forces model, business strategy, structural approach, car industry



## **1. Uvod**

U današnjem turbulentnom okruženju, uvjeti poslovanja se brzo mijenjaju i često su nepredvidljivi pa poduzeće mora imati stalni pristup informacijama, znanju i tehnologiji kako bi ostvarilo konkurentsku prednost u odnosu na druge sudionike. Cilj ovog rada je analizirati strukturu industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj kako bi se mogla postaviti adekvatna poslovna strategija.

Svako poduzeće koje želi opstati na tržištu mora identificirati svoju konkurentsku prednost kako bi zadržalo nastup na tržištu i kako bi konkurirala svojim suparnicima. Izvori konkurentske prednosti su sinergija znanja, tehnologije, specifičnih i jedinstvenih resursa i sposobnosti koje je teško imitirati od strane drugih konkurenata na tržištu. Na suvremenom tržištu, poduzeće može konkurirati jedino ukoliko ima prednost s obzirom na niske troškove ili ukoliko se diferenciralo u odnosu na suparnike.

Isto tako, potrebno je stvoriti specifične i rijetke resurse koji bi omogućili održivu konkurentsku prednost. Drugim riječima, konkurentska prednost poduzeća može se odrediti jedino u odnosu na suparnike, a to znači da ta poduzeća moraju biti konkretno bolja od svojih konkurenata. Poduzeće koje efikasno upotrebljava vlastite resurse sukladno oblikuje adekvatne poslovne strategije te ima unutarnje sposobnosti koje njegovi konkurenti ne posjeduju, ostvaruje održivu konkurentsku prednost.

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

U ovom radu identificirat će se i objasniti značaj i važnost automobilske industrije u Republici Hrvatskoj te će se analizirati kakav je utjecaj automobilske industrije na gospodarstvo. Djelatnost prodaje automobila djeluje u turbulentnom okruženju, stoga je važno neprekidno tražiti nove načine iskorištavanja konkurentskih prednosti i na taj način nadići konkurenciju.

Temeljni cilj ovog diplomskog rada je utvrditi industrijsku strukturu, odnos glavnih aktera na tržištu, strategije koje se koriste te ocijeniti privlačnost i tendencije budućih događanja na

tržištu. Ciljevi izvedeni iz temeljnog cilja su identificirati ključne ekonomske kategorije unutar promatrane industrije te utvrditi strukturu industrije pomoću analize temeljnih konkurentskih silnica.

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

U izradi ovog rada za prikupljanje sekundarnih podataka poslužila je međunarodna i domaća znanstvena literatura, znanstveni članci, časopisi, elektroničke baze podataka kao što su Scopus, Emerald, Sciencedirect i dr. te podaci poduzeća Auto Zubak d.o.o.

Glavna metoda koja je korištena u ovom diplomskom radu je metoda intervjua. Temeljem istraživanja među ekspertima u promatranoj industriji metodom intervjuiranja i polu strukturiranog anketnog upitnika, provedena je analiza industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj te je određena privlačnost iste.

## **1.3. Sadržaj i struktura rad**

Rad je podijeljen u šest poglavlja, a u radu se prikazuju glavni segmenti konkurentnosti u suvremenim i turbulentnim uvjetima poslovanja.

U uvodnom dijelu rada formuliran je predmet istraživanja, određeni ciljevi istraživanja, navedene najvažnije znanstvene metode koje su korištene pri istraživanju, kao i struktura rada.

U drugom dijelu rada pod nazivom *Poslovna strategija* definira se strategija poduzeća, strateški menadžment i, u skladu s tim, prikazuju se faze strateškog menadžmenta i osnovne tehnike strateške analize.

U trećem dijelu ovog rada naziva *Strukturalistički pristup strategiji poduzeća* konkurentna prednost se promatra iz perspektive strukturalističkog pristupa gdje su predstavljene generičke strategije i analiziran Porterov model pet konkurentskih sila.

Četvrti dio rada definira i analizira automobilsku industriju u Republici Hrvatskoj. Identificiraju se ključni čimbenici uspjeha u toj industriji i daje pregled potencijala tržišnog rasta u istoj.

U petom dijelu ovog rada predstavljeno je empirijsko istraživanje na temelju dobivenih podataka. Nadalje, priložen je životopis kandidatkinje te popisi tablica, slika, literatura i anketni upitnik.

## **2. Uloga poslovne strategije u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća**

Jedan od najvažnijih aktivnosti novonastalog poduzeća su definiranje i implementacija strategije i strateških aktivnosti. Ista će biti više ili manje uspješna ovisno o njenoj usuglašenosti s vanjskim, i ujedno promjenjivim, te unutarnjim okruženjem koje je moguće kontrolirati. Strategija poduzeća ima nekoliko razina, pa tako razlikujemo strategiju poslovnih područja i operativnu strategiju, a one su međusobno povezane, uvjetovane i ovisne. Odluke koje se u organizaciji donose na dnevnoj razini uvelike će utjecati na cjelokupnu alokaciju resursa ili odnos s interesno-utjecajnim skupinama i drugo, a to će uvelike definirati i utjecati na dugoročni plan poduzeća odnosno na odluke menadžmenta najviše razine i cjelokupnu korporacijsku strategiju.

Strategija poduzeća predstavlja sponu vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Odnosno, poduzeće istovremeno definira načine prilagodbe u turbulentnom vanjskom okruženju i načine iskorištavanja potencijala u unutarnjem okruženju. Drugim riječima, poduzeće odabire mehanizme kojima nastoji efikasno rješavati probleme i traži način na koji će se ponašati ovisno o stvarnim karakteristikama i potencijalnim utjecajima iz okoline poduzeće.

### **2.1. Pojmovno određenje strategije poduzeća**

Pojam „strategija“ potječe od riječi „strategos“, a u starom grčkom jeziku to označava plan osvajanja bitke odnosno strategija, u tom smislu, predstavlja „umijeće upravljanja vojskom“ (Buble, 2005.). Iako se u poslovnom svijetu se ustalila 1960-ih godina, njen izvorni nastanak vezujemo u okviru vojske (Filipović, 2012.) Smatra se kako se strategija počela izučavati neposredno nastankom Sun Tzuove knjige *Umijeće ratovanja* odnosno strategija kao definicija dobiva okvire oko 500. godine prije Krista. Riječ „strategija“ je nastala od pojmova stratos (vojska) i –agein (voditi), stoga se isključivo rabila u vojnom kontekstu. Dakle, strategija se može promatrati kao umijeće vođenja vojske.

Prema Chandleru (1962.), strategija predstavlja definiranje dugoročnih ciljeva poduzeća, odnosno planiranje poslova i raspored resursa koji su važni za ostvarenje istih. Ansoff (1965.) smatra da je strategija pravilo po kojem se donose i provode odluke, a s ciljem balansiranja

aktivnosti u okolini i u poduzeću. Hofer i Schendel (1978.), detaljnije razrađuju pojam strategije pa navode kako je strategija veza između resursa i vještina unutar poduzeća te prilika i opasnosti izvan poduzeća i krajnjeg cilja koju poduzeće želi ostvariti svojim poslovanjem.

Drucker (1994.) strategiju smatra kao teoriju prema kojoj bi poduzeće trebalo postići svoju konkurentsku prednost i tako konkurirati na tržištu, odnosno način na koji je poduzeće bolje u odnosu na suparnike na tržištu. Johanson i Scholes (1999.) ističu kako je strategija dugoročno usmjerenje organizacije koje joj omogućuje zadovoljenje potreba tržišta i očekivanja interesno-utjecajnih skupina.

Strategija svakog poduzeća predstavlja osnovni pravac ili nit vodilju (Pintaric, 2010.). Grant (2010.) definira strategiju vrlo općenito pa navodi kako strategija omogućava pojedincima i organizacijama da postignu svoje ciljeve. Rumelt (2011.) ipak strategiju vidi kao složen skup politika, akcija i analiza koji su potrebni organizaciji da bi se nosila s izazovima u vanjskom i unutarnjem okruženju. Barney (2002.) navodi da je strategija sredstvo poduzeća kako bi isto oživjelo i provelo svoju zacrtanu misiju i viziju.

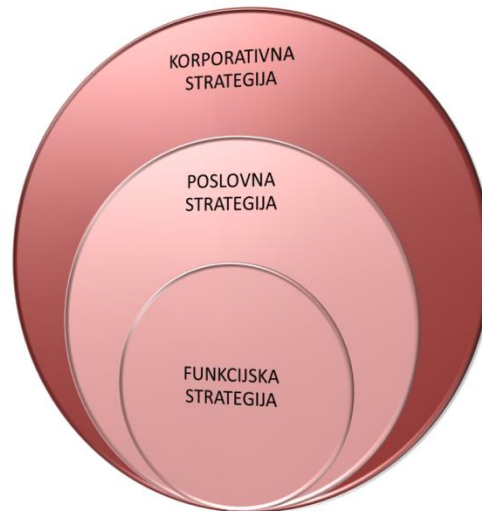
Dakle, u literaturi su brojne definicije strategije koje su nastajale kroz niz godina, međutim sve definicije vode ka istom zaključku odnosno sažeto strategija je proces gdje poduzeće nastoji balansirati između svojih resursa i mogućnosti te prilika i prijetnji u okruženju poduzeća s ciljem postizanja konkurentskih prednosti odnosno ostvarenja dugoročnih ciljeva. Tipurić (1999.) navodi kako strategija treba stvoriti pretpostavke poduzeća za opstanak u dugom roku, a srž strategije je u postizanju boljih rezultata od konkurencije.

Konačno, tijekom povijesti u literaturi su definirane strategije na različite načine, a onda su u skladu s tim razvijene strateške orijentacije. Poduzeće se može orijentirati ovisno o svojim sposobnostima i resursima, stoga se isto može osloniti na tehnologiju, inovaciju, znanje i drugo kako bi razvilo konkurentsku prednost u cilju zauzimanja što boljeg tržišnog položaja. Prema Porteru (1985.) strategija je izvor stvaranja i održavanja konkurentске prednosti na temelju kojeg poduzeće nastoji ostvariti vrhunske performanse.

Isto tako, poduzeće svoju strategiju može promatrati na tri razine: razina cjelokupnog poduzeća, razina poslovne jedinice i razina poslovnog funkcijskog područja iz čega su

razvijena tri tipa strategije, a to su (1) korporacijska, (2) poslovna i (3) funkcijska (Buble, 2006.).

Slika 1: Razine strategije



Izvor: prilagođeno prema Johnson, G. i Scholes, K. (1999.), *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall, str. 25.

Korporativna strategija je usmjerena na poduzeće u cjelini odnosno predstavlja opći stav poduzeća, dok funkcijska strategija, kao najniža razina, formulira ostvarivanje ciljeva na funkcijskim područjima poduzeća. Strategija na funkcijskoj razini služi, ili bi trebala funkcionirati kao, potporanj funkcijskim operacijama na takav način da poduzeće iskoristi svoje resurse i pritom prati dugoročnu konkurentsku strategiju.

Korporativna strategija poduzeća određuje poslovnu filozofiju poduzeća i definira misiju i ciljeve poduzeća te je kao takva je usmjerena na cjelokupni opseg organizacije, neovisno o njenoj zemljopisnoj disperziranosti, diversifikaciji proizvoda, usluga ili poslovnih jedinica (Johnson i suradnici, 2008.). Foss (1997.) navodi korporativnu strategiju kao ključnu za definiranje temeljne djelatnosti u sklopu koje će poduzeće konkurirati na tržištu te važnu za način strukturiranja prirode ekonomskog i neekonomskog doprinosa interesnim skupinama.

Dakle, poslovna strategija funkcionira na razini poslovne jedinice poduzeća te, zapravo, predstavlja nastavak ili razradu korporacijske strategije gdje se planovi razvijaju na razini

svake organizacijske jedinice, a oni mogu biti dio većeg poduzeća. Često se poslovna strategija naziva *konkurentskom* strategijom (Grant, 1998.) jer je orijentirana na postizanje konkurentske prednosti na razini poslovnih jedinica. Poslovna strategija predstavlja alat za konkurentsku aktivnost poduzeća na tržištu. Dakle, ista se fokusira na postizanje održive konkurentske prednosti, odnosno na mogućnosti stvaranja dodane vrijednosti za potrošače.

Poslovna strategija ističe razinu strateških poslovnih jedinica pa je u tom kontekstu naklonjena stvaranju konkurentskih prednosti i postizanju njihove održivosti, odnosno ista traži odgovor kako opstati na tržištu i konkurirati na najbolji način. Zbog svoje orijentiranosti na postizanje organizacijskih ciljeva, poslovnu strategiju je teško planirati za dugi rok, a vrlo efikasno u svrhu srednjoročnih ciljeva. Navedeno navodi na premisu kako se poslovna strategija očituje na srednjoj razini menadžmenta.

Nadalje, najčešće spominjani i najpoznatiji modeli poslovnih strategija su strategije Milesa i Snowa (1978.) i generičke strategije Michaela Portera (1980.). Miles i Snow (1978.) navode kako poduzeće, u cilju prilagođavanja promjenama u okolini, osmišljava strateške izbore koji se baziraju na adaptacijskim problemima. Problemi su poduzetnički, inženjerski i adaptacijski, a javljaju se u sva četiri tipa poslovnih strategija, odnosno na sva tri problema su definirana unutar strategije: (1) branitelja, (2) prospektora, (3) analitičara i (4) reaktora.

Porter (1980.) je definirao tri osnovne generičke strategije koje podrazumijevaju ofenzivne i defanzivne strateške aktivnosti kojima je cilj stvaranje održive konkurentske prednosti poduzeća. Strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja predstavljaju tri važna smjera u kojima se poduzeće može orijentirati i tako konkurirati na tržištu. Teorija generičkih konkurencijskih strategija postaje najrelevantnija teorija osamdesetih godina koja je postala temelj u analizi strateškog ponašanja organizacija.

Funkcijska ili operativna strategija odnosno strategija funkcijskih područja nastavlja se na korporativnu i poslovnu strategiju i daje okvir menadžerima kako bi ostvarili i preciznije proveli navedene strategije. Predstavlja posljednju ili treću razinu u hijerarhiji strategija te pridodaje važnost i usmjerava resurse, procese i ljude u organizaciji nastojeći maksimizirati njihovu produktivnost (Marušić, 2012.). Operativna strategija se definira za funkcijska područja poduzeća kao što su marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, ljudski resursi, financije i drugo.

Poduzeće u isto vrijeme radi na sve tri strategije te su one međusobno povezane odnosno na temeljima jedne gradi se druga, poslovna pa funkcijska strategija. Suma sve tri strategije čine opsežan plan kroz koji poduzeće nastoji ostvariti svoju misiju i viziju te postići kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve (Buble, 2006.). Definiranjem strategije i slijedenjem planiranih aktivnosti poduzeće će svoje slabosti svesti na minimum, a maksimizirati konkurentske prednosti.

## **2.2. Proces strateškog menadžmenta**

Strateški menadžment predstavlja kontinuirani i iterativni proces koji je usredotočen na stvaranje uvjeta kako bi se poduzeće što bolje prilagodilo promjenjivoj i kompleksnoj okolini (Buble, 2005.). Također, strateški menadžment se može definirati kao splet menadžerskih odluka kojima se oblikuju dugoročne performanse poduzeća (Wheelen i Hunger, 2017.) odnosno kao set odluka koje utječu na planove poduzeća potrebne za ostvarenje ciljeva (Pearce i Robinson, 2000.).

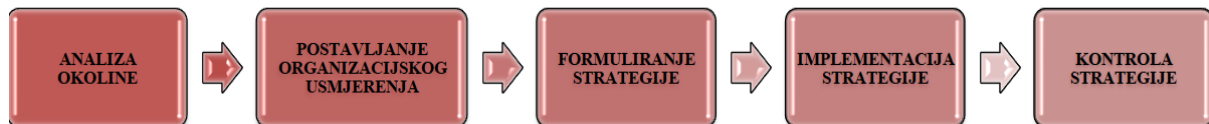
Prednosti strategijskog menadžmenta su mnogobrojne i lako uočljive, a među najvažnije ubrajaju se: stvaranje i poboljšavanje prilika organizacije kako bi postalo profitabilnije na svim područjima poslovanja, menadžerima olakšava identifikaciju prijatni iz okoline i prepoznavanje unutarnjih snaga koje je moguće iskoristiti za stvaranje održivih konkurentskih prednosti, ali i kako bi menadžeri proširili svoje horizonte i stvorili uvjete za ostvarenje dugoročnih ciljeva poduzeća, maksimizira učenje u organizaciji i slično (Alamney, 1998.). Izazov strateškog menadžmenta se sastoji u stalnoj potrebi za kontroliranjem i analiziranjem poslovne okoline koja će poduzeću pružiti prilike ili ograničenja. Strateško planiranje i razvijanje ideja o budućim izazovima glavni su alati koje organizacije rabe za nepredvidljive situacije u budućnosti (Hruška i suradnici, 2010.).

Proces strateškog menadžmenta odvija se u nekoliko glavnih etapa, a čine ga: (1) analiza okoline, (2) postavljanje organizacijskog usmjerenja, (3) formuliranje strategije, (4) implementacija strategije i (5) kontrola strategije (Buble, 2005.). Analiza okoline podrazumijeva i vanjske i unutarnje čimbenike okoline poduzeća koji će se odraziti na poslovanje organizacije. Druga faza strateškog menadžmenta obuhvaća misiju, viziju i ciljeve organizacije odnosno oblikovanje istog. Formuliranje strategije podrazumijeva stvaranje



plana za ostvarenje misije, vizije i ciljeva odnosno plan za efikasnije i efektivnije prilagođavanje okolini poduzeća. Provođenje strategije te kontrola i vrednovanje rezultata obuhvaćaju posljednje dvije etape procesa strateškog menadžmenta.

Slika 2: Faze strateškog menadžmenta



Izvor: prilagođeno prema Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija. Zagreb, str, 15.

Analiza okoline, kao prva faza procesa strateškog menadžmenta, označava prikupljanje informacija koje su potrebne za nastavak ovog procesa. Najčešće se za identifikaciju internih i eksternih okolnosti koristi SWOT analiza gdje poduzeće prepoznaje svoje prilike i prijetnje, snage i slabosti koje su korisne za definiranje i postavljanje organizacijskog usmjerenja. Poduzeću je od iznimne važnosti ispravno procijeniti područja na kojima se može razvijati i područja koja bi trebalo izbjegavati s obzirom na resurse i znanje s kojim raspolaže u organizaciji.

Postavljanje organizacijskog usmjerenja je definiranje pravca u kojem se poduzeće želi i može razvijati. Nakon analize unutarnjih i vanjskih čimbenika, poduzeće definira misiju, viziju i ciljeve odnosno razvija ideju budućeg stanja organizacije i stanje kojem ono želi težiti. U ovoj etapi važno je definirati ciljeve koji su SMART na način da su određeni (*Specific*), mjerljivi (*Measurable*), dostižni (*Achievable*), realni (*Realistic*) i vremenski određeni (*Timely*).

Nadalje, formuliranje strategije podrazumijeva razvoj planova za uspješno iskorištavanje prilika i prijetnja iz eksterne, te snaga i slabosti iz interne okoline. Ova faza znači stvaranje

strategije odnosno smjernica kojima će se ista realizirati. Rezultat ove etape su odgovori na temeljna strategijska pitanja (Sikavica i suradnici, 2008.):

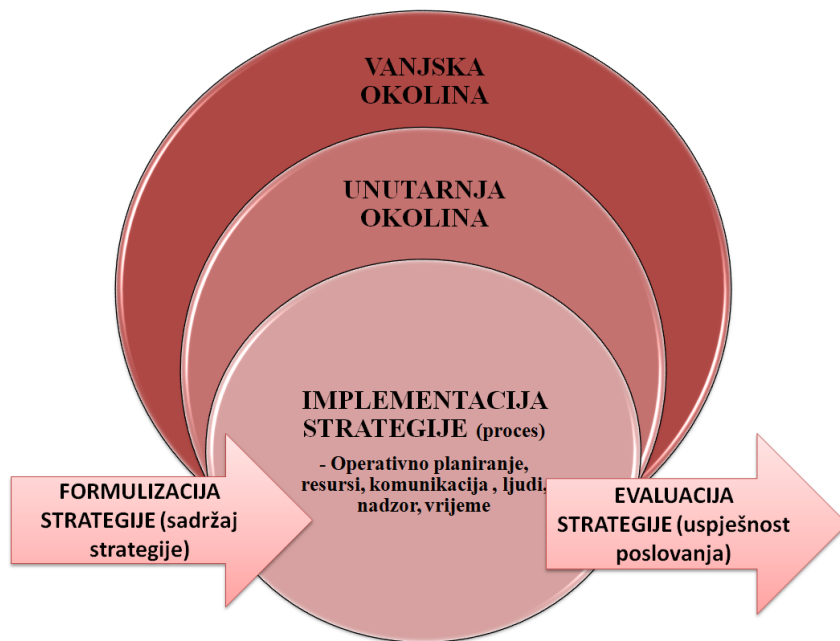
- Gdje organizacija želi ići i gdje želi stići (misija i ciljevi)?
- Kako organizacija može stići tamo i koje su aktivnosti potrebne kako bi se organizacija razvijala u željenome smjeru (strategije i planovi)?

Temeljem odgovora na ova pitanja, poduzeće oblikuje svoju korporativnu, poslovnu i funkcijsku strategiju.

Implementacija strategije je faza u kojoj se formulirane strategije i politike počinju provoditi odnosno, definirani programi, procedure i pravila, stavljaju se u akciju. U ovoj fazi se donose odluke na svakodnevnoj razini kako bi strategija bila što uspješnije implementirana. Implementacija strategije je proces u kojem se strategija pretvara u djelo preko procedura, programa i budžeta (Wheelen i Hunger, 2017.), dok Noble (1999.) o ovom procesu govori kao procesu komunikacije, interpretacije, prihvatanja i odigravanja strateških planova. Slično tomu, Floyd i Wooldrige (1992.) fazu implementacije strategije vide kao intervenciju menadžmenta da balansira između strateških usmjerenja i organizacijskih aktivnosti.

Okumus (2003.) je proširio fazu implementacije strategije unutar uspostavljenog procesa strateškog menadžmenta. Model implementacije strategije sadrži podkonstrukte koji se odnose na *sadržaj strategije, kontekst, proces i uspješnost poslovanja*. U ovom kontekstu, sadržaj strategije predstavlja sponu formalizacije i implementacije strategije s razvojem novih strateških inicijativa, dok je kontekst okruženje u kojem se strategija kreira i implementira. Na kontekst strategije od velike važnosti su interna i eksterna okolina. Način na koji se provodi implementacija strategije odražava se unutar procesa, a uspješnost poslovanja, kao slijedom posljednji podkonstrukt, prikazuje način praćenja odnosno mjerenje uspješnosti poslovanja kao i definiranje korektivnih radnji u slučaju da rezultati nisu dovoljno adekvatni (Okumus, 2003.).

Slika 3: Model implementacije strategije



Izvor: prilagođeno prema Okumus F (2003.), A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, vol. 41, no. 9, str 875.

Implementacija strategije je kompleksna faza koja se sastoji od tri podfaze (Lewin 1951.):

- faza odmrzavanja (*unfreezing*),
- faza promjene (*tranzicije*),
- faza konsolidacije (*refreezing*).

Faza odmrzavanja ukazuje na potrebnu promjenu te pruža informacije i upozorenja zaposlenicima i menadžmentu o skorašnjim promjenama kako bi ih oni mogli spremnije i motiviranije prihvatiti. U fazi promjene organizacija se polako prilagođava novom stanju koje je potrebno uspostaviti. Iako je u ovoj fazi puno nepoznanica i nesigurnosti, zaposlenici usvajaju nove oblike ponašanja i nove načine rada. Kraće razdoblje tranzicije, češće je uspješnije, nego kad ta faza traje duže od očekivanog. Faza konsolidacije ili ponovnog zamrzavanja podrazumijeva smanjenje neizvjesnosti i otpora, a jačanje svijesti o novom načinu funkcioniranja kada bi poduzeće trebalo biti uspješnije, nego prije implementacije nove/poboljšane strategije.

Konačno, uspostavljenu strategiju je potrebno neprekidno kontrolirati i, na temelju toga, vrednovati performanse poduzeća. Stoga, često se nabraja i šesta faza procesa strateškog menadžmenta u kojoj kroz *povratnu vezu* poduzeće uočava moguće propuste, od analize do implementacije strategije, i područja koja bi trebalo poboljšati kako bi poduzeće ostvarilo svoj maksimum na svim poljima djelatnosti.

S obzirom na karakteristike opisanih procesa strateškog menadžmenta može se zaključiti kako je to interaktivan proces zbog brojnih analiza, zaključaka i suradnje svih razina menadžmenta. Ovisno o mogućnosti poboljšanja neke sfere ovog procesa, isti se vraća na početak ili u prethodnu fazu i stvaraju se uvjeti za bolju realizaciju strategije. Drugim riječima, strateški menadžment je kontinuirana aktivnost koja zahtjeva praćenje promjena i stalno usavršavanje.

### **2.3. Osnovne tehnike strateške analize**

Okolina poduzeća uvelike utječe na planiranje i provođenje strategije te stvaraju uvjete kako bi odabrana strategija bila što efikasnija. Također, okolinu poduzeća možemo podijeliti na eksternu i internu (Buble, 2005.). Eksternu okolinu poduzeća najčešće karakteriziraju turbulentne i promjenjive situacije, a dijeli se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu ili okolinu zadatka.

Opća ili socijalna okolina je dio eksterne okoline na koji poduzeće u velikoj mjeri gotovo da ne može utjecati, a obuhvaća prirodno-ekološku okolinu, znanstveno-tehnološku okolinu, ekonomsku, političko-pravnu i sociokulturnu okolinu. Na poslovnu ili okolinu zadatka poduzeće može više utjecati jer se ona nalazi u njenoj neposrednoj blizini što joj omogućava više informacija o istoj, a skupine koje djeluju u poslovnoj okolini su dobavljači, kupci odnosno potrošači, konkurenti, dioničari, zaposlenici i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Unutarnja okolina podrazumijeva usmjerenost na poduzeće i unutarnje resurse odnosno korištenje potencijala poduzeća.

Tehnike strateške analize se u glavnom dijelu dijele s obzirom na razine okruženja poduzeća. Stoga su u literaturi poznate tehnike vanjske okoline, interne okoline i tehnike koje integriraju vanjsku i internu okolinu. Tehnike koje se najčešće koriste za analizu opće okoline poduzeća su:

- skeniranje ili oštro motrenje,
- analiza i procjena tehnologije,
- PEST/LE analiza te
- analiza i procjena ranjivosti.

Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline je postupak u kojem se analiziraju temeljni tipovi okoline, dakle, analizira se od prirodno-ekološke do političko-pravne okoline. Dok je, primjerice, cilj znanstveno-tehnološke okoline prikaz tehničkih i tehno-ekonomskih faktora, zadatak političko-pravne okoline je zabilježiti kulturne i socijalne trendove i karakteristike. Isto tako ekonomski uvjeti imaju utjecaj na potražnju i dostupnost kapitala i troškove što će odrediti koliko je teško ili lako poslovati u ekonomskoj okolini (Thompson i Martin, 2005.). Procjena i analiza tehnologije su izuzetno važne, osobito u suvremeno i digitalno doba jer ista stvara prilike i omogućava iskorištavanje potencijala unutar poduzeća. Nasuprot tome, analiza i procjena ranjivosti balansira ili uklanja potencijalne prijetnje koje se mogu loše odraziti na slabosti poduzeća.

Analiza općeg okruženja najčešće se provodi putem PEST/LE modela. Prvotno je analiza obuhvaćala politički (*Political*), ekonomski (*Economic*), socijalni (*Social*) i tehnološki aspekt (*Technological*), a kasnije su dodana i pravno te prirodno-ekološko (*Environmental i Legal Factors*) okruženje kao jednako važne determinante poslovne strategije. Glavni cilj ove analize, odnosno interpretacije utjecaja glavnih čimbenika okoline, je uspostaviti njihovu međusobnu povezanost i, kao takvih, njihov utjecaj na ukupno poslovanje poduzeća. PEST/LE analiza se upotrebljava ukoliko se želi analizirati pozicija određenog poduzeća ili ukoliko se nastoji analizirati pozicija djelatnosti u općoj okolini.

S obzirom da se identificiraju prilike i prijetnje u općoj okolini, ova analiza sadrži važnu podlogu za provedbu SWOT analize. PEST/LE analiza se provodi u nekoliko koraka, odnosno svaki tip okoline se razdvaja na odgovarajuće ključne komponente koje imaju određeni utjecaj na strategiju (identifikacija čimbenika), a zatim se promatra kakav bi utjecaj

na poduzeće imali identificirani čimbenici (ocjena čimbenika) (Rašić Jelavić i Brkić, 2016.). Kao izražen nedostatak navedenog načina provedbe analize općeg okruženja poduzeća navode se trendovi koji su sve više nepredvidljivi i neizvjesni pa je teško obuhvatiti interaktivne dinamike okruženja i poduzeća (Fleisher i Benosoussan, 2003.).

Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka provodi se na brojne načine, a najčešće *Stakeholders* analizom gdje se analiziraju dobavljači, vlada, kupci, zaposleni i kreditor te analizom *konkurentske okoline* odnosno analizom sadašnjih i potencijalnih konkurenata. Stakeholder analiza se fokusira na poslovne subjekte kojima je od interesa opstanak poduzeća i način na koji će se ono razvijati. Analiza započinje identificiranjem subjekata koji su zainteresirani za poduzeće, a nastavlja ocjenom važnih pretpostavki (Buble, 2006.). Analiza konkurencije je bazirana na konkurentskim snagama pa se identificiraju i analiziraju postojeći konkurenti, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, prijatnja ulaska novih konkurenata i prijatnja supstituta.

Interna analiza poduzeća najčešće se provodi sljedećim metodama: (1) funkcijska analiza, (2) analiza lanca vrijednosti te (3) analiza resursa. Nabrojene metode se koriste za analizu elemenata kroz koje se mogu prikupiti značajne informacije o poduzeću, načinju poslovanja strukturi poduzeća i slično (Matak, 2019.). Funkcijska analiza podrazumijeva analizu funkcija unutar poduzeća: marketing, financijski pokazatelji, proizvodnja, operacije i tehnika, kadrovi, menadžment kvalitete, organizacija, opći menadžment. Analiza lanca vrijednosti je identifikacija i procjena internih aktivnosti poduzeća u kojima se pretvaraju inputi u outpute, dok se resursi analiziraju s ciljem stvaranja jedinstvenog i rijetkog resursa kojeg je nemoguće kopirati i pribaviti u cilju stvaranja konkurentske prednosti za poduzeće.

Eksterne i interne čimbenika okoline poduzeća moguće je analizirati putem SWOT analize. SWOT analiza je ime dobila povezivanjem riječi snage, slabosti, prilike i prijatnje odnosno strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T). Okvir analize je predstavljen 1969. godine, a populariziran je 1970-ih zbog uvriježene pretpostavke kako menadžeri mogu planirati raspored resursa ovisno o njegovom okruženju (Gonan Božac, 2008.). U eksternom okruženju analiziraju se prilike i prijatnje koje, najčešće, nisu pod kontrolom menadžmenta poduzeća, dok se u unutarnjem okruženju identificiraju snage i slabosti poduzeća.

Tablica 1: Elementi SWOT analize

	<b>Pozitivni faktori</b>	<b>Negativni faktori</b>
<b>Interni faktori</b>	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Eksterni faktori</b>	<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>

Izvor: prilagođeno prema Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. (2005.), *Strateški menadžment, Sinergija*. Zagreb, str, 69.

Važnost SWOT analize ogleda se u tome što nastoji maksimalno ukazati na potrebu iskorištavanja snaga organizacije, ali i eliminiranje slabosti odnosno omogućava poduzeću iskoristiti prilike iz okruženja, a izbjegnuti prijetnje (Vučemilović, Ključević, 2015.). Kako bi primjena ove analize bila što uspješnija, menadžment bi trebao biti realan u procjeni snaga i slabosti organizacije, izbjegavati kompleksnost, u definiranju aktivnosti biti točno određen, pozicionirati poduzeće prema onom kako se on nalazi u sadašnjosti i predvidjeti gdje bi organizacija mogla biti u budućnosti te primjenjivati SWOT analizu u odnosu na konkurenciju ovisno o tome je li organizacija bolja ili lošija od suparnika (Sikavica i suradnici, 2008.).

### 3. Strukturalistički pristup strategiji poduzeća

Strukturalistički pristup poduzeću se bavi proučavanjem industrijske strukture i njezinog utjecaja na performanse i ponašanje poduzeća (Barišić, 2015.). Strukturalistički pristup počiva na potpornjima S-C-P (Structure-Conduct-Performance) paradigme gdje se ističe kako su performanse neke industrije funkcija ponašanja kupaca i dobavljača. Ključna premisa ovog pristupa je da veličina, distribucija veličine odnosno brojnost poduzeća u određenoj djelatnosti utječu na konkurentsko ponašanje. Konkurentsko ponašanje, nadalje, utječe na performanse poduzeća odnosno na bolje rezultate u inovacijama, alokaciji resursa, produktivnosti ili profitabilnosti. Bit ovog pristupa je da poduzeće koje djeluje u koncentriranoj industriji automatski ima potrebu usvojiti poslovnu praksu koja je nekonzistentna normama potpune konkurencije, a upravo koncentrirana industrija, od poduzeća, iziskuje iskorištavanje tržišne moći koja je dostupna ovisno o strukturalnim obilježjima industrije (Tipurić i suradnici, 2003.).

Prema navedenoj paradigmi odnos performansi poduzeća i industrijske strukture ovisi o ulaznim industrijskim barijerama. Drugim riječima, kad su ulazne barijere slabe, poduzeće neće moći duže vrijeme zadržati natprosječne profite, a to će rezultirati ulaskom novih poduzeća u industriju i dugoročnog postizanja ravnoteže u ponudi i potražnji. Prema Barneyu (2002.) u industriji moraju biti prisutne ulazne barijere koje bi ostvarile natprosječne stope profita odnosno industrijska struktura bi morala imati dominantan utjecaj na performanse poduzeća u nekoj industriji.

Strukturalistički pristup je ostvario veliki doprinos razumijevanju veze između konkurentskih aktivnosti poduzeća i industrijske strukture. Međutim, model je baziran na statičkoj analizi gdje se u obzir uzimaju optimalni uvjeti u kojima poduzeće funkcionira. Suvremeno okruženje je promjenjivo i turbulentno te je optimalne uvjete teško zadržati što ujedno ograničava statički pristup.



### **3.1. Određenje konkurentske prednosti poduzeća u strukturalističkoj paradigmi**

Danas se društvo i ekonomija u cjelini susreću s velikim promjenama, osobito s promjenama u svakodnevnom poslovanju, tehnologiji, znanju, mijenjaju se trendovi, a najvažnije pitanje postaje kako ostati uspješan i koje su to sposobnosti koje će poduzeću omogućiti dugoročan opstanak na tržištu. Kako bi poduzeća ostvarila prednost nad konkurentima bitno je uspostaviti uspješne odnose s dobavljačima, distributerima i drugima u poslovnom okruženju. Vrlo je važno stvarati prednost koja je lako održiva, a teško imitativna kako bi poduzeće moglo duže vrijeme konkurirati na tržištu s visokom profitabilnošću i kako bi postilo izvanredne performanse poduzeća.

Konkurentska prednost može trajati kraći vremenski period ili može biti održiva odnosno neovisna o vremenskom okviru. Kraći vremenski period podrazumijeva da poduzeće privremeno ostvaruje konkurentsku prednost. Ista se određuje jedino s obzirom na suparnike na tržištu odnosno kada konkurentska poduzeća ostvaruju manju uspješnost ili smanje svoje napore, tada se može reći da poduzeće posjeduje održivu konkurentsku prednost. Kada poduzeća stvara veću ekonomsku vrijednost u odnosu na svoje konkurente znači da ostvaruje konkurentsku prednost (Barney 2008.)

Grant (2010.) smatra kako je prisutnost nesavršenosti konkurencije i tržišnih struktura ključno za stvaranje konkurentske prednosti. Nadalje, konkurentska prednost se može postići ukoliko poduzeće može proizvesti i plasirati svoj proizvod ili uslugu po cijeni koja je niža od prosjeka, odnosno niža od konkurencije. Također, poduzeće se, od svojih konkurenta na tržištu, može razlikovati i diferenciranjem proizvodnog/uslužnog asortimana gdje uz iste troškove stvara veću vrijednost za potrošače. Stoga, ukoliko poduzeće želi stvoriti i održati konkurentsku prednost, mora biti bolji od prosječnih vrijednosti na tržištu (Porter, 1984.), dakle potrebno je biti bolji, a ne dobar. Jaka diferencijacija i neprekidna inovacija ključni su za uspjeh na suvremenom tržištu.

Kako bi poduzeće bilo dugoročno uspješno treba posjedovati ključne ili nosive kompetencije (Hamel i Prahalad, 1994.). Navedeno znači da poduzeća moraju imati konkurentsku prednost u djelatnostima i tržištima na kojima trenutno djeluje, ali i imati mogućnosti i znanje nastupa i konkuriranja novim i budućim tržištima. Ako se na istom tržištu nadmeću dva ili nekoliko poduzeća te ukoliko samo jedno od njih ostvaruje iznadprosječnu odnosno veću

profitabilnost, tada ono ostvaruje i posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na druge suparnike na tržištu (Grant, 2010.).

Osim na razini poduzeća, konkurentnost se može promatrati i na razini nacionalnog gospodarstva (Porter, 1998.). Postizanje uspjeha na svjetskom tržištu predstavlja konkurentnost neke zemlje, a ona može biti rezultat raznih faktora kao što su povoljna poslovna okolina, konkurentna poduzeća u zemlji i slično. Stvaranje konkurentnosti na razini nacionalnog gospodarstva je vrlo korisno, osobito dugoročno, jer stvara uvjete bolje kvalitete života i veće zaposlenosti (Alpeza, 2010.).

Ukoliko konkurenti na tržištu stvaraju istu ekonomsku vrijednost, imaju *konkurentski paritet*, dok se druga poduzeća, odnosno poduzeća koja kreiraju manju ekonomsku vrijednost nalaze u konkurentski nepovoljnijem položaju. Poduzeće će biti dugoročno uspješno ukoliko je otkrilo način na koji će se nositi sa svojim suparnicima i pritom iskoristavati snage unutar poduzeća umjesto tražiti prijetnje i iskoristavati prilike samo na postojećem tržištu.

### **3.2. Generičke konkurentske strategije**

Osamdesetih godina prošlog stoljeća, Michael Porter je definirao tri vrste generičkih strategija kojima se izvode strateške aktivnosti, ofenzivne i defanzivne, s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti. Predstavljena teorija s vremenom postaje najrelevantnija za proučavanje strateškog ponašanja poduzeća. Fokus konkurentske strategije je relativni položaj poduzeća unutar industrije pa će poduzeće biti profitabilno iznad ili ispod industrijskog prosjeka ovisno o poziciji koju odabere (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.).

U literaturi su poznate dvije vrste konkurentske prednosti, a to su niski troškovi i diferencijacija (Porter, 1985.). Definiranim generičkim strategijama u određenom poduzeću se nastoji postići konkurentska pozicija koja je različita od strategije drugih poduzeća odnosno poduzeće nastoji postići veću vrijednost za kupce. Drugim riječima, poduzeće nastoji ponuditi različit proizvod od svoje konkurencije, ponuditi isti proizvod uz nižu cijenu ili može postići optimalnu kombinaciju navedenog. Važno je da, ukoliko poduzeće koristi diferencijaciju kao strategiju, i kupci prepoznaju kako je proizvod pozitivno drugačiji ili poboljšan.

Tablica 2: Generičke konkurentske strategije

		Konkurentska prednost	
		Niži troškovi	Diferencijacija
Konkurentska područje	Široko	<b>1. Vodstvo u troškovima</b>	<b>2. Diferencijacija</b>
	Usko	<b>3a. Fokusirano troškovno vodstvo</b>	<b>3b. Fokusirana diferencijacija</b>

Izvor: Porter, M., E. (1985.), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, str. 12.

Strategija troškovnog vodstva implicira kako poduzeće nastoji proizvoditi u svojoj industriji s najnižim troškovima odnosno, fokus poduzeća, koje se odlučilo za strategiju niskih troškova kao sredstva za ostvarivanje konkurentske prednosti, postaju troškovi. Takvo poduzeće djeluje u različitim industrijskim segmentima i ima vrlo širok opseg djelovanja te često sudjeluje u srodnim industrijama jer je veličina poduzeća bitna za njegovu troškovnu prednost (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.).

Glavna premisa ove strategije ističe niže troškove od ostalih konkurenata na tržištu, a kako bi poduzeće opstalo na tržištu ukupni troškovi u cjelokupnom lancu vrijednosti moraju biti niži od konkurentske ukupnih troškova. Troškovne prednosti mogu imati različite izvore, a ovise o strukturi industrije. David (2011.) ističe nekoliko načina kojima to poduzeće može postići: (1) poduzeće može provoditi niz aktivnosti unutar lanca vrijednosti na učinkovitiji način od konkurencije odnosno na način da upravlja troškovima kao što su troškovi nove tehnologije, tvornice, dizajna proizvoda, korištenja zajedničkih dijelova različitih proizvoda te (2) unapređenjem ukupnog lanca vrijednosti tako da primijete troškove u proizvodnji koje je moguće izbjeći kao što su preseljenje proizvodnih objekata, prodaja proizvoda ili usluga online i slično.

Poduzeće bi trebalo, u industriji u kojoj posluje, formirati cijene koje su vrlo bliske industrijskom prosjeku, ali uz to održavati troškovnu prednost te će tako poslovati iznadprosječno u svojoj industriji. Na taj način će niski troškovi proizvodnje, uz niže cijene proizvoda ili usluga u odnosu na konkurente, prerasti u više prinose. Poduzeće može prepoznati brojne prilike kako bi imalo konkurentska prednost u niskim troškovima odnosno može ostvariti jeftiniji pristup poslovnim resursima i inputima te iskoristiti postojeće

potencijale ekonomije iskustva (Tipurić, 1999.). Stoga, troškovnu prednost nekog poduzeća moguće je postići i proizvodnjom sličnih proizvoda (Barney, 2008.).

U slučaju ostvarivanja troškovnih prednosti, važno je da poduzeće ima veće proizvodne kapacitete. Niti u ovom slučaju, troškovno opredijeljena poduzeća ne bi trebala zanemariti diferencijaciju, odnosno treba težiti da kupci vide neusporedivost s konkurentskim proizvodima ili će pred poduzeće biti postavljen izazov da snizi cijenu svojim proizvodima s ciljem ostvarivanja prodaje (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.). Dakle, ukoliko više poduzeća na istom tržištu nastoji biti troškovni vođa i vrlo su slični, borba među njima je vrlo agresivna, a svaki dio tržišta je važan i presudan faktor opstanka.

Najvažnije prilike koje poduzeća ne bi trebala propustiti kako bi opstala strategija niskih troškova su: (1) situacije u kojima su kupci cjenovno osjetljivi i ne žele plaćati premijsku cijenu za bilo kakvo poboljšanje drugog proizvoda, (2) druga poduzeća ne prepoznaju prilike za iskorištavanje ekonomije obujma i ekonomije iskustva, (3) priroda proizvoda ograničava mogućnosti za poboljšanje koristi (Besanko i suradnici, 1996.). Konkurentsku prednost je korisno graditi na proizvodima odnosno uslugama čija je potražnja relativno elastična. Navedeno otvara prostor strateškog upravljanja cijenama.

Nadalje, poduzeće može svojim proizvodima povećati cijenu temeljem diferencijacije koja stvara percepciju kod potrošača o jedinstvenosti proizvoda ili usluga. Poduzeće se u slučaju strategije diferenciranja, razlikuje od konkurencije s obzirom na jedinstvenost svog proizvoda koje je vrijedno kupcima. Kada poduzeće plasira na tržište proizvod ili uslugu koji pružaju nešto jedinstveno tada su kupci spremni platiti višu cijenu. Poduzeće se može diferencirati u odnosu na konkurente i pritom imati nešto što je vrijedno i jedinstveno, a nužno ne uključuje nisku cijenu (Grant, 2010.).

Izvore diferencijacije moguće je prepoznati u gotovo svim aktivnostima poduzeća, odnosno tijekom cijelog lanca vrijednosti poduzeća (Porter, 1985.). Često su izvori diferencijacije, u odnosu na konkurenciju, proizvodne karakteristike, lokacija, složenost proizvoda i slično odnosno poduzeće se može izravno orijentirati s obzirom na osobine svojih proizvoda ili usluga. Isto tako veze s drugim poduzećima, distribucijski kanali, povezanost funkcija u poduzeću i druge veze između poduzeća mogu poslužiti kao temelj za izvor konkurentske

prednosti poduzeća. Naposljetku, poduzeće može tražiti izvore diferencijacije u vezama sa svojim kupcima kroz stvaranje dojma i reputacije proizvoda ili usluge, marketing i slično.

Diferencijacija ne mora uvijek proizlaziti iz vidljivih fizičkih osobina proizvoda ili usluga. Izvor diferencijacije mogu biti posrednici poduzeća, razne aktivnosti u životnom ciklusu proizvoda i slično. Upravo nefleksibilnost razumijevanja izvora strategije diferencijacije može dovesti do narušavanja željene tržišne pozicije. Naime, poduzeće često agresivno nastupa s marketinškim aktivnostima, a pritom ne minimiziraju troškove poduzeća što dovodi do neefikasnosti u svakodnevnom funkcioniranju poduzeća (Mikić, 2009.).

Konačno, poduzeće se može odlučiti za kombinaciju strategije diferencijacije i strategije troškovnog vodstva u ostvarivanju svoje konkurentske prednosti odnosno poduzeće može primjenjivati strategiju fokusiranja – fokusiranja na troškove ili fokusiranja na diferencijaciju. Strategija fokusiranja je različita od ostalih jer se, u odabranoj industriji, zasniva na izboru uskog raspona konkurentnosti (Vrdoljak Raguž, Tolušić 2012.) odnosno cilj ove strategije je zadovoljavanje potreba ograničene grupe kupaca ili segmenta.

Dvije su vrste strategije fokusiranja (Porter, 1985.): (1) troškovno vodstvo u segmentu gdje poduzeće ostvaruje troškovnu prednost u ciljnom segmentu (fokusirano troškovno vodstvo) i (2) diferencijacija u segmentu gdje se poduzeće diferencira u ciljnom segmentu (fokusirana diferencijacija). Navedene inačice fokusiranja su na temeljima razlika između segmenata koji su prisutni u industriji i ciljnog segmenta na koje se poduzeće fokusira.

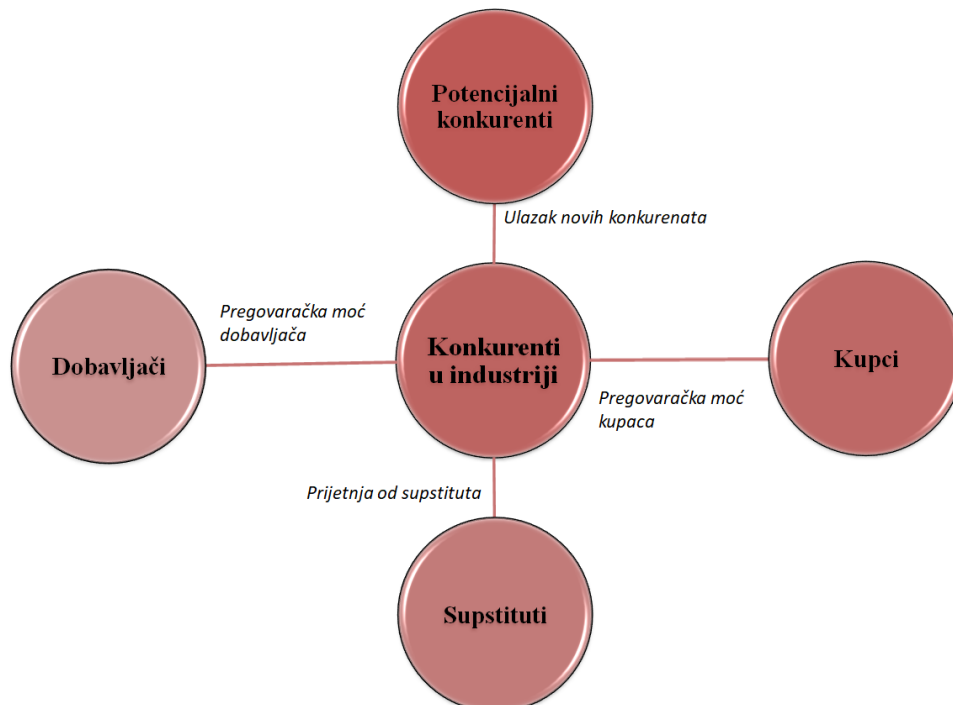
Za fokusiranje u nekom ciljnom segmentu, važna je njegova atraktivnost. Kako bi segment bio privlačan za fokusiranje mora imati dobar razvojni potencijal, dovoljno veliki segment, mora imati uvjete kako bi se poduzeće koje se fokusira moglo obraniti od izazivača, ali i kako bi takvo poduzeće moglo djelotvorno plasirati svoje proizvode za usluživanje segmenta (Tipurić, 1999.). Poduzeće će biti vrlo uspješno u provođenju strategije fokusiranja ukoliko postigne bliskost s kupcima jer im to omogućuje brže dobivanje povratne informacije i realiziranje odgovora na promjenjive trendove i potrebe na tržištu (Hill i Jones, 2009.).

### 3.3. Porterov model pet konkurentskih sila

Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost tijekom tržišnog pozicioniranja (Porter, 1980.). Stoga, relativni položaj poduzeću u odnosu na industriju u kojoj poduzeće posluje je glavni fokus konkurentnosti. Porterov model pet konkurentskih sila daje smjernice za utvrđivanje strateških napora poduzeća odnosno utvrđivanje jeli industrijski položaj poduzeća iznad ili ispod prosječne profitabilnosti poduzeća. Porter (1980.) navodi pet strukturnih snaga koje je potrebno analizirati kada poduzeće nastoji odabrati strategiju odnosno pozicionirati se u industriji, a to su:

- 1) jačina suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije,
- 2) opasnost od potencijalnih konkurenata - prisutnost poduzeća koja žele ući na tržište
- 3) opasnost od supstituta - prelasku kupaca na zamjenske proizvode
- 4) pregovaračkoj moć kupaca i
- 5) pregovaračkoj moći dobavljača.

Tablica 3: Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: prilagođeno prema Porter, M. E. (1980.), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY, str. 4.

Poduzeće će se uspješno pozicionirati na tržištu ukoliko u obzir uzme sve navede snage. Odnosno, ovisno o utjecaju pet konkurentskih sila formirat će se dugoročna profitabilnost industrije i poduzeća koja se nalaze u njoj. Jačina suparništva unutar industrije formira se ovisno o veličini i brojnosti konkurenata, proizvodnoj diferencijaciji, različitosti konkurenata i slično.

Pregovaračka moć dobavljača ovisna je o broju dobavljača i njihovoj veličini u industriji te vrsti proizvoda i njegovom utjecaju na poduzeće. Na pregovaračku moć kupaca najviše utječe koncentracija kupaca, informiranost i sposobnost integracije kupaca u industriji dobavljača. Broj zamjenskih proizvoda i lojalnost potrošača robnoj marki glavne su determinante utjecaja na prijetnju od zamjenskih proizvoda dok prijetnje ulaska novih konkurenata na tržište ovise, ponajviše, o barijerama ulaska u pojedinu industriju, te državnim restrikcijama, distribucijskim kanalima i slično.

Konkurentnost u ovom modelu se ocjenjuje slijedeći tri koraka (Rašić Jelavić i Brkić, 2016.):

1. Identifikacija konkurentskih pritisaka u svakoj od pet konkurentskih sila unutar modela ,
2. Jačina pritisaka u svakoj od konkurentskih sila se adekvatno ocjenjuje,
3. Procjena utjecaja konkurentskih sila na profitabilnost.

Veći intenzitet konkurentskih sila znači manju profitabilnost industrije i nižu privlačnost industrije. Isto vrijedi i obrnuto. Profitabilnost poduzeća će ovisiti o poziciji s koje isto nastoji zadovoljiti potrebe kupaca i obraniti se od konkurentskih prijetnji. Grant (2002.) naglašava kako su za snižavanje profitabilnosti u industriji zaslužna njena strukturalna obilježja, stoga je važno analizirati na koja se od tih obilježja može utjecati strateškim inicijativama. Pulkaj i suradnici (2014.) navode usporedbu s konkurentima i usporedbu sa zamjenskim proizvodima, predviđanje očekivane profitabilnosti, analiza veze ponašanja poduzeća industrije i industrijske strukture i slično kao glavne prednosti ovog modela. Potrebno je pronaći način na koji će kojom će poduzeće biti održivo i postići profitabilnu poziciju u odnosu na druge konkurente u industriji (Varničić, 2019.).

## 4. Industrija prodaje automobila u RH

Krajem 19. stoljeća u svijetu se počela razvijati automobilska industrija, a već početkom 21. stoljeća, od manufakturne proizvodnje, automobilska industrija postaje globalna svjetska industrija koja, izravno ili neizravno, zapošljava preko 11 000 ljudi samo u Republici Hrvatskoj. Automobilska industrija u svijetu poprima današnje oblike kada je Henry Ford izumio pokretnu traku koja je uvelike olakšala operativni mehanizam proizvodnje (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.). U naknadnim desetljećima ova industrija postaje jedna od najbrže rastućih gdje je vidljivo iskorištavanje konkurentskih prednosti kao uvjeta za tržišno natjecanje te važnost upotrebe tehnologije. Kako je automobilska industrija među najvažnijim i najvećim industrijama na svijetu vrlo je važno biti drugačiji i biti bolji.

Automobilska industrija, odnosno prodaja automobila, pozicionirana je kao strateška industrija jer kao profitabilna industrija, utječe na stvaranje dodane vrijednosti i BDP-a neke zemlje. Zbog toga se ulažu velika sredstva u istraživanje i razvoj odnosno automobilska industrija dobiva osobine kapitalno-intenzivnog dobra pa ima veliki utjecaj na trgovinu među državama. Navedeno potiče nacionalne ekonomije da autoindustriju zaštićuju različitim carinama, kvotama, tarifama i slično što je olakotna okolnost ukoliko u ekonomiji nastupi kriza ili recesija (Madić, 2011.).

U današnjem promjenjivom okruženju vrlo je važno odmaknuti se od prosječnosti i ostvarivati bolje poslovne rezultate od ostalih konkurenata na tržištu. Naime poduzeća koja neće proizvoditi veću ekonomsku vrijednost u industriji prodaje automobila bit će u konkurentski nepovoljnom položaju. Baš kao i u ostalim industrijama, najviša razina menadžmenta u automobilskoj industriji teže maksimizaciji profita kao glavnom cilju (Kampf i suradnici, 2016.). Sposobnost poduzeća da nadilazi suparnike na tržištu vidljiva je u njihovoj diferencijaciji odnosno smanjenju troškova prodaje. Organizirani nastup vrhovnih menadžera na međunarodnim tržištima i izgradnja konkurentnog portfolia koji će stvoriti i očuvati konkurentsku prednost glavni su rezultati menadžerskih sposobnosti (Tipurić i Dabić, 2012.).



#### **4.1. Definicija industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj**

Razvoj automobilske industrije započeo je konstrukcijom prvog automobila Karla Benza osamdesetih godina prošlog stoljeća. Ispočetka je gorivo omogućilo upravljanje vozilom, a s vremenom su se mijenjale različite stvari, od same konstrukcije do ekonomičnijih motora, uporabnih svojstava do električnih automobila, što su područja za ostvarenje diferencijacije proizvoda. Također, cijene automobila su varirale ovisno o napretku u industriji, ali i ovisno o tržištima na kojima su se isti prodavali.

Automobilska industrija danas je jedna od najvažnijih, najznačajnijih i najutjecajnijih industrija na svijetu, a automobilska poduzeća svrstavaju se u najveća i najsnažnija poduzeća na svijetu (Bilas i suradnici, 201.). Najznačajnija automobilska poduzeća su svijetu danas su General Motors, Ford i Chrysler (SAD); Toyota, Nissan i Mitsubishi (Japan); Volkswagen, Daimler-Benz i BMW (Njemačka), Fiat (Italija); Hyundai (Južna Koreja) te Peugeot/Citoren i Renault (Francuska). Autoindustrija u Republici Hrvatskoj se bazira na dugoj tradiciji u srodnim sektorima kao što su metalne proizvodnje, proizvodnja plastike i inženjering, a pozitivne strane autoindustrije u Hrvatskoj su kvalitetna radna snaga, blizina tržišta i pogona za proizvodnju automobila u Zapadnoj i Srednjoj Europi. U Hrvatskoj je najzastupljenija prodaja automobila marke Volkswagen i Škoda, a zatim Renault, Opel i Dacija.

Automobili su visoko diferencirana roba s promjenjivim životnim vijekom. Stoga, prodaja automobila na svjetskoj razini ovisi o proizvodnji novih vozila, postojanju rabljenih vozila na tržištima i potražnji kupaca za novim ili rabljenima automobilima. Procesi koji se odvijaju na automobilskom tržištu uvelike utječu na automobilsku proizvodnju, trgovinske tokove, javne politike, poslovne procese te na potražnju za energijom i na zagađenje okoliša (Berkovec, 1985.). Osobito velik utjecaj na prodaju automobila imaju cijene pogonskih goriva odnosno naftnih derivata. Odluke Vlade RH, odluke lokalne uprave, raspoloživost određenog modela, preferencije kupaca i različiti segmenti kupaca te očekivanja i prodavatelja i potrošača glavne su determinante dinamike prodaje automobila na Hrvatskom tržištu.

S druge strane, na potražnju za automobilima uvelike utječu informacije koje su svakodnevno lako dostupne na internetu i iskustva drugih korisnika određenim prodavateljem ili modelom automobila. Ocjena iskustva korisnika kupljenog modela automobila vrlo je važna odrednica drugih potrošača u izboru marke automobila i prodavatelja (Zhang, 2017.). Osim toga, osobni

standard, kreditna sposobnost, ekološka osviještenost i osobne potrebe potrošača uvelike utječu na kretanja na automobilskom tržištu.

Proces prodaje automobila u Republici Hrvatskoj praćen je posebnim sustavom posebnog oporezivanja koji se može dijeliti na sustav oporezivanja novih motornih vozila i rabljenih motornih vozila. Pritom, sustav oporezivanja posebnim porezom na motorna obuhvaća dva postupka obračuna i plaćanja posebnog poreza i to za nova motorna vozila koja proizvođač ili trgovac u Republici Hrvatskoj prodaje poreznom obvezniku radi uporabe na cestama u RH te za rabljena vozila općenito i nova motorna vozila koja unosi ili izvozi pravna ili fizička osoba, uključujući i trgovca rabljenim motornim vozilima.

Prema Zakonu o posebnom porezu na motorna vozila, posebni se porez utvrđuje na temelju emisije ugljičnog dioksida, prodajne cijene motornog vozila, snage motora u kilovatima, obujma motora u kubičnim centimetrima i razine emisije ispušnih plinova. Također, ovaj zakon definira da je prodajna cijena maloprodajna cijena novog motornog vozila s carinom i porezom na dodanu vrijednost bez posebnog poreza uključujući vrijednost dodatne opreme, koju proizvođač, predstavnički ured i trgovac koji je generalni zastupnik ili uvoznik određene marke motornih vozila u Republici Hrvatskoj, dostavlja Carinskoj upravi i koja se primjenjuje na sve trgovce koju u Republici Hrvatskoj prodaju nova motorna vozila te marke.

Nadalje, Automobilaska industrija se susretala s povećanjem cijene nafte, što se loše odrazilo na samu prodaju automobila, a situacija se dodatno negativno produbila financijskom i ekonomskom krizom koja je preplavila svijet. Tržište prodaje automobila u Republici Hrvatskoj često je bilo uzdrmano gospodarskim krizama što je posljedica događanja na globalnom planu. Velika gospodarska kriza 2009. godine narušila je cikluse na automobilskom tržištu odnosno prodaja automobila, osobito velikih svjetskih proizvođača, drastično se smanjila što je uzrokovalo smanjenje proizvodnje i smanjenje radne snage (Kadić i suradnici, 2011.). Pad potražnje je bio rezultat pada potrošnje, a istaknuto je posljedica smanjenje sposobnosti banaka za izdavanjem kredita i smanjenjem povjerenja potrošača. Već 2010. godine ukupna prodaja automobila u svijetu, a zatim i u Republici Hrvatskoj počinje rasti.

Također, aktualna kriza uzrokovana pojavom koronavirusa već značajno utječe na automobilsku industriju pa je Europska udruga proizvođača automobila objavila je kako je u

Hrvatskoj tijekom travnja 2020. registrirano svega 2177 novih automobila, dok je u isto vrijeme prošle godine u Hrvatskoj registrirano 7136 automobila i lakih gospodarskih vozila (Autoportal, 2020.).

Navedeno znači kako je prodaja automobila u Republici Hrvatskoj pala za gotovo osam puta, odnosno pad prodaje automobila na Hrvatskom tržištu iznosi 87,5 posto. Drugim riječima, u 2020. godini će biti registrirano 25 000 novih automobila, a u usporedbi s prošlom godinom, u kojoj je bilo registrirano gotovo 63 000 automobila, to je pad od 60 posto. Dakle, gospodarske krize izrazito utječu na prodaju automobila u Republici Hrvatskoj.

#### **4.2. Ključni čimbenici uspjeha u industriji prodaje automobila u Republici Hrvatskoj**

Ukoliko poduzeće svjesno svojih snaga i slabosti ono ima potencijal za ostvarivanje iznadprosječnih profita, a to znači da poznaje načine sučeljavanja s konkurentom gdje ima mogućnost dugoročne uspješnosti. Poduzeća u djelatnosti prodaje automobila u Republici Hrvatskoj također imaju na izbor odlučiti se za jednu od tri generičke konkurentske strategije: (1) strategiju troškovnog vodstva gdje konkurentska prednost znači najniže troškove u industriji, (2) strategiju diferencijacije i (3) strategiju fokusiranja koja predstavlja kombinaciju prethodne dvije: fokus troškovnim vodstvom i fokus diferencijacijom. Odabir jedne od strategija vrlo je važno s obzirom na prirodu automobila kao proizvoda koji su vrlo profitabilni i moguće ih je izrazito diferencirati.

Odabir strategije diferencijacije u ovoj industriji, zbog ponude različitih proizvoda, stvara lojalnost određenoj marki automobila što ujedno predstavlja zaštitu od konkurencije, ali i ulazak novih konkurenata u ovu industriju (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.). Isto tako, u ovoj industriji izgledno je očekivati supstitute koji će biti privlačni kupcima kako bi zanemarili svoju lojalnost već postojećem proizvođaču automobila. S obzirom da je vrlo lako imitirati fizičke osobine automobila, glavno pitanje prodavača je kako zadržati lojalnost kupca.

Isti autori navode kako, ukoliko poduzeće odabere strategiju troškovnog vodstva, češće u prednosti jer je osiguran niskim troškovima, dok će novim konkurentima u ovoj djelatnosti biti teško započeti s niskim troškovima. Međutim, prijetnju prodavaču automobila

predstavljaju tehničko-tehnološka rješenja koja nerijetko snižavaju troškove proizvodnje konkurenciji.

Uspješna prodaja automobila je određena tržištem te, s obzirom na nezavisnu potražnju, vrlo je teško predvidjeti koliko će automobila biti točno prodano tijekom dužeg vremena. Isto tako, prodaja na automobilskom tržištu uvelike ovisi o preferencijama potrošača, situacijskim čimbenicima i stavovima odnosno iskustvima drugih. Također, ne treba podcjenjivati predaju iskustva među kupcima. Negativna povratna informacija će odgoditi kupnju automobila.

### **4.3. Potencijali tržišnog rasta industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj**

Potencijali tržišnog rasta u industriji prodaje automobila u Republici Hrvatskoj najviše se vezuju za povećanu prodaju automobila što je moguće dodatnim kreditiranjem, subvencioniranjem i ostalim financijskim supstitutima koji će stimulirati potražnju i tako potaknuti prodaju istih. Prodaja automobila u Republici Hrvatskoj ovisi o kretanjima na europskom i svjetskom tržištu .

Rast prodaje automobila na Hrvatskom tržištu uvelike može stimulirati Vlada dodjeljivanjem subvencija kupcima prilikom kupnje novog vozila. Subvencija izravno dodijeljena kupcima, znači korist i za dobavljače što će stimulirati šire gospodarstvo (Bilas i suradnici 2013.). U 2014. godini, s ciljem poticanja čistijeg transporta u RH i smanjenja onečišćenja zraka, Fond za zaštitu okoliša je pokrenuo projekt u sklopu kojeg dodjeljuju građanima bespovratna sredstva za kupnju energetski učinkovitih vozila. Projekt je imao vrlo pozitivan utjecaj na tržištu prodaje automobila odnosno 2012. godine u RH je bilo tek 13 električnih automobila, dok ih se u 2019. godini broji čak 730 (Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost, 2020.). Projekt je ponovno aktivan.

Osim toga, kao još jedan oblik kreditiranja i vrlo atraktivan način kupnje odnosno prodaje automobila je putem lizinga. Lizing postaje vrlo popularan među poslovnim subjektima kako bi financirali automobile, ali sve više i među fizičkim osobama što oslobađa prostor za veću i češću prodaju automobila na tržištu Republike Hrvatske.

Pod pojmom lizinga podrazumijevamo trostrani odnos proizvođača odnosno dobavljača, korisnika te financijske ustanove, a on može biti financijski ili operativni (Urukalović, 2003.). Dok operativni lizing ne pretpostavlja stjecanje vlasništva nakon isteka ugovora o lizingu, puno važniji za automobilsku industriju je financijski lizing koji podrazumijeva mogućnost stjecanja pravnog vlasništva nakon isteka najma te je to po prirodi dugoročni posao (Vidučić i suradnici, 2015.).

Dakle, lizing je financijski proizvod koji predstavlja supstitut kreditu, a temelji se na razdvajanju vlasništva od korištenja sredstava i profita koji proizlaze iz toga. Nakon isplate posljednje rate financijskog kredita, automobil prelazi u vlasništvo kupca. Sve popularnijem obliku kupnje automobila pridonose različite prednosti od kojih su najvažnije kreiranje otplate prema mogućnostima i potrebama kupca, rast prodaje autosalona, niski troškovi sklapanja ugovora, pogodnosti u osiguranju i slično.

Za hrvatsko tržište automobila i potencijale njegova rasta, i u pogledu proizvodnje i u pogledu prodaje, neizostavno je spomenuti Rimac automobile, hrvatsko poduzeće koje proizvodi i prodaje automobile. Rimac automobili su pravi primjer uspjeha temeljenog na znanju, a svoja najbrža električna vozila na svijetu iz Hrvatske izvozi.

Naposljetku treba izdvojiti kako se prodaja automobila na Hrvatskom tržištu najviše može unapređivati upotrebom marketinga. Na taj način svako poduzeće može informirati kupce o načinima financiranja i novim i dostupnim modelima automobila. Oglašavanjem poduzeća komuniciraju s ciljnim tržištem što potiče pozitivne reakcije potrošača u pogledu povećanja prodaje, a sputavanja konkurencije.

## **5. Empirijsko istraživanje strukture industrije prodaje automobila u Republici Hrvatskoj**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Tijekom izrade cjelokupnog projekta korišteni su podaci i dokumentacija AutoZubak d.o.o. i dokumentacija ORYX Grupe d.o.o., zatim, javno dostupni podaci na Internetu i publikacijama kao i dokumenti koji su opisali strategiju poduzeća Zubak Grupe d.o.o. Korišteni su različiti izvori podataka kako bi stvorili što širu sliku i dobili realističniji uvid u trenutno stanje i kako bi se stvorila baza za stratešku analizu.

U svrhu izrade ovog dokumenta proučena je organizacijska struktura poduzeća AutoZubak d.o.o. te je stavljena u odnos sa strategijom. U skladu s tim, provedena je SWOT analiza te važne analize u internom i eksternom okruženju poduzeća. Također, proveden je i analiziran polustrukturirani intervju radi relevantnijeg uvida u stratešku analizu i s ciljem identificiranja konkurentskih prednosti poduzeća. Naglasak, pri izradi ovog diplomskog rada, je bio na poslovnim procesima, strategiji poduzeća i njegovim strateškim aktivnostima.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

Početak stvaranja Zubak Grupe d.o.o. vezuje se za 1978. godinu kada je, u sklopu obiteljske kuće, osnovana i otvorena automehaničarska radionica za sve vrste automobila. Već 1979. godine radionica postaje ovlašteni VW servis. Od 1980. do 1989. godine događa se veći razvoj servisa, što uključuje pribavljanje specijalnog alata i dodatne edukacije pa obrt prelazi u poduzeće.

Matično društvo Zubak Grupe s poslovanjem je započelo 2003. godine kada su poduzeća Auto kuća Zubak, Auto centar Zubak i Zubak Auto svrstani pod jednim imenom AutoZubak. Vlasnička struktura matičnog društva se nije mijenjala od njegova osnutka od kada se ono nalazi u većinskom vlasništvu osnivatelja, gospodina Pave Zubaka.

Zubak Grupa je vodeća hrvatska grupacija u prodaji i održavanju motornih vozila, sastavljena od matičnog društva i 7 povezanih odnosno ovisnih društava. Iako je temeljna djelatnost

matičnog društva Zubak Grupe kupnja i prodaja motornih vozila, održavanje i popravak motornih vozila te tehnički pregled vozila, kroz svoja povezana društva Grupa obavlja poslove iz nekoliko različitih djelatnosti kao što su Rent-a-car, autoškola, osiguranje vozila i slično. Poslovna mreža Zubak Grupe prostire se na čitavom teritoriju Republike Hrvatske, a jedno ovisno društvo sjedište ima u drugoj državi, Bosni i Hercegovini.

Tablica 4: Misija i vizija poduzeća AutoZubak

Vizija poduzeća:	Misija poduzeća:
"AutoZubak" planira zauzeti vodeće mjesto u uslužnoj industriji kontinuiranim razvojem proizvoda i usluga koji na najbolji mogući način osiguravaju da postane i ostane "životni dobavljač usluga"	"AutoZubak" u svom radu kontinuirano pronalazi načine i sredstva kako bi stvorio osjećaj oduševljenja i ponosa kod kupaca, zaposlenika, partnera i društva u kojem živi i radi!"

Izvor: <https://www.autozubak.hr/> (24. 06. 2020.)

ORYX GRUPA d.o.o. osnovana je kao AUTO MANAGEMENT CENTAR d.o.o. 2007. godine, a pod trenutnim nazivom posluje od 2011. godine. Temeljna djelatnost društva je iznajmljivanje automobila i djelatnost asistencije, a društvo korisnicima pruža potporu u svim situacijama koje su vezane uz korištenje motornih vozila što podrazumijeva radnje od same nabavke vozila do osiguranja i sigurnog upravljanja vozilom.

Slika 4: AutoZubak logo



Izvor: <https://www.autozubak.hr/> (24. 06. 2020.)

Zubak Grupa nastala je spajanjem jedinstvenog AutoZubak četrdesetogodišnjeg iskustva u prodaji i održavanju vozila marki Volkswagen koncerna i ORYX Grupe koja pokriva aktivnosti u djelatnostima pomoći na cestama, moru i kući, najma i osiguranja vozila.

Poslovanje dvaju društava kao odvojenih pravnih i poslovnih entiteta imaju povijesne razloge koji su prestali 2013.

Temeljni kapital financiran je 100% domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. Stanje ukupne aktive 2017. godine iznosio je 601.064.938,44 kn što je bio porast u odnosu na stanje imovine 2016. godine od 31 mil. Iste godine evidentirano je smanjenje obveza prema dobavljačima u iznosu od 24,7 mil kn, dok je obveza prema kreditorima povećana za 40 mil. Kn.

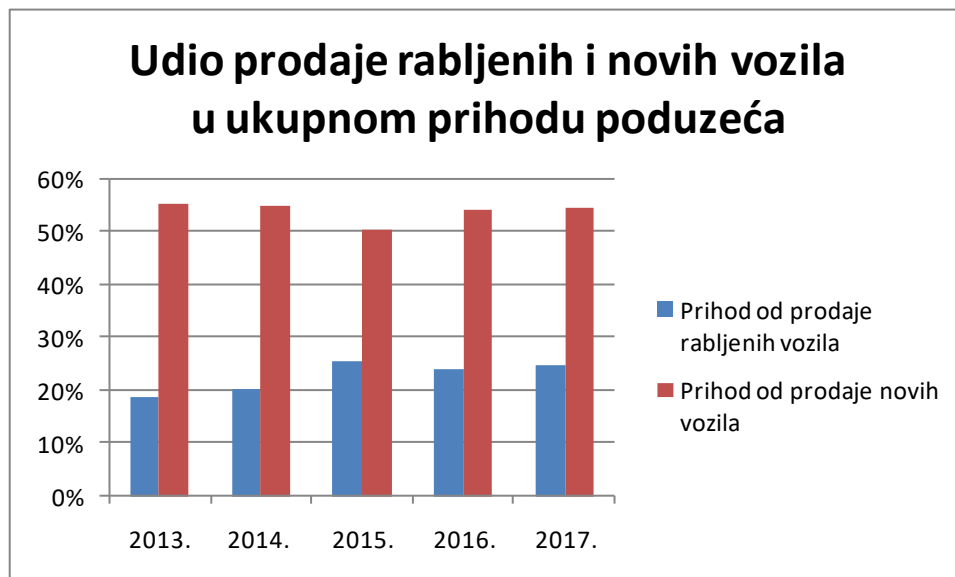
Godine 2018. Zubak Grupa je ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 836.176.905,00 kn, a to predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 93.702.558,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje. Zubak Grupa d.o.o. je 2019. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 946.749.941,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 110.573.036,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 836.176.905,00 kn.

Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Zubak Grupa d.o.o. je u 2019. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 11.535.274,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 1,22%. Poslovni subjekt Zubak Grupa d.o.o. u 2019. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 585 zaposlenika.

Analizom internog okruženja poduzeća, odnosno analizom financijskih izvještaja ovog društva može se zaključiti kako je poduzeće kroz analizirane godine rezultiralo s dobiti, a svake godine bilježi povećanje ukupnih prihoda. Što se tiče prihoda od prodaje rabljenih i novih vozila 2014. on iznosi 498.986.364,00 kn što zauzima 75,16% ukupnog bruto prihoda ovog poduzeća iste godine. Isto tako, 2017. prihod od prodaje rabljenih i novih vozila iznosi 601.143.930,00 kn odnosno gotovo 80% ukupnog bruto prihoda čime je vidljiv pozitivan trend prodaje vozila u ukupnom bruto prihodu poduzeća. Slika u nastavku, također, prikazuje kako je veći udio prodaje novih automobila u ukupnom bruto prihodu poduzeća, nego prodaja rabljenih vozila.



Slika 5: Udio prodaje rabljenih i novih vozila u ukupnom bruto prihodu poduzeća izražen u postotcima



Izvor: izrada autora

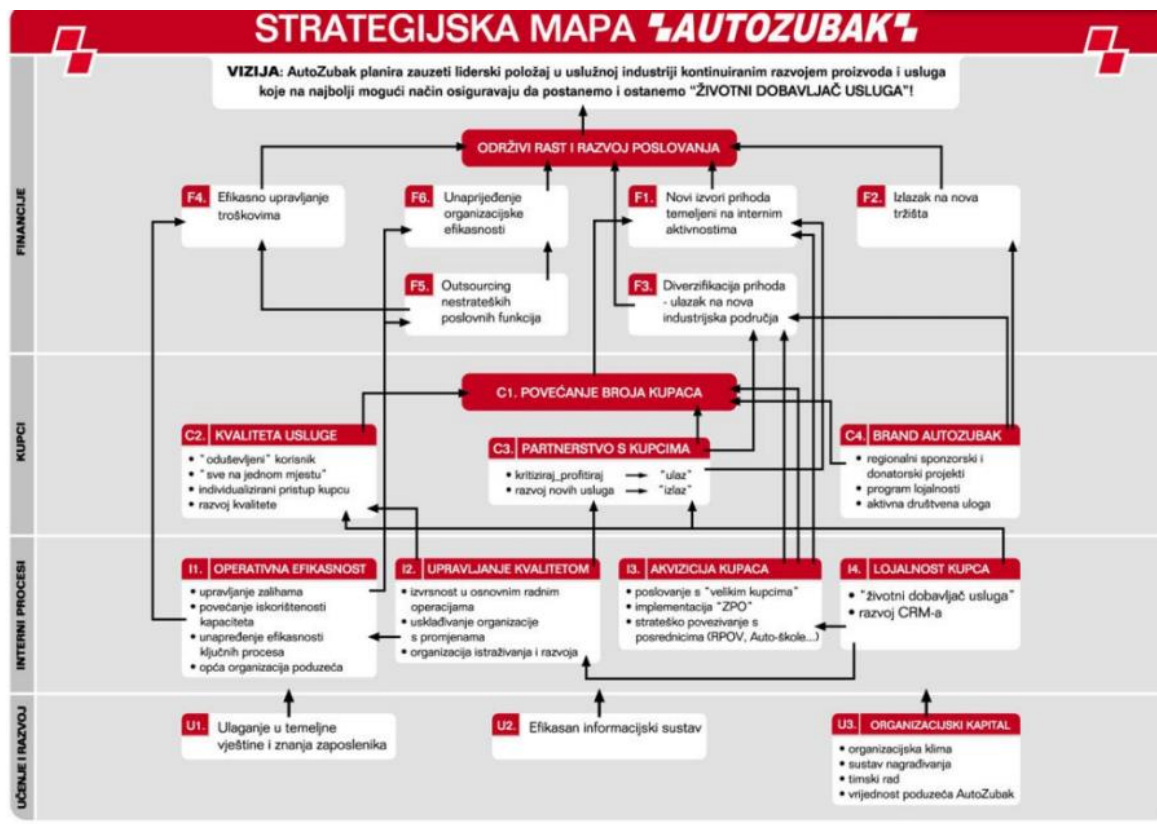
Snažno jačanje prodaje vidljivo je u posebnim korporativnim skupinama kupaca, kao što su rent a car. Poduzeće slijedi retail strategiju jačanja prodaje slijedeći politiku cijelog tržišta na način da čini prodaju i servisiranje vozila sigurnim u odnosu na buduće promjene na tržištu. Također, strateška odrednica u prodaji novih vozila je razvoj prodaje kroz kanal Maloprodaje i zaštita neto prihoda uz izgradnju dodatnih pogodnosti koje povećavaju vrijednost osnovne ponude, kao što su primjerice jamstvo za pet godina i sl. Primjena tog modela, 2018. godine poduzeću je doprinijela ispunjenjem plana neto prihoda od 109,8%.

Poduzeće AutoZubak d.o.o., u svom tržišnom pozicioniranju, provodi strategiju diferencijacije. Strategija koja se provodi prepoznatljiva je u nekoliko činitelja:

1. Izvrsnost u svim aspektima poslovanja
2. Fokus na zadovoljstvu klijenata, ali i svim drugim područjima koja su prepoznata kao važna za zadržavanje liderske pozicije na tržištu
3. Neprestano traganje za novim i inovativnim poslovnim rješenjima kako u osnovnom poslovnom modelu, tako i u iznalaženju novih poslovnih modela.

Iz postavljene strategije proizašli su ciljevi, koji su egzaktno mjerljivi, konkretni i specifični odnosno vrlo su jasni.

Slika 6: Strategijska mapa poduzeća AutoZubak d.o.o.



Izvor: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-11-12%20Implementacija%20strategije%20-%20evaluacija%20i%20kontrola%20strategije.pdf>  
(25.06.2020.)

Ciljevi poduzeća se postavljaju u skladu s vizijom poduzeća. Dva glavna cilja poduzeća AutoZubak d.o.o. postižu se aktivnostima od operativne razine. Drugim riječima, aktivnostima od operativne razine ostvaruje se cilj povećanja broja kupaca preko kojeg se ostvaruje drugi cilj, a to je postizanje održivog rasta i razvoja. Cilj povećanja broja kupaca postiže se aktivnostima kojima se nastoji povećati kvaliteta usluge, poboljšati partnerstvo s kupcima i stvoriti prepoznatljiv brand.

Ovisno o području na kojem se provodi, različiti su načini provođenja strategije. Poduzeće ulaže u temeljne vještine i znanje zaposlenika čime se ostvaruje operativna efikasnost. Odnosno, postiže se bolje i racionalnije upravljanje zalihama, iskoristivenost kapaciteta je povećana, unapređuje se efikasnost ključnih procesa te se poboljšava opća organizacija poduzeća. Također, poduzeće nastoji ostvariti efikasan informacijski sustav koji pridonosi

unapređenju upravljanja kvalitetom. Istovremeno vodi brigu o organizacijskoj klimi, sustavu nagrađivanja, timskom radu i temeljnim vrijednostima poduzeća kao temeljima ostvarivanja strategije. Navedeno je potporanj za unapređenje organizacijske efikasnosti koja, pak, pridonosi ostvarenju cilja održivog rasta i razvoja. Održivi rast i razvoj je, naposljetku, proizašao iz formirane vizije poduzeća prema kojoj poduzeće AutoZubak d.o.o. želi zauzeti liderski proizvod u industriji kontinuiranim razvojem proizvoda i usluga odnosno da postanu „životni dobavljači usluga“.

Poduzeće AutoZubak d.o.o. nastoji ostvarit ciljeve postizanja veće kvalitete usluge, poboljšane operativne efikasnosti i unaprjeđenog partnerstva s kupcima sljedećim aktivnostima: izvrsnosti u osnovnim radnim operacijama, usklađivanjem organizacije s promjenama koje se događaju u internom i eksternom okruženju te neprekidnim organizacijskim razvojem i istraživanjem. Poboljšana kvaliteta usluge ogleda se u individualiziranom pristupu kupcima, razvoju kvalitete proizvoda kojima su kupci vjerni te stvaranjem oduševljenog kupca. Isto će pripomoći ostvarenju cilja povećanja broja kupaca i povećanog izvora prihoda temeljnih na internim aktivnostima poduzeća. S druge strane, ostvarivanje partnerstva s kupcima kroz razvoj novih usluga će, osim povećanja broja kupaca i povećanog izvora prihoda temeljenih na internim aktivnostima poduzeća, biti podloga za diversifikaciju prihoda i ulazak poduzeća na nova industrijska područja.

Dakle, ostvarenje strategije se planira na svim razinama u poduzeću, od stvaranja povoljne organizacijske klime do individualiziranog pristupa i stvaranja zadovoljstva kod kupaca. Ostvarenje vizije se planira preko aktivnosti učenja i razvoja u poduzeću. Drugim riječima, aktivnostima učenja i razvoja poduzeće brine o svojim internim procesima i nastoji da se isti provode što efektivnije i efikasnije. Efikasnost internih poslovnih procesa pridonosi većoj kvaliteti usluga i proizvoda i time poduzeće ostvaruje svoje ciljeve pridobivanja i zadržavanja kupaca i njihova zadovoljstva. Naposljetku, pridržavanje ciljeva na navedenim razinama ogleda se na financijama poduzeća i povećanju prihoda.

Ukoliko se promatra opća okolina poduzeća, korisno je analizirati političke, ekonomske, socijalne i tehnološke aspekte poslovanja kao važne odrednice optimalnog funkcioniranja poslovne strategije unutar ovog poduzeća. PEST analizom moguće je identificirati poziciju ovog poduzeća u industriji odnosno analizirati poziciju djelatnosti prodaje automobila u općoj okolini.

Kao politički i pravni aspekti ovog poslovanja najčešće se nameće nedorečenost postojećih propisanih zakona koji nerijetko dovode do dilema u svakodnevnom poslovanju. Međutim, Zakon o HAK-u uvelike utječe na poslovnu okolinu ovog poduzeća i regulira značajne aspekte poslovanja. Zbog prirode posla i suradnje s inozemnim dobavljačima, ali i klijentima, važno je uskladiti međunarodne propise s nacionalnim.

Kada govorimo o ekonomskim činiteljima, ulazak u Europsku Uniju i njena regulativa olakšava ulazak na nova tržišta, dok s druge strane, olakšava i ulazak konkurenata na tržište na kojem djeluje ovo poduzeće. Kao važni ekonomski činitelji izdvajaju se niska kupovna moć, kultura neplaćanja i promjene ekonomskih trendova koje vrlo lako utječu na preferencije i odluke klijenata, a direktno utječu na moguće gubitke. Isto tako, nestabilnost poreznog sustava stvara česte probleme u poslovanju u ovoj djelatnosti.

Životne navike kupaca na tržištu odnosno njihova spremnost na luksuzno dobro najčešće rezultiraju kupnjom automobila, kao načinom za pokazivanje moći i statusa. Osim toga, sociokulturni činitelji ovog poduzeća često je i demografija kupaca i radne snage zbog čega će zrelo stanovništvo sa stalnim radnim mjestom najčešće kupiti skuplji proizvod. Svakako, ne treba zanemariti značajan utjecaj imidža brenda koji je tijekom prošlih godina u ovom poduzeću, od negativnog, polako rastao i sada je na zadovoljavajućoj razini.

Kao tehnološke činitelje opće okoline ovog poduzeća važno je napomenuti razvoj novih komunikacijskih kanala važnih zbog disperziranih poslovnih jedinica na teritoriju RH, digitalizaciju poslovanja i ulaganje u tehničke resurse. Navedeno je potpora svakodnevnom obavljanju poslovanja bez obzira na geografsku poziciju poslovne jedinice. U nastavku su činitelji PEST analize prikazani grafički.

Slika 7: PEST analiza poduzeća AutoZubak d.o.o.



Izvor: izrada autora

PEST analiza je dobra podloga za izradu SWOT analize. SWOT analiza identificira i interne i eksterne faktore poduzeća. U sljedećoj tablici prikazane su snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća AutoZubak d.o.o.. Kao najvažnije snage poduzeća su njegov dugogodišnji nastup na tržištu čime su stekli lojalnost kupaca. Kao slabost ovoj poduzeća ističu se visoke cijene proizvoda što biva još izraženije zbog slabe kupovne moći, niskih prihoda i nemogućnosti ostvarivanja prava na kredit većine stanovništva Republike Hrvatske pa je veća potražnja za rabljenim automobilima na „crnom" tržištu, nego za kupnjom automobila u autosalonu. Slabu kupovnu moć stanovništva uzrokuju i česte ekonomske krize kao i dugogodišnji oporavak od istih što je ujedno poduzeću predstavlja i prijetnju. Međutim, najvažnija prijetnja ovom poduzeću je intenzivna konkurencija jer samo mali postoci smanjenja cijene, a s obzirom na visoke cijene proizvoda, potrošače odnosno kupce može privući ka drugim prodavateljima istog proizvoda. Konačno, poduzeće posluje u području u kojem je vrlo lako identificirati razne aktivnosti vezane za primarnu djelatnost što može biti prilika povećanje profitabilnosti i pridobivanje kupaca.

Tablica 5: Snage i slabosti poduzeća AutoZubak d.o.o. (SWOT analiza)

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugogodišnje poslovanje i prisutnost na tržištu</li> <li>• Poznavanje tržišta</li> <li>• Dobar marketing</li> <li>• Povjerenje kupaca</li> <li>• Prepoznatljivo poduzeće u prodaji i servisu automobila</li> <li>• Obavljanje različitih usluga (ne samo prodaja automobila)</li> <li>• Odani zaposlenici</li> <li>• Znanje i stručnost zaposlenika na visokoj razini</li> <li>• Izvrsna organizacijska klima i kultura</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Personalizirana usluga kupcu</li> <li>• Financijska snaga i neovisnost</li> <li>• Visoka razina tehničkih kapaciteta</li> <li>• Snažan tržišni položaj</li> <li>• Iskustvo i tradicija</li> <li>• Jasni razvojni planovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoke cijene proizvoda</li> <li>• Slaba kupovna moć većine stanovništva</li> <li>• Onečišćenje okoliša ispušnim plinovima iz automobila</li> <li>• Slaba ekološka prihvatljivost proizvoda</li> <li>• Alternativni načini prijevoza</li> <li>• Prosječan (nedefiniran) image</li> <li>• Otpor prema promjenama</li> <li>• Organizacijska (ne) kultura</li> <li>• Dominacija emotivnog faktora pri donošenju poslovnih odluka</li> <li>• Inicijativa i menadžerska znanja na srednjoj razini upravljanja</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Kako bi poduzeće spremno odgovorilo na prilike i prijetnje važno je prilagoditi strategiju donesenim zaključcima i provoditi je u skladu s tim. Uspješna implementacija strategije prema navedenim snagama i slabostima podrazumijeva da je ista jasno definirana, razumljiva od strane zaposlenika, kupaca i partnera, da odražava vrijednosti koje poduzeće isporučuje kupcima, odnosno da se zasniva na inputima i razmišljanjima dobivenim od strane kupaca, da bude plodno tlo za kontinuirano prilagođavanje tržišnim promjenama te da bude pomoć pri jasnoj komunikaciji unutar i izvan organizacije. U nastavku su prikazane prilike i prijetnje poduzeća.

Tablica 6: Prilike i prijetnje poduzeća AutoZubak d.o.o. (SWOT analiza)

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brojne mogućnosti dodatnog proširenja usluge (servisi za čišćenje automobila i slično)</li> <li>• Diversifikacija usluga</li> <li>• Osvajanje novih tržišta</li> <li>• Internet kupnja</li> <li>• Tradicionalne vrijednosti Hrvata</li> <li>• Širenje poslovanja izvan granica RH</li> <li>• Konsolidacija tržišta automobila</li> <li>• Ulazak RH u Europske integracijske procese</li> <li>• Razvoj koncepta “Životnog dobavljača usluga”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenzivna konkurencija i porast konkurentskih pritisaka iz inozemstva</li> <li>• Popularizacija alternativnih oblika prijevoza odnosno intenzivnija pojava supstituta</li> <li>• Rastuća pregovaračka moć kupaca</li> <li>• Dostupnost informacija i tehnologije konkurenciji</li> <li>• Inovirani proizvodi u inozemstvu</li> <li>• Cjenovno prihvatljivija poduzeća većem broju stanovništva</li> <li>• Pad potražnje u automobilskoj industriji</li> <li>• Potencijalna ekonomska kriza</li> <li>• Nekonzistentnost pravnog i političkog sustava</li> <li>• Nedefinirana ekonomska politika i smjernice razvoja RH</li> <li>• EU zakonodavstvo koje regulira područje auto-industrije</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Prilike i prijetnje poduzeća su mnogobrojne zbog mnogih područja koje dotiče ova djelatnost te zbog znatnog utjecaja državne i europske regulative. Posljednjih godina, poduzeće ima pozitivan trend iskorištavanja prilika i neutraliziranja slabosti. Na temelju SWOT analize mogu se zaključiti i vrijednosti poduzeća, odnosno vrijednosti na kojima poduzeće kreira i može kreirati konkurentsku prednost. Te vrijednosti su:

- odnos s kupcima,
- multilateralna suradnja,
- pouzdanost i povjerenje,

- poznavanje tržišta i konkurencije,
- sinergija tržišta i konkurencije,

Iste poduzeću služe kao dobar temelj za stvaranje održivosti konkurentskih prednosti.

Nadalje, pomoću pet Porterovih konkurentskih sila moguće je identificirati industrijsko suparništvo i položaj ovog poduzeća u industriji u kojoj posluje. Ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju olakšao je i unificirao pravila, procedure odnosno regulativu vezanu za autoindustriju i prodaju automobila. Međutim, povećan je broj i struktura konkurencije kojima je naše tržište postalo dostupnije, a ujedno je ovom poduzeću otežalo rad. To osobito zahtijeva znatno ulaganje u marketing i približavanje kupcima.

Analiza poslovne okoline odnosno analiza industrije pomoću Porterovih pet konkurentskih sila prikazana je u sljedećoj tablici. Prema tome se može zaključiti kako je pregovaračka moć kupaca vrlo visoka, dok je pregovaračka moć dobavljača vrlo niska. Isto tako suparništvo u industriji je vrlo visoko zbog visoke koncentracije konkurencije. Prijetnja od pridošlica je srednje visoka, međutim, to ne treba zanemariti, jer je tržište promjenjivo, a svaki novi konkurent u ovoj industriji znači i gubitak većeg tržišnog udjela. Naposljetku, prijetnja od supstituta je vrlo visoka što je sve češće uvjetovano modernim načinima života.

Tablica 7: Analiza Porterovih pet konkurentskih sila na primjeru poduzeća AutoZubak d.o.o.

<b>Konkurentske sile</b>	<b>Objašnjenje</b>
<b>Suparništvo postojećih konkurenata</b>	Ulaskom RH u Europsku uniju tržište prodaje automobila, a samim time i promatrano poduzeće, je dobilo iznimno veliku konkurenciju. Dakle, sve je već prijetnja inozemnih konkurenata što dodatno povećava koncentraciju suparnika na tržištu. Isto tako, iz ekonomskih razloga, sve više potrošača se odlučuje za kupnju automobila na „crnom“ tržištu što, također, predstavlja oblik konkurencije.
<b>Prijetnja od pridošlica</b>	Prijetnja od pridošlica se može ocijeniti kao srednje visoka zbog visokog kapitala u obliku znanja, novca i tehnologije koji je potreban za razvijanje poslovanja u ovoj vrsti industrije. Također, državna regulativa može prisiliti neovlaštene servisere ili sudionike „crnog“ tržišta kako bi počeli legalno poslovati.



<b>Pregovaračka moć dobavljača</b>	Pregovaračka moć dobavljača je izrazito niska zbog njihove prezasićenosti na tržištu. Poduzeće ima više dobavljača s kojima je lako pregovarati ili ih promijeniti.
<b>Pregovaračka moć kupaca</b>	Zbog brojne konkurencije, pregovaračka moć kupaca je vrlo visoka iako se radi o proizvodu koji je postao neophodan za svakodnevno funkcioniranje.
<b>Prijetnja od supstituta</b>	Prijetnja od supstituta je vrlo visoka jer građani imaju velik izbor alternativnih vrsta prijevoznih sredstava kao što su bicikl, javni gradski i međugradski prijevoz i slično. Također, korištenje alternativnih oblika prijevoza je u cjelini jeftinije zbog svih plaćanja koji, osim cijene samog automobila, uključuju i osiguranje, održavanje i servis automobila, gorivo i drugo.

Izvor: izrada autora

Naposljetku se može zaključiti kako je ključ strateškog ponašanja ovog poduzeća kontinuirana inovacija i diversifikacija ponude te percipirana visoka razina kvalitete isporuke proizvoda/usluga, što povećava konkurentnost, potražnju, percepciju kupca i spremnost na plaćanje. Isto može rezultirati i nerijetko rezultira postavljanjem premijske cijene kao rezultatom strateškog pozicioniranja. Drugim riječima, cilj je postići najvišu cijenu za proizvod koju je kupac spreman platiti, ali isto tako, vrlo je bitno imati na umu i krajnjeg korisnika koji će trebati kupiti finalni proizvod ili uslugu i njegovu spremnost na plaćanje.

Temeljem provedenih analiza, osobito SWOT analize i Porterovog modela može se zaključiti kako je automobilska industrija vrlo rizična za poslovanje te da ima potencijal da prilike i prijetnje pretvori u prilike i mogućnosti. Kako bi to postigla potrebno je prepoznati što kupci žele i ponuditi im to prije konkurencije. Prodaja automobila uvelike ovisi o životnom trendu, preferencijama kupaca, potrebi za luksuznim dobrom, prije nego za svakodnevnom potrebom te kupovnoj moći stanovništva. Zbog toga je potrebno balansirati između navedenog i često ponuditi cijenu koja će se u manjoj mjeri razlikovati ovisno potrebi kupca i tako zadržati njegovu lojalnost.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

S obzirom na prirodu metode intervjua kojom su prikupljeni podatci u istraživanju, ne treba izostaviti mogućnost subjektivno donesenih zaključaka od strane ispitanika. Isto tako, ne treba zanemariti niti mogućnost analiziranja društveno poželjnih odgovora dobivenih na temelju anketnih upitnika. Također, analiza je provedena na temelju jednog poduzeća u Republici Hrvatskoj što može iskriviti ukupnu sliku u ovoj industriji. Preporuka za daljnja istraživanja je da se provede empirijsko istraživanje na većem uzorku s ciljem dobivanja relevantnijih podataka.

## 6. Zaključak

U današnjem poslovanju, na svim razinama, konkurencija je sve jača i veća pa je time i teže poslovati u internom i eksternom okruženju, a opstanak na tržištu postaje izazov. Isto tako, tehnologija koja se koristi sve češće se mijenja te, iako naposljetku olakšava svakodnevno poslovanje, vrlo je zahtjevna i troškovno opterećujuća. Zbog svega toga proizlazi potreba za svladavanjem prepreka, identificiranjem načina konkurentnosti i postankom lidera u industriji u kojoj poduzeće posluje.

Kako bi poduzeće opstalo na tržištu, ono mora kreirati uvjete za stvaranje konkurentske prednosti na takav način da bude inovativna i imati resurse pomoću kojih će svladavati svoje konkurente. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike na tržištu, a to znači da bolje od drugih kreira vrijednost za svoje potrošače. Istu poduzeće može graditi na niskim troškovima, a to znači da su troškovi u fokusu strategije poduzeća. Odnosno, poduzeće je sposobno poslovati s nižim troškovima, nego konkurencija. S druge strane, ako poduzeće nudi jedinstveni i vrijedni proizvod za kupce tada se odlučilo za diferencijaciju kao načinom za ostvarivanje svoje konkurentske prednosti. U tom slučaju poduzeće kupce stavlja u povlaštenu položaj izgrađujući tako njihovu lojalnost prema svojim proizvodima ili uslugama.

Industrija prodaje automobila u svijetu i u Republici Hrvatskoj je vrlo rizična. To je visokoprofitabilna industrija, a osim toga, njena rizičnost se ogleda u tome što uvelike ovisi o kupovnoj moći stanovništva i njihovim preferencijama prema luksuznim dobrima. Isto tako, svaka gospodarska kriza neizravno utječe na prodaju u ovoj industriji, a to uzrokuje velike troškove. Najčešće se konkurentska prednost izražava temeljem strategije diferencijacije jer su proizvodi pogodni za stvaranje različitih dijelova koji će biti prilagođeni svakom kupcu. Naravno, kupac za to mora biti spreman platiti. Prodaja automobila u RH varira ovisno o stanju gospodarstva, stoga je očito rivalstvo među konkurentima kako bi pridobili svakog kupca s obzirom na slabu kupovnu moć većeg dijela stanovništva.

## Popis izvora

1. Alamney, A. J. (1998.), *Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage*, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL.
2. Alpeza, M. (2010.), *Znanje kao konkurentska prednost*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek.
3. Ansoff, H. I. (1965.), *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill.
4. Barišić, R. (2015.), *Povezanost konkurentske dinamike i performansi poduzeća*, Doktorski rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
5. Barney, J. B. (2002.), Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
6. Barney, J. B. (2008.), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall.
7. Berkovec, J. (1985.), New car sales and used car stocks: A model of the automobile market. *The Rand Journal of Economics*, 16 (2), 195-214.
8. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (1996.), *Economics of Strategy*, Wiley & Sons, New York, USA
9. Bilas, V., Franc, S., Arbanas, B. (2013.), Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 299-320.
10. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*. Sinergija.
11. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija. Zagreb.
12. Chandler, A. D. (1962.), *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge. hlass.: MIT Press.
13. David, F.R. (2001.), *Strategic management: concepts & cases*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
14. Drucker, P. F. (1994.), The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
15. Filipović, D. (2012.), Važnost promjene strategije za uspješno preuzimanje poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10(2), 19-30.
16. Fleisher, C. S., Bensoussan. B. E. (2003.), *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysing Business Competition*, New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
17. Floyd SW, Wooldridge B (1992.), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *The Executive*, 6 (4), 27-39.

18. Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost (2020.), Poticanje energetske učinkovitosti u prometu, [http://www.fzoeu.hr/hr/energetska\\_ucinkovitost/poticanje\\_energetske\\_ucinkovitosti\\_u\\_prometu/sufinanciranje\\_nabave\\_energetski\\_ucinkovitijih\\_vozila/](http://www.fzoeu.hr/hr/energetska_ucinkovitost/poticanje_energetske_ucinkovitosti_u_prometu/sufinanciranje_nabave_energetski_ucinkovitijih_vozila/), pristupljeno: 24.06.2020.
19. Foss, N. J. (1997.), *Resources, firms, and strategies : a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
20. Gonan Božac, M. (2008.), SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
21. Grant, R. M. (1998.), *Contemporary strategy analysis*, Third Ed. Oxford, Blackwell Publishers.
22. Grant, R. M. (2002.), *Contemporary Strategy Analysis*. (4th ed.), Oxford: Blackwell Publishers Inc
23. Grant, R., M., (2010.), *Contemporary strategy analysis*, 7th ed., Wiley & Sons, United Kingdom.
24. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994.), Competing for the future, *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
25. Hill, C.W.L., Jones, G. R. (2009.), *Essentials of Strategic Management*, 2nd Edition, South-Western, Cengage Learning, USA
26. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978.), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul, SAD.
27. Hruska, D., Rasic, S., Bakovic, T. (2010.), Implementation of strategic change by belief-driven and action-driven processes, *Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*, 21 (1), 1-2.
28. Johnson, G., Scholes, K. (1999.), *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall, str. 25
29. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008.), *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 8 ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
30. Kadić, S., Palić, M., Čičić, M. (2011.), Improvement of personal sales efficiency in automotive retailing. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 24(2), 112-125.
31. Kampf, R., Lorincová, S., Hitka, M., Caha, Z. (2016.), The application of ABC analysis to inventories in the automatic industry utilizing the cost saving effect. *NAŠE MORE: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 63(3), 120-125.
32. Lewin, K. (1951.), *Field theory in social science*, Harper and Row, New York.

33. Madić, V. (2011.), Promene u okruženju i ključni izazovi globalne auto industrije u postkriznom periodu. *Ekonomski horizonti*, 13(1), 83-103.
34. Marušić, E. (2012.), *Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
35. Matak, I. (2019.), Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA dd., Doktorski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju.
36. Mikić, M. (2009.), Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(1), 161-176.
37. Miles, R. E., C. C. Snow (1994.), *Fit, Failure & the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York. The Free Press.
38. Noble, C.H. (1999.), The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45 (2), 119-134.
39. Okumus, F. (2003.), A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, 41 (9), 871-882.
40. Pearce, A. J., Robinson, B. R. (2000.), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
41. Pintarić, J. (2010.), Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. *EFZG working paper series*, (06), 1-22.
42. Portal (2020.), Auto portal, <https://autoportal.hr/aktualno/novosti/u-travnju-prodaja-novih-automobila-i-lakih-gospodarskih-vozila-u-hrvatskoj-pala-cak-875-posto-u-usporedbi-s-travnjem-2019/>, pristupljeno: 23.06.2020.
43. Porter, M. (1890.), *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
44. Porter, M. E. (1980.), Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
45. Porter, M. E. (1985.), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
46. Porter, M. E. (1985.), Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
47. Porter, M. E. (1998.), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
48. Pulaj Brakaj, E., Kume, V. (2014.), Basic Tools and Frameworks for Analysing and Understanding Competitiveness Within the Industry, *European Journal of Sustainable Development*, 3(19), 47-56.

49. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016.), Analiza cementne industrije u Hrvatskoj primjenom Porterova modela pet konkurentskih sila. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 10(1), 75-95.
50. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016.), PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), 65-86.
51. Rumelt, R. (2011.), The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 1-10.
52. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb.
53. Thompson, J. L., Martin, F. (2005.), *Strategic Management: Awareness, Analysis and Change (5th edition)*. Cengage Learning (formerly Thomson Learning), Australia.
54. Tipurć, D. ur. (1999.), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija.
55. Tipurić, D, Dabić, M., eds. (2012.), *Management, Governance, and Entrepreneurship: New Perspectives and Challenges*. Lancashire, UK: Access Press UK
56. Tipurić, D., Kolaković, M., Dumičić, K. (2003.), Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.), *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 1 (1), 1-22.
57. Urukalović, D., Briški, D., Terek, D., Cutvarić, M. (2003.), *Leasing, financiranje, oporezivanje, računovodstvo, pravo*. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
58. Varničić, M. (2019.), Poslovni modeli u sektoru transporta i logistike. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 34(07), 1230-1233.
59. Vidučić Lj., Pepur S., Šimić Š. (2015.), *Financijski menadžment*, IX. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Split, Split
60. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 381-398.
61. Vučemilović, V., Ključević, T. (2015.), Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe dd., *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. 21, 149-160.
62. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2017.), *Strategic management and business policy*, Boston, MA: Pearson.
63. Zhang, Q., Zhan, H., Yu, J. (2017.), Car Sales Analysis Based On the Application of Big Data. *Procedia Computer Science*, 107(C), 436-441.

## **Popis slika**

Slika 1: Razine strategije.....	6
Slika 2: Faze strateškog menadžmenta.....	9
Slika 3: Model implementacije strategije.....	11
Slika 4: AutoZubak logo .....	31
Slika 5: Udio prodaje rabljenih i novih vozila u ukupnom bruto prihodu poduzeća izražen u postotcima .....	33
Slika 6: Strategijska mapa poduzeća AutoZubak d.o.o.....	34
Slika 7: PEST analiza poduzeća AutoZubak d.o.o.....	37

## **Popis tablica**

Tablica 1: Elementi SWOT analize.....	15
Tablica 2: Generičke konkurentske strategije .....	19
Tablica 3: Porterov model pet konkurentskih sila.....	22
Tablica 4: Misija i vizija poduzeća AutoZubak .....	31
Tablica 5: Snage i slabosti poduzeća AutoZubak d.o.o. (SWOT analiza).....	38
Tablica 6: Prilike i prijetnje poduzeća AutoZubak d.o.o. (SWOT analiza).....	39
Tablica 7: Analiza Porterovih pet konkurentkih sila na primjeru poduzeća AutoZubak d.o.o.	40



## Prilozi

### UPITNIK ZA ANALIZU INDUSTRIJE

Koristeći ljestvicu od 5 stupnjeva označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama:

Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

#### ANALIZA INDUSTRIJSKOG SUPARNIŠTVA

1. Konkurentski potezi drugih poduzeća u našoj industriji uvelike imaju utjecaj na naše poduzeće te zahtijevaju protupoteze.

1                      2                      3                      4                      5

2. U industriji u kojoj poslujemo često je snižavanje cijena.

1                      2                      3                      4                      5

3. Naše poduzeće konkurira s velikim brojem drugih poduzeća.

1                      2                      3                      4                      5

4. U našoj industriji je vrlo važno neprestano se nadmetati s konkurencijom u vidu necjenovnih oblika nadmetanja kao što su kvaliteta, razvoj novih proizvoda, oglašavanje i dr.

1                      2                      3                      4                      5

5. Konkurenciju u našoj industriji najbolje opisuju pridjevi poput „blaga“, „nenametljiva“ i „prijateljska“.

1                      2                      3                      4                      5

6. Svoje ciljeve možemo ostvariti bez ugrožavanja tržišnih udjela ostalih sudionika u industriji.

1                      2                      3                      4                      5

7. Konkurenti u industriji su različiti s obzirom na ciljeve, strategije, stil menadžmenta i drugo.

1                      2                      3                      4                      5

8. Cjenovna konkurencija je visoko intenzivna u našoj industriji.

1                      2                      3                      4                      5

### **ANALIZA ULASKA NOVIH KONKURENATA**

9. U našoj industriji su potrebna znatna sredstva kako bi se privukli lojalni potrošači i kako bi se izgradio brand.

1                      2                      3                      4                      5

10. Ulazak u našu industriju zahtijeva značajne financijske resurse odnosno visoki kapital.

1                      2                      3                      4                      5

11. Ulazak u postojeće kanale distribucije s ciljem plasiranja svojim proizvoda, vrlo je teško za pridošlice u industriju.

1                      2                      3                      4                      5

12. Poduzeća koja posluju u ovoj industriji koriste značajne resurse kako bi spriječili ulazak novih konkurenata.

1                      2                      3                      4                      5

13. Poduzeća koja ulaze industriju ulažu velike iznose kapitala i nepovratne troškove oglašavanja te u istraživanje i razvoj

1                      2                      3                      4                      5

### **ANALIZA PREGOVARAČKE MOĆI KUPACA**

14. Kupci u našoj industriji su vrlo dobro informirani o cijenama proizvoda i potražnji za našim proizvodima.

1                      2                      3                      4                      5

15. Kupci povećavaju svoju pregovaračku moć udruživanjem.

1                      2                      3                      4                      5

16. Svi naši proizvodi i proizvodi u industriji su vrlo slični.

1                      2                      3                      4                      5

17. Proizvode u našoj industriji kupci kupuju od velikog broja dobavljača.

1                      2                      3                      4                      5

18. Suparništvo između kupaca naše industrije je vrlo visokog intenziteta.

1                      2                      3                      4                      5

19. U našoj industriji, kupci ili grupe kupaca su moćni.

1                      2                      3                      4                      5

### **PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA**

20. Dobavljači u našoj industriji su vrlo moćni.

1                      2                      3                      4                      5

21. Proizvodi dobavljača su vrlo važni inputi za našu industriju.

1                      2                      3                      4                      5

22. Proizvodi dobavljača imaju veliki utjecaj na krajnju kvalitetu proizvoda u našoj industriji.

1                      2                      3                      4                      5

23. Informacije o dobavljačima, cijenama i troškovima u našoj industriji nisu lako dostupna drugim poduzećima.

1                      2                      3                      4                      5

24. Promjena dobavljača iziskuje velike troškove testiranja proizvoda.

1                      2                      3                      4                      5

25. Proizvodi dobavljača se prilično razlikuju s obzirom na kvalitetu, cijenu i karakteristike

1                      2                      3                      4                      5

### **ANALIZA OPASNOSI OD SUPSTITUTA**

26. Prisutnost i dostupnost zamjenskih proizvoda ograničava profitni potencijal industrije u kojoj poslujemo.

1                      2                      3                      4                      5

27. U našoj industriji je prisutan velik pritisak jeftinijih i zamjenskih proizvoda.

1                      2                      3                      4                      5

28. Proizvodi u ovoj industriji imaju veliki broj supstituta.

1                      2                      3                      4                      5

29. Zamjenski proizvodi su poboljšani s obzirom na omjer cijene i kvalitete.

1                      2                      3                      4                      5

30. Potrebe koje zadovoljavaju naši proizvodi mogu se zadovoljiti i drugim proizvodima.

1                      2                      3                      4                      5

31. Proizvodi u našoj industriji imaju neke karakteristike koje nemaju zamjenski proizvodi

1                      2                      3                      4                      5

# Životopis kandidatkinje

## OSOBNJE INFORMACIJE

Marija Kovač

Spol Ženski | Datum rođenja 28/05/1993 | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

---

- 02/2015–04/2015** **Administrative and Financial assistance**  
ERGO, Zagreb (Hrvatska)
- pomoćni uredski poslovi
  - telefonska komunikaciju s klijentima
  - poslovi u arhivi
  - asistent u marketingu
- 09/2017–02/2018** **Demonstrator na katedri za trgovinu**  
Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)
- kopiranje materijala
  - vođenje evidencije dolazaka
- 09/2016–06/2017** **Demonstrator na katedri za organizaciju i menadžment**  
Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)
- kopiranje materijala
  - vođenje evidencije dolazaka
  - član organizacijskog tima OFEL konferencije

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

2008–2012

Ekonomsko - birotehnička škola, Slavonski Brod (Hrvatska)  
Upravni referent

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine - timski duh  
- spremnost za raspravu

Poslovne vještine - daktilografske vještine

Digitalne vještine

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

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu