

# ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA

---

Živković, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:859225>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer *Menadžment*

Matea Živković

**ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer *Menadžment*

Matea Živković

## **ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strateški menadžment**

JMBAG: 0010193272

e-mail: matea.kostanjevac@gmail.com

Mentor: Prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study (Management)

Matea Živković


**BUSINESS STRATEGY ANALYSIS**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštovanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matea Živković

**JMBAG:** 001 019 3272

**e-mail za kontakt:** [matea.kostanjevac@gmail.com](mailto:matea.kostanjevac@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

**Naslov rada:** Analiza poslovne strategije poduzeća

U Osijeku, 02.07.2021. godine

*Matea Živković*

Potpis \_\_\_\_\_

## Zahvale

Zahvaljujem se svima koji su mi, na sebi svojstven način, pomogli prilikom izrade ovoga rada.

Posebno zahvaljujem mentorici Prof. dr. sc. Sanja Pfeifer na korisnim savjetima, razumijevanju, trudu kako bi rad bio što bolji, te strpljenju i vremenu za moje brojne upite.

Zahvaljujem cijeloj obitelji koja me uvijek podržavala i upućivala na pravi put, posebno roditeljima koji su uvijek bili uz mene i bez kojih sve ovo što sam dosada postigla ne bi bilo moguće.

Velika HVALA svima!

## **Analiza poslovne strategije poduzeća**

### **SAŽETAK**

Pravilan izbor poslovne strategije poduzeća omogućuje postizanje željenih rezultata, stjecanje konkurentske prednosti i zauzimanje željenog tržišnog položaja. Prilikom formuliranja strategije cilj poduzeća je zauzeti željeni konkurentski položaj unutar industrije u kojoj djeluje. Automobilska industrija izrazito je dinamična i turbulentna, te zahtjeva od poduzeća stalnu prilagodbu poslovnih aktivnosti kako bi zadržali konkurentski položaj. Stjecanje konkurentske prednosti nužno je za dugoročni opstanak na tržištu, a za odabir strategije kojom će se prednost postići važan je položaj poduzeća u industriji.

U diplomskom radu definirane su generičke poslovne strategije prema Michaelu Porteru. Poduzeće u odnosu na konkurente primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija može ostvariti konkurentsku prednost na tri različita načina: diferencijacijom, niskim troškovima i fokusiranjem. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a njezino ostvarivanje zahtjeva da organizacija donese odluku na čemu će temeljiti svoju konkurentsku prednost i koju će strategiju i područje pritom odabrati.

Ideja rada je prezentirati poslovne strategije poduzeća Ford Motors Company. Koristeći sekundarne izvore podataka pomoću SWOT analize istaknute su snage i slabosti poduzeća. Analizom 5 konkurentskih sila prikazani su utjecaji vanjskih činitelja na poslovanje poduzeća Ford Motors Company. Nakon provedenih analiza vidljivo je kako se promjenom tržišnih uvjeta mijenjaju i strategije poduzeća, te je vrlo rijedak slučaj u praksi izbor samo jedne generičke strategije.

**Ključne riječi:** Strategija, Porterove generičke poslovne strategije, konkurentska prednost, SWOT analiza, Ford Motors Company

## **Business strategy analysis**

### **ABSTRACT**

The correct choice of the company's business strategy allows to achieve the desired results, gaining a competitive advantage and occupying the desired market position. By formulating a strategy, the company seeks to occupy the desired competitive position within the industry in which it operates. Automotive industry is dynamic and turbulent, and requires companies to constantly adjust business activities in order to set a competitive position. Gaining a competitive advantage is necessary for long-term survival in the market, and the position of companies in the industry is important for choosing a strategy that will enable an advantage.

This paper defines generic business strategies according to Michael Porter. A company can gain a competitive advantage over its competitors by applying Porter's generic business strategies in three different ways: by differentiation, low cost, and focus. The basic idea of the concept of generic strategies is that competitive advantage is at the core of any strategy, and its realization requires the organization to decide on what to base its competitive advantage and which strategy and area to choose.

The idea of the paper is to present the business strategies of Ford Motors Company. Using secondary data sources with SWOT analyzes are presented strengths and weaknesses of the company. The analysis of 5 competitive forces shows the influences of external factors on the business of Ford Motors Company. After the analysis, it is evident that the change in market conditions is changing the company's strategy, and it is very rare in the practice of choosing only one generic strategy.

**Keywords:** Strategy, Porter's generic business strategies, competitive advantage, SWOT analysis, Ford Motors Company



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.2. Struktura rada.....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Izvori informacija.....	3
2.4. Ciljevi istraživanja .....	4
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	5
3.1. Pojmovno određenje strategije.....	5
3.1.1. Poslovna strategija.....	6
3.1.2. Značaj formulacije i implementacije strategije .....	7
3.1.3. Konkurentska prednost .....	8
3.1.3.1. Industrijsko pozicioniranje kao izvor održive konkurentске prednosti.....	9
3.2. Porterov model industrijske strukture i model generičkih strategija .....	10
3.2.1. Strategija troškovnog vodstva.....	12
3.2.1.1. Lanac vrijednosti.....	14
3.2.1.2. Pokretači troškovnog vodstva .....	15
3.2.2. Strategija diferencijacije.....	17
3.2.3. Strategija fokusiranja.....	19
4. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA I GENERIČKE STRATEGIJE.....	22
4.1. Automobilska industrija u svijetu .....	24
4.2. Automobilska industrija u Republici Hrvatskoj .....	26
5. ANALIZA SLUČAJA FORD MOTOR COMPANY .....	30
5.1. SWOT analiza Ford Motors Company: .....	33
5.2. Pet konkurentskih sila i Ford Motors Company .....	37
5.3. Generičke strategije Ford Motors Company .....	40
5.3.1. Strategija troškovnog vodstva Ford Motorsa .....	41
6. RASPRAVA.....	46
7. ZAKLJUČAK.....	49
LITERATURA.....	51
POPIS SLIKA .....	59
POPIS TABLICA.....	59



## 1. UVOD

Strategija je važan faktor za oblikovanje budućnosti poduzeća te u poslovnom okruženju čini razliku između neuspješnih i uspješnih poduzeća. Dobro osmišljena i efikasno implementirana strategija vodi do rasta poduzeća, što se očituje kroz povećanje prodaje i profitabilnosti. Najveći izazov strategije većine poduzeća je stvaranje i postizanje održive konkurentske prednosti u odnosu na ostale proizvode i poduzeća u tržišnoj okolini. Održiva konkurentska prednost ostvaruje se kada poduzeće najdjelotvornije odgovori zahtjevima tržišta, odnosno kada bolje od ostalih konkurenata prepozna želje i potrebe potrošača. Michael Eugene Porter (1980), je predložio generičke poslovne strategije koje u fokus stavljaju položaj poduzeća unutar industrije.

Ekonomski znalac i istraživač Michael Eugene Porter u svojim je radovima proučavao konkurentske odnose između uspješnih tvrtki. Ranih osamdesetih godina bavio se istraživanjem na koji način tvrtke održavaju dugoročne prednosti nad svojim konkurentima. Kao rezultat svog istraživačkog rada utemeljio je generičke strategije, tri međusobno povezana koncepta koje većina poduzeća koristi za razvoj ključnih operativnih postupaka i stjecanje konkurentske prednosti u odnosu na svoje postojeće ili potencijalne konkurente (Porter, 1980).

### 1.2. Struktura rada

Diplomski rad je podijeljen na dva glavna dijela, prvi dio se odnosi na predstavljanje teorijskog okvira vezanog uz strateški menadžment i poslovne strategije, te kritičko vrednovanje prethodnih istraživanja u području oblikovanja i provedbe poslovnih strategija. Drugi, empirijski dio rada detaljnije opisuje slučajeve izabrane kao tipične primjerke poslovnih strategija, kritički analizira slučajeve te predstavlja rezultate i implikacije koje proizlaze iz empirijskog istraživanja. Diplomski se rad sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod kojim se čitatelja uvodi u temu rada. Drugo poglavlje sadrži opis ciljeva, informacijske i metodološke podloge rada, odnosno u njemu se razmatra predmet istraživanja, metode, izvori informacija i ciljevi. Treće poglavlje predstavlja prikaz ključnih pojmova i teorija kao i pregled prethodnih istraživanja. Četvrtim poglavljem je prikazana automobilska industrija u svijetu i Republici Hrvatskoj. Peto poglavlje čine rezultati empirijskog sekundarnog istraživanja, dok se šesto odnosi na raspravu. U zaključku su objedinjeni glavni ciljevi i rezultati te vrednovana

aplikativna važnost istraživanja poslovnih strategija. Ujedno identificirana su i neka od ograničenja korištenog istraživačkog pristupa.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologijom rada obuhvaćeni su predmet istraživanja, metode, izvori podataka i ciljevi.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su poslovne strategije poduzeća u automobilske industriji primjenom generičkih poslovnih strategija u okviru kojih organizacija definira i koristi vlastite konkurentske prednosti. Automobilska je industrija visoko koncentrirana, konsolidirana industrija u kojoj relativno mali broj konkurenata dominira ukupnih tržištem. U takvom je kontekstu prisutna velika međuovisnost poduzeća na način da se svaka strateška promjena u jednom poduzeću reflektira i očituje i na druga poduzeća u industriji. Stoga se izbor automobilske industrije čini kao opravdan kontekst za promišljanje međuovisnosti poslovnih strategija i industrijskog pozicioniranja poduzeća. Kroz analizu na primjeru automobilske industrije prikazuje se važnost izbora prikladne strategije za poslovni rezultat poduzeća. Položaj poduzeća u industriji je vrlo važan faktor pri odabiru konkurentske strategije budući da takvo pozicioniranje određuje u kojoj će mjeri profitabilnost poduzeća biti iznad ili ispod industrijskog prosjeka.

### **2.2. Metode istraživanja**

U istraživačkom procesu potrebno je definirati problem istraživanja, prikupiti informacije, utvrditi cilj istraživanja, provesti odabrane metode istraživanja te donijeti zaključak. Za potrebu obrade teme u istraživačkom procesu korišten je kvalitativan metodološki pristup čija je svrha dublji uvid i razumijevanje istraživnog slučaja.

U svrhu analize izabranog slučaja iz poslovne prakse korištene kvalitativne metode predstavljene su u nastavku. Metoda analize omogućuje raščlambu složenih pojmova na jednostavnije, a metoda sinteze omogućuje povezivanje i grupiranje jednostavnih elemenata u složenije. Radi lakšeg razumijevanja uzročno posljedičnih veza i događaja korištena je deskriptivna metoda za opis elemenata, čimbenika i analiza istraživnog slučaja. Deduktivna

metoda koristi se kada postoji bogata literatura o predmetu istraživanja te podrazumijeva kreiranje i donošenje konkretnih zaključaka iz općih postavki. Komparativna metoda koristi se radi usporedbe i analize podataka i utvrđivanje veza i sličnosti između među njima na temelju kojih se dobiva krajnji rezultat. Metoda analize slučaja je najistaknutija metoda korištena u ovom diplomskom radu. Analizom slučaja predmet istraživanja se nastoji sagledati kao cjelina. Ona podrazumijeva korjenito istraživanje problema, analizirajući pri tome raznovrsne dokumente koji su prikupljeni iz različitih izvora na temelju kojih istraživač dolazi do trajnih saznanja (Tkalac Verčić i sur., 2010.). Dokumenti za analizu slučaja prikupljeni su isključivo iz sekundarnih izvora informacija odnosno javno dostupnih podataka poduzeća, podataka o poduzeću u medijima, te ostalim javnim objavama vezanim u poduzeće.

Posebna pozornost u radu posvećena je odabiru područja djelatnosti i poduzeća za analizu slučaja. Izabrana djelatnost, automobilska industrija dinamična je gospodarska grana u kojoj se promjene događaju svakodnevno zahvaljujući stalno rastućem tržištu, razvoju tehnologije i ekonomskim promjenama. U takvim uvjetima od presudne je važnosti strategija poduzeća te mogućnost njezine prilagodbe sukladno tržišnim promjenama. Izabrani primjer poduzeća je Ford Motors Company zbog učestalog pojavljivanja u znanstvenoj i stručnoj literaturi kao vodeći primjer uspješno provedene strategije troškovnog vodstva. Pomoću SWOT analize identificirane su i analizirane prilike i prijetnje iz okoline poduzeća, te definirane snage i slabosti koje poduzeće interno posjeduje. Porterovim modelom pet konkurentskih sila definirana je konkurentska pozicija poduzeća unutar industrije. Analizom generičkih strategija utvrditi će se da li primjena pojedine poslovne strategije isključuje druge te prikazati utjecaj pojedinih strategija na konkuriranje i konkurentsku prednost.

### **2.3. Izvori informacija**

U izradi ovog rada za prikupljanje sekundarnih podataka korištena je međunarodna i domaća znanstvena literatura, znanstveni članci, časopisi, elektroničke baze podataka kao što su Google znalac, Academia.edu, Hrčak i dr. Empirijsko istraživanje temelji se na prikupljanju sekundarnih podataka kao što su stručna izvješća i javno dostupni podatci o automobilske industriji raspoloživi na poslovnim portalima specijaliziranim za autoindustriju, financijske pokazatelje poslovanja, ali i interna izvješća i podatci objavljeni na web stranicama poduzeća Ford Motors Company. Također, u radu su se koristili podatci iz medijskih napisa o poduzeću i znanstvenih radova koji su fokusirani na analizu konkurentskih sila ili generičkih strategija u automobilske industriji.

## 2.4. Ciljevi istraživanja

U ovom se diplomskom radu ukazuje na ključne razlike između pojma strategija i poslovna strategija, zatim kritički analizira važnost pravilnog odabira i implementacije određenog oblika poslovne strategije. Ujedno, u diplomskom se radu kritički vrednuju sve značajke generičkih poslovnih strategija pomoću kojih organizacija definira i oblikuje svoje konkurentske prednosti, te ocjenjuje primjenjivost generičkih strategija u suvremenom poslovanju.

U automobilskoj industriji koju karakteriziraju neizvjesnost, turbulentno, dinamično i promjenjivo okruženje, odabir poslovne strategije ima presudan značaj za održivost i/ili konkurentnost poduzeća. Strategijsko usmjerenje poduzeća koje se postiže odabirom i implementacijom strategije određuje njegovu uspješnost: tržišnu poziciju, profitabilnost i/ili dugoročnu održivost. U osiguranju dugoročne održivosti poduzeća menadžerima su na raspolaganju različiti teorijski modeli i različiti oblici „tipičnih“ strategija među kojima su i generičke poslovne strategije (Porter, 1985). Međutim, kako su i poslovni subjekti i poslovna okolina dinamični i promjenjivi, postavlja se pitanje koliko su teorije i konceptijski modeli aktualni za primjerice poduzeća različitih veličina, ili za poduzeća koja posluju u različitim industrijama. Stoga je cilj ovog diplomskog rada utvrditi iskoristivost Porterove kategorizacije generičkih strategija na primjeru poduzeća u automobilskoj industriji te ocijeniti primjenjivost konceptijskog okvira generičkih strategija gotovo 4 desetljeća nakon njegovog osmišljavanja.

Temeljna istraživačka pitanja su:

- Mijenja li se važnost strateške prakse vremenom ili tijekom životnog ciklusa tvrtke?
- Prisiljavaju li novi trendovi masovne prilagodbe, kombinaciju ili zamagljivanje generičkih strategija?( Allen, Helms, 2006.).

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju će se razmatrati određenje pojma strategija te vrste strategija naglašavajući njihov značaj u postizanju održive konkurentske prednosti dok će se poseban naglasak staviti na generičke strategije Michaela Portera.

#### 3.1. Pojmovno određenje strategije

U literaturi postoje mnogobrojne definicije pojma strategija s vrlo različitim pristupima u definiranju iste, te često i oprečnim tumačenjem što je strategija.

Sikavica i suradnici smatraju da se pojam strategija može definirati kao „specifičan odgovor organizacije na izazove okoline, koji obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije i prilika i prijetnja u okolini s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja u budućnosti i ostvarivanje održive konkurentske prednosti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:193). Drucker je strategiju definirao kao obrazac aktivnosti kojim se žele postići ciljevi organizacije i prilagoditi njezin opseg, resurse i operacije dugoročnim promjenama u okolini (Drucker, 1994). Strategija se prema Johnsonu i suradnicima odnosi na dugoročno usmjeravanje organizacije na koje utječu snage iz okoline i strateške sposobnosti ali i vrijednosti i očekivanja interesno-utjecajnih skupina (Johnson i sur., 2005:7).

Nijedna organizacija ne može detaljno planirati svaki aspekt svojih trenutnih ili budućih aktivnosti, ali svaka organizacija treba imati strateški smjer, odnosno u svakom trenutku znati gdje se nalazi i kamo želi stići (Slack, Chambers, Johnston, 2010:60). Prema Sikavici formuliranje dobre strategije i njezina uspješna implementacija bit su i konačni rezultat strateškog menadžmenta. Ona daje odgovore na temeljna pitanja organizacijskog opstanka i razvoja:

- Kamo organizacija želi ići?
- Kako tamo stići?
- Koje aktivnosti i akcije poduzeti?

Strategija se najjednostavnije može definirati kao plan natjecanja za vođenje poduzeća ili sveobuhvatan plan za postizanje ciljeva poduzeća. Dobro osmišljena strategija pomaže da se

upravljaju i alociraju resursi koji omogućuju jedinstven i održiv položaj temeljen na unutarnjim kompetencijama i nedostacima poduzeća, anticipiranim promjenama u okolini i kretanjima inteligentnih oponentata (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008:193).

Iako su definicije strategije različite sve vode prema istom zaključku. Strategija je plan kojim poduzeće nastoji, koristeći vlastite resurse, iskoristiti prilike i obraniti se od prijetnji u vlastitom okruženju s ciljem ostvarenja dugoročnih ciljeva i postizanja konkurentske prednosti. Istovremeno u skladu sa različitim definiranjem strategija razvile su se i strateške orijentacije. Poduzeće se ovisno o svojim sposobnostima i resursima orijentira na ona područja i tržišta koja će mu omogućiti što bolju konkurentske položaj. Strategija je izvor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti na temelju koje poduzeće pokušava ostvariti vrhunske performanse (Porter, 1985).

### **3.1.1. Poslovna strategija**

Poslovne strategije fokusirane su na strategiju poslovnog područja. Usmjerene su na razine poslovnih jedinica što znači da obuhvaća ciljeve s obzirom na proizvode i tržišta za određenu stratešku jedinicu. Radi se o tome kako će poduzeće poboljšavati tržišne pozicije na prodajnim tržištima, koje privlačne segmente tržišta će obrađivati i koje proizvode će ponuditi te na kakvoj osnovi će slijediti različite poslovne aktivnosti da bi se postigli sinergijski učinci. Podjela prema poslovnom području obuhvaća: Poslovne strategije na osnovi portfelj matrice, generičke poslovne strategije, poslovne strategije životnog ciklusa proizvoda i druge vrste poslovnih strategija (Buble i sur., 1997:170).

Grant ističe da se poslovna strategija bavi načinom na koji se poduzeće natječe u određenom širem ili užem području, u industriji ili na tržištu. Ako poduzeće želi napredovati u industriji ono mora uspostaviti konkurentske prednost nad svojim konkurentima stoga se ova strategija još naziva konkurentskom strategijom (Grant, 2010:19).

Poslovna strategija odgovara na pitanje kako konkurirati na pojedinim tržištima, pri čemu se koristi različitim modelima pomoću kojih sagledava moguće alternativne poslovne strategije. Kao najčešće metode izbora poslovnih strategija koriste se: Model životnog ciklusa proizvoda i Porterov model generičkih strategija (Čičin-Šain, 2007.).



### 3.1.2. Značaj formulacije i implementacije strategije

Implementacija i prilagodba strategije uvjetima u okolini od velike je važnosti za uspjeh poduzeća. Conklin smatra da su snage izvan tradicionalnih granica poduzeća sve važnije u određivanju uspjeha poduzeća, te navodi kako poduzeća moraju mijenjati svoje strategije i način upravljanja radi prilagodbe promjenama koje se događaju u globalnom poslovnom okruženju. Razlog za ovakvo mišljenje vjerojatno je nastao napretkom u tehnologiji, komunikacijama i transportu kojima se otvorio niz mogućnosti za poduzeća koja posluju na globalnoj razini. Sukladno tome trebaju se razvijati resursi i strategije kako bi poduzeća bila konkurentna na tržištu (Coklin, 2011.).

Formuliranje strategije se temelji na strateškoj analizi i strateškom izboru. Proces formuliranja strategije započinje analizom okoline poduzeća koja omogućuje izbor i kreiranje najboljih odluka za poslovanje. Sukladno tome potrebno je identificirati i analizirati faktore koji imaju izravnu važnost na strateško planiranje. Pri tome se naglasak stavlja na kupce, dobavljače i konkurenciju, ali i na opće ekonomske trendove koji utječu na potražnju/ponudu, troškove i konkurentski položaj poduzeća. Menadžeri moraju znati smjer u kojem će se strategija realizirati, što upućuje na funkciju strateške analize kao alata koji omogućuje razumijevanje kritičnih faktora kako unutarnje tako i vanjske okoline poduzeća (Buble i sur., 2005:36).

Analiza performansi poduzeća i okoline objedinjena je u SWOT analizi koja može biti polazišna točka strateške analize budući da se odnosi na prepoznavanje prilika (*Opportunities*) i opasnosti (*Threats*) u okolini koje je potrebno povezati sa snagama (*Streight*) i slabostima (*Weakness*) kroz alternativne strategije i politike poduzeća. Potrebno je identificirati ključne elemente koji u određenoj situaciji mogu biti od koristi za poduzeće te procijeniti snage koje poduzeće interno posjeduje kako bi bilo spremno iskoristiti priliku iz okoline (Buble i sur., 1997:154).

Poduzeća moraju voditi računa o tome za koje se vrijednosti zalažu, moraju slijediti viziju, strategiju i operativne prakse. Thompson, Strickland i Gamble identificiraju dva osnovna razloga zašto je strategija važna u poslovnoj organizaciji. Prvi važan aspekt strategije je da uprava treba proaktivno razraditi kako će se odvijati poslovanje organizacije te je jasna i dobro promišljena strategija recept za uspješno poslovanje, putokaz do konkurentске prednosti i zadovoljstva kupaca i poboljšanje financijske uspješnosti. Drugi aspekt je usredotočenost poduzeća na strategiju što je velika prednost u odnosu na tvrtku čija uprava strategiju smatra

sekundarnom. Učinkovita formulacija i izvršenje strategije značajno pozitivno utječu na rast prihoda, zaradu i povrat ulaganja (Thompson, Strickland, Gamble, 2007.).

Ukratko, strategija mora proizaći iz misije poduzeća koja definira zašto poduzeće posluje. Svaka poduzeta aktivnost unutar poduzeća trebala bi omogućiti ispunjenje misije, tako da misija upravlja strateškim odlukama. Vizija poduzeća predstavlja dugoročne ciljeve strategije te opisuje što će poduzeće postići ispunjenjem svoje misije. Ono što prethodi misiji su manji i kraći ciljevi i planovi koje usvaja i provodi srednji menadžment te kreira planove za ostvarivanje konkurentske prednosti (Johnson, 2019).

Korporacijski menadžeri posvetili su veliku pažnju definiranju poslovanja kao ključnog koraka u formuliranju strategije. Theodore Levitt (1960, prema Porter, 1979) snažno je zagovarao izbjegavanje kratkovidnosti uske definicije industrije koja je orijentirana na proizvode. Brojni ekonomski stručnjaci također su naglašavali potrebu da se osim proizvodnih funkcija pažnja usmjeri na definiranje poslovanja izvan nacionalnih granica prema međunarodnom tržištu, a osim toga da se poduzeća fokusiraju kako na trenutne konkurente tako i na one koji to mogu postati (Porter, 1979).

Ključ rasta, čak i opstanka jest zalaganje za poziciju koja je manje osjetljiva na konkurentske poteze, bez obzira da li se radi o stvaranju novih ili učvršćivanju postojećih odnosa sa kupcima i dobavljačima ili usmjerenost na raznolikost proizvoda. Uspostavljanje takve pozicije može imati brojne oblike poput učvršćivanja odnosa sa odanim kupcima, diferenciranje proizvoda putem marketinga ili uspostavljanjem tehnološkog vodstva (Porter, 1979).

### **3.1.3. Konkurentska prednost**

Prema Sikavici i suradnicima (2008) izvori konkurentske prednosti su različiti i sukladno tome, različite su i osnove konkuriranja i utjecaja među organizacijama. Zbog toga definirani su različiti pristupi konkurentske prednosti:

- Pristup strategijskog pozicioniranja - Tvorac tog pristupa je Michael Porter (1980.) te je poznatiji pod nazivom model pet konkurentske sile. Prema njemu bit konkurentske strategije je povezivanje organizacije sa njezinom okolinom, a ključni aspekt te okoline je industrija u kojoj konkurira. Strategijski cilj predstavlja obranu proizvodno tržišne pozicije.

- Resursni pristup - Polazi od spoznaje da istraživanja ne potvrđuju vezu između industrijske strukture i profitabilnosti nego upućuju na razlike između industrija. Resursni pristup izvore konkurentske prednosti prepoznaje unutar organizacije i povezuje ih sa resursima i sposobnostima koje ona posjeduje. Znači konkurentska prednost temelji se na osebnim (rijetkim) resursima koje konkurenti ne mogu ili mogu teško oponašati.
- Procesni, dinamički pristup - Konkurentska prednost organizacije je u njezinim menadžerskim i organizacijskim procesima. Snaga je u unutarnjim procesima i infrastrukturi koja osigurava inovativno korištenje resursa i kompetencija organizacije sukladno promjenama i zahtjevima okoline iskorištavajući na taj način prilike koje se pojavljuju na tržištu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:199-204).

Konkurentska prednost cilj je strateškog promišljanja i uspješnog djelovanja, a konkurentnost je pokazatelj uspjeha ili neuspjeha poduzeća. Konkurencija ima velik utjecaj na aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi poboljšalo svoju performansu na tržištu, stoga je važno stvoriti dobru konkurentsku poziciju u industriji u kojoj poduzeće posluje. Cilj konkurentske prednosti je uspostavljanje profitabilnog i održivog položaja unatoč silama koje se pojavljuju i određuju tržišno natjecanje (Porter, 1985).

„Konkurentska prednost nije samo pitanje uspjeha jer poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate, već je to pitanje sudbine i dugoročnog opstanka poduzeća. Konkurentnost je funkcija najmanje dviju skupina varijabli: povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je ono nastalo i razvija se (nekontrolirane varijable), ali i rezultat napora ljudi u poduzeću, pa čak i generacija ljudi kako bi se ostvarili rezultati bolji od konkurentskih poduzeća“ (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013).

### ***3.1.3.1. Industrijsko pozicioniranje kao izvor održive konkurentske prednosti***

„Središnje pitanje konkurentnosti, prema Porteru, relativni je položaj poduzeća s obzirom na industriju u kojoj posluje, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. Industrijski položaj poduzeća pokazuje je li ono iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji industrijski položaj postiže se konkurentskim pozicioniranjem koje poduzeću omogućuje iznadprosječne industrijske profite u dugom roku“ (Daraboš, 2015).

Segmentacija industrije neophodan je proces koji daje odgovor na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, fokusirajući se na segmente i način na koji poduzeće treba usluživati. Ona predstavlja temelj za odabir strategija fokusiranja jer razotkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani i ukazuje na neprivlačne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2012).

### **3.2. Porterov model industrijske strukture i model generičkih strategija**

Intenzitet tržišnog natjecanja u industriji nije stvar slučajnosti ili loše sreće nego ovisi o ekonomskoj strukturi i nadilazi ponašanje trenutnih konkurenata. Razina tržišnog natjecanja u industriji ovisi o pet konkurentskih sila:

1. Prijetnja pridošlica - Novi konkurenti utjecali bi na povećanje proizvodnih kapaciteta i koje bi nastojali popuniti opsegom kojim će konkurirati postojećim poduzećima. Posljedica povećanja proizvodnje i ponude bilo bi smanjenje cijena što dovodi i do smanjenja profita. Kako bi se poduzeća u industriji zaštitila od pridošlica potrebno je stvoriti barijere ulaska u industriju koje omogućuju višak profita, te time tržište čine atraktivnijim.
2. Opasnost od supstituta - Prijetnja je koja prisiljava konkurente da zadrže niske cijene kako bi se zaštitili od supstituta njihovim proizvodima ili uslugama
3. Pregovaračka moć kupaca - Kupci imaju pregovaračku moć ako su malobrojni ili ako kupuju proizvode i usluge da bi ih ugradili u vlastite proizvode, a ono što kupuju predstavlja veliki dio njihovih troškova.
4. Pregovaračka moć dobavljača - Dobavljači su moćni ako su malobrojni, ako osiguravaju proizvod ili uslugu koje je po troškovima ili kvaliteti presudna za poslovanje kupca. Moćni dobavljači znače da će troškovi poduzeća biti viši, a stoga i profit niži.
5. Suparništvo između postojećih konkurenata - Ako je suparništvo jako, troškovi marketinga su viši ili cijene niže nego što bi inače bili. Važno je prepoznati

najznačajniju konkurentsku silu jer one mogu djelovati u različitim smjerovima (Stacey, 1997:55-56).

U svrhu ostvarivanja dugoročno održive konkurentске prednosti i snažne industrijske pozicije poduzeće može usvojiti generičke strategije. M. Porter razvio je koncept generičkih poslovnih strategija (Porter, 1985.), koji se temelji na tvrdnji da je bit poslovne strategije opredjeljivanje puta do dosezanja konkurentске prednosti za pojedino strategijsko poslovno područje. Do konkurentске prednosti moguće je doći preko postizanja nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Ako se te dvije osnove kombiniraju sa širinom ciljanog tržišnog nastupa dobivaju se tri temeljne generičke strategije prikazane na [slici 1.](#) (Buble i sur., 1997:171).

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTSKI REZULTAT	Širi cilj	TROŠKOVNO VODSTVO	DIFERENCIJACIJA
	Uži cilj	TROŠKOVNI FOKUS	FOKUSIRANA DIFERENCIJACIJA

[Slika 1.](#): Porterove generičke strategije (Izvor: vlastita izrada autora prema: Stacey, 1997.).

Učinkovita provedba bilo koje od generičkih strategija zahtjeva potpunu predanost i usmjerenost organizacijskih aktivnosti koje se raspoređuju ako postoji više od jednog cilja. Generičke strategije su pristupi nadmašivanja konkurenata u industriji. Istovremeno u nekim industrijama sva poduzeća mogu zaraditi visoke prinose, dok u drugima, uspjeh s jednom od generičkih strategija može biti dostatan samo za povrat investicije (Porter, 1980:35).

Generičke strategije sadrže različite smjerove stjecanja konkurentskih prednosti. Specifične aktivnosti potrebne za provedbu strategije uvelike se razlikuju od industrije do industrije što čini odabir generičke strategije vrlo kompliciranim procesom. Poduzeća s obzirom na konkurenciju u industriji mogu odabrati onu generičku strategiju koja će im omogućiti najbolju poziciju prema dvije dimenzije:

- tržištu- odluka poduzeća da proširi aktivnost na postojećem tržištu
- vrsti konkurentске prednosti- razvijanje metode koja će omogućiti konkurentsku prednost

Međutim, postupak odabira strategije, definiranja i kreiranja strategije ne može se promatrati kao unificirani proces zato što profitabilnost svakog poduzeća ovisi o sposobnosti odabira i primjene strategije koja najbolje odgovara jedinstvenim karakteristikama poduzeća (Pulaj, Kume, Cipi, 2015.).

Iako postoji mnogo različitih verzija generičkih strategija, Porterove generičke strategije kao jedne od najznačajnijih biti će objašnjene u danjem radu, a fokusiraju se na tri strategije:

- strategija troškovnog vodstva
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja

U literaturi strateškog upravljanja Porterova tipologija generičkih strategija se učestalo koristi. Brojne studije su pokazale koristi Porterovog pristupa (Dess i Davis, 1984, Hambrik 1983, Hawes i Crittenden, 1984) prema kojemu poduzeće može maksimizirati učinkovitost odabirom jedne od strategija koja najviše odgovara njegovim karakteristikama koje mogu biti popraćene fokusom organizacijskih napora na određeni segment tržišta. Ukoliko poduzeće pokušava kombinirati strategiju niskih troškova i diferencijaciju postoji opasnost da će završiti „zaglavljen u sredini“ (Bordean i sur. 2011).

Međutim, Porter (1985) nije precizno operacionalizirao mjerne instrumente generičkih strategija te je stoga u nastavku napravljen pregled konceptijskih i empirijskih radova koji definiraju koje su strateške prakse usko povezane s djelotvornošću pojedinog tipa generičke strategije.

### **3.2.1. Strategija troškovnog vodstva**

Strategijom troškovnog vodstva naglasak se stavlja na učinkovitost. Usmjeren je na stvaranje konkurentne prednosti niskim troškovima na cjelokupnom tržištu te je primjerena za upotrebu na tržištu na kojemu se nalazi velik broj kupaca osjetljivih na promjenu cijene. Prednost putem troškova poduzeće postiže smanjivanjem troškova u cijelom procesu proizvodnje ispod razine troškova koje generiraju njegovi konkurenti. Prednost se može ostvariti na tri načina:

1. povećanjem troškovne efikasnosti
2. primjenom lanca aktivnosti-troškovi
3. istovremenim kombiniranjem prva dva načina (Buble i sur., 1997:172).

Troškovno vodstvo zahtjeva agresivni pristup izgradnji velikih učinkovitih poduzeća, stavlja naglasak na smanjenje troškova na temelju prošlih iskustava, strogu kontrolu troškova, izbjegavanje troškova dodanih vrijednosti za kupca kao i minimaliziranje troškova marketinga, prodaje i sl. Niski troškovi u odnosu na konkurente postaju osnova strategije poduzeća pri čemu se ne smiju zanemariti kvaliteta, usluga i ostala područja (Porter, 1980:35).

Troškovi sa strateškog stajališta nisu samo funkcija veličine outputa poduzeća nego i funkcija strateških izbora o tome kako konkurirati. Oni moraju postati središte upravljačkih aktivnosti poduzeća. Imati niže prosječne troškove od konkurencije znači uspješno upravljati i nadzirati sve izvore i pokretače troškova u lancu vrijednosti. Upravo iz efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti od industrijskih suparnika proizlazi troškovna prednost poduzeća (Buble i sur., 2005:145).

Cilj upravljanja troškovima je ostvarenje troškovne efikasnosti. Znači postizanje optimalnog odnosa angažiranih troškova i rezultata koji se pomoću njih postižu. Postizanje troškovne efikasnosti u različitim okolnostima može zahtijevati različite pristupe. Učinak troškova na rezultate teško je uočiti, a još teže je odrediti aktivnosti koje utječu na povećanje troškovne efikasnosti (Belak, 2005: 54). Izvori prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije, a mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Proizvođač sa najnižim troškovima mora pronaći i iskoristiti sve izvore konkurentske prednosti. Obično se radi o proizvođaču standardiziranih proizvoda koji stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima (Vrdoljak Raguz, Tolušić, 2012).

Besanko, Dranove i Shanley (prema Buble i sur., 2005:146) navode povoljne uvjete za izgradnju konkurentske prednosti niskih troškova:

- ako industriju obilježavaju ekonomije veličine i ekonomije iskustva, ali ih još ni jedno poduzeće na tržištu ozbiljno ne iskorištava
- ako su mogućnosti za poboljšanje opažene koristi industrijskog proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda
- ako su kupci relativno cjenovno osjetljivi i nisu spremni plaćati premijske cijene za dodatna poboljšanja u kvaliteti, obliku i imidžu proizvoda
- ako industrijski proizvod ima obilježja proizvoda čije objektivne kvalitativne atribute kupci mogu procijeniti u trenutku kupnje (Buble i sur., 2005:146).

Zahvaljujući strategiji troškovnog vodstva uspješni proizvođači ostvaruju zavidne rezultate. Razlog za ovakvo mišljenje je traženje uzroka nastalih troškova kroz raščlanjivanje ključnih poslovnih aktivnosti. Detaljno se provodi analiza uočenih nedostataka, a zatim poduzimaju odgovarajuće akcije s ciljem postizanja ušteda. Uspjeh strategije posebno se ističe kada su cijene dominantno sredstvo konkurentske borbe, kada su proizvodi standardizirani, kada kupci nisu odani proizvodnim markama, kada proizvodi imaju uobičajene uporabne karakteristike, kada se kupci zbog niže cijene lakše odluče na kupnju novog proizvoda i kada posjeduju veliku snagu pregovaranja (Buble i sur.,1997: 172).

Uz neosporne prednosti, strategija troškovnog vodstva izložena je i brojnim rizicima, poput opasnosti od imitacije metode koje koristi troškovni lider, opasnost od smanjenja fleksibilnosti na prilagodbu novim zahtjevima kupaca ili opasnosti od pod investiranja što može onemogućiti poduzeće u praćenju i primjeni novih tehnologija (Buble i sur, 1997: 173). Također troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije jer ukoliko kupci ne percipiraju njegov proizvod kao usporedivim sa konkurentskim, troškovni vođa biti će prisiljen značajno sniziti cijenu radi ostvarenja prodaje. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti (Raguž, Tolušić, 2012).

### **3.2.1.1. Lanac vrijednosti**

Lanac vrijednosti na putu do konkurentske prednosti zauzima važno mjesto zato što obuhvaća sustavan način istraživanja aktivnosti koje provodi organizacija i ispituje njihove međusobne interakcije kako bi se analizirali izvori konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti je koncept upravljanja koji je prvi opisao i popularizirao M. Porter 1985. u svojoj knjizi „Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.“ On sadrži detaljan prikaz aktivnosti koje poduzeće poduzima kroz poslovanje u određenoj industriji i prikazuje put prema aktivnostima koji proizvodi prolaze na kojemu u svakoj aktivnosti proizvod generira novu vrijednost te na taj način postiže veću dodanu vrijednost (Općeniti lanac vrijednosti, <http://www.dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/What%20is%20the%20First%20Mover%20Advantage.pdf> (pristupljeno : 12.04.2021.), 1985).

Lanac vrijednosti prikazan na [slici 2](#) prikazuje ukupnu vrijednost koja se sastoji od marže i vrijednosnih aktivnosti. Vrijednosne aktivnosti dijele se na primarne (osnovne) aktivnosti koje neposredno sudjeluju u stvaranju vrijednosti i aktivnosti podrške koje su potrebne za kvalitetno odvijanje primarnih aktivnosti.





**Slika 2.:** Općeniti lanac vrijednosti (Izvor: vlastita izrada prema: Porter, 2008:52).

Primarne (osnovne) aktivnosti i aktivnosti potpore zajedno stvaraju profit poduzeća. Primarne aktivnosti sastoje se od: logistike unutar poduzeća, proizvodnje, logistike izvan poduzeća, marketinga i prodaje, usluga, dobave, razvoja tehnologije, ljudskih potencijala i sustava menadžmenta. Nakon specificiranja lanca vrijednosti svog poduzeća, menadžeri mogu identificirati primarne aktivnosti i aktivnosti potpore koje su najvažnije za osiguravanje konkurentne prednosti kroz niske troškove ili diferencijaciju. Iako specifične karike u lancu vrijednosti mogu biti posebno značajne, vrijednosnim lancem se mora upravljati kao sustavom, a ne kao kolekcijom odvojenih dijelova (Stacey, 1997:58-61).

### **3.2.1.2. Pokretači troškovnog vodstva**

Troškovna prednost poduzeća stječe se efikasnim obavljanjem aktivnosti u lancu vrijednosti industrijskih konkurenata. Zbog toga menadžment mora pažljivo istražiti i pregledati sve troškovne aktivnosti i identificirati izvore troškova. U poduzeću najčešće manji broj čimbenika ima izrazit učinak na ukupne troškove pa Porter (2008:93) preporučuje da se poduzeća u konfiguriranju svog lanca vrijednosti posvete upravo onim čimbenicima i aktivnostima koje imaju najveći utjecaj na ukupne troškove ili percepciju vrijednosti proizvoda/usluge.

Pokretače troškova moguće je konceptijski podijeliti u dvije skupine: strukturalne i izvršne (Riley, 1987.).

Strukturalni pokretači troškova imaju uporište u teoriji industrijske organizacije. Postoji najmanje pet strateških izbora poduzeća koji imaju veze sa troškovnim položajem u odnosu na postojeću ekonomsku strukturu industrije:

- razmjer poslovanja: izbor o veličini ulaganja poduzeća u proizvodne, istraživačko-razvojne i marketinške resurse;

- opseg poslovanja: ovisi o izboru stupnja i oblika okomite integracije;
- iskustvo: koliko je puta u prošlosti poduzeće već radilo ono što danas radi;
- tehnologija: koje se procesne tehnologije koriste u svakoj od faza lanca vrijednosti poduzeća
- složenost ponude: koliko je široka asortimanska linija proizvoda ili usluga koja se nudi kupcima (Riley, 1987.).

Izvršni pokretači troškova ovise o sposobnosti uspješnog obavljanja poslova te su odrednica troškovnog položaja poduzeća. Strukturalni pokretači troškova svojim rastom mogu promijeniti smjer utjecaja za razliku od izvršnih pokretača troškova za koje vrijedi što su rjeđi to su bolji. Osnovni izvršni pokretači troškova su:

- Uključenost radne snage u kontinuirano unapređenje
- Veze u lancu vrijednosti
- Efikasnost organizacije posla
- Diskrecijske politike u vezi sa svim ostalim izvršnim pitanjima u poduzeću. (Riley, 1987.).

Koncepcija troškovnih pokretača način je razumijevanja ponašanja troškova u svakoj od aktivnosti lanca vrijednosti. Poduzeće treba identificirati svoj lanac vrijednosti i dijagnosticirati troškovne pokretače za svaku od aktivnosti lanca. Ako želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, onda mora to ostvariti na jedan od sljedeća dva načina: (1) nadzirati troškovne pokretače bolje od industrijskih suparnika ili (2) potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti.

Prema Buble-u i suradnicima (2005:146) poduzeće svoju strategiju niskih troškova treba graditi na:

1. Razmjerno jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga
2. Ponudi samo osnovne linije asortimana
3. Uporabi jednostavnije, modularne i tehnološki pojednostavljene proizvodnje
4. Dostavi sirovina, materijala i drugih poslovnih inputa po povoljnijim cijenama
5. Uporabi marketinških pristupa koji ne zahtijevaju znatan kapital
6. Jeftinijim distribucijskim aktivnostima
7. Lokacijskim prednostima koje smanjuju troškove dostave proizvoda
8. Proizvodnim inovacijama i automatizaciji orijentiranim prema sniženju troškova
9. Smanjivanjem troškova organizacijske superstrukture i režije

## 10. Na većem stupnju okomite integracije u odnosu prema industrijskim suparnicima

Allen i Helms (2006) empirijskim su istraživanjem pokazali statistički značajnu povezanost sljedećih strateških aktivnosti i praksi s djelotvornošću strategije troškovnog vodstva: 1) kultura rezanja troškova u svim aspektima poslovanja, 2) čvrsta kontrola neizravnih troškova; 3) minimiziranje troškova distribucije.

### 3.2.2. Strategija diferencijacije

Druga generička strategija odnosi se na diferencijaciju proizvoda ili usluga poduzeća kroz stvaranje jedinstvene vrijednosti za kupca. Postoje različiti pristupi u diferencijaciji proizvoda, stoga izvor diferencijacije može biti novi dizajn, novo svojstvo uporabe, izmijenjeni okus ili oblik ili, pak, robna marka ili tehnologija no idealno je kada poduzeće postigne diferencijaciju iz više izvora. Važno je također naglasiti da strategija diferencijacije ne dopušta poduzeću zanemarivanje troškova no svakako oni ne bi trebali biti primarni strateški cilj (Porter, 1980: 36).

Cilj strategije diferencijacije je ostvariti konkurentsku prednost putem unikatnih proizvoda na cjelokupnom tržištu. Pogodna je za implementaciju na tržištu koje karakterizira raznolikost želja i potreba kupaca te nemogućnost zadovoljavanja istih standardiziranim proizvodima. Primjena ove strategije omogućuje poduzeću održavanje visoke cijene proizvoda, postizanje visoke privlačnosti marke, a samim tim i povećanje obujma prodaje. Uspješna primjena strategije ujedno je i barijera za ulazak novih konkurenata budući da smanjuje snagu cjenkanja kupaca, posebice velikih i osigurava bolju tržišnu poziciju u obrani od potencijalnih supstituta (Buble i sur., 1997:173-174).

Rizici strategije vezani su uz nastojanje da se kreira unikatni proizvod koji obično rezultira visokim troškovima uvođenja, stoga ne smiju izostati očekivani rezultati. Problem može nastati kada svojstva unikatnog proizvoda premašuju potrebe kupaca ili kada troškovi njegovog uvođenja znatno premašuju troškove konkurencije. Diferencijacija proizvoda proizlazi iz toga kako se lanac vrijednosti poduzeća povezuje sa lancem vrijednosti potrošača (kupca). Postoje dva temeljna načina povećanja diferencijacije poduzeća, prvi se odnosi na jedinstveno obavljanje postojećih diskretnih aktivnosti, a drugi se odnosi na promjenu lanca vrijednosti u svrhu povećanja njegove jedinstvenosti (Buble i sur., 1997:174).

Diferencijacija mora biti trajnije prirode, obično je skup proces, no omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što usu veća lojalnost kupca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija može rezultirati vrhunskim poslovanjem, ako postignuta cijena uz dodanu dobit premašuje sve troškove nastale zbog diferenciranja (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012).

Postoje pretpostavke koje vode uspješnoj diferencijaciju, a one su:

- visoka učinkovitost prodajno-političkih instrumenata
- dobar dizajn i duga tradicija
- kvaliteta proizvoda
- dobra servisna služba
- nadprosječna tehnološka razina,
- intenzivno istraživanje i razvoj proizvoda
- inovacijska usmjerenost
- visoka cijena

Ako poduzeće nije sposobno proizvoditi proizvode koje konkurencija neće moći lako imitirati, poslovna strategija diferencijacije neće biti uspješna (Buble i sur., 1997:175).

Allen i Helms (2006) empirijski su potvrdili da sljedeće strateške prakse povećavaju djelotvornost strategije diferencijacije:

- Inovacije u marketinškim aktivnostima
- Predviđanje razvoja novih tržišta
- Predviđanje rasta postojećeg tržišta
- Korištenje oglašavanja
- Poticanje inovacija i kreativnosti
- Razvoj marke proizvoda (brendiranje<sup>1</sup>)
- Redizajniranje postojećih proizvoda ili usluga
- Izgradnja pozitivne reputacije u industriji zbog tehnološkog vodstva
- Opsežno ulaganje u znanje marketinškog osoblja

---

<sup>1</sup> Brendiranje je proces kojim ističemo prednosti i razlike naših proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Dostupno na: <http://helou.hr/sto-je-brendiranje/> (pristupljeno: 03.06.2021.)

- Razvoj širokog spektra novih proizvoda ili usluga
- Izgradnja visokog tržišnog udjela.

### 3.2.3. Strategija fokusiranja

Posljednja generička strategija usmjerena je na određenu tržišnu skupinu, segment proizvoda ili geografski položaj poduzeća. Iako su strategija niskih troškova i strategija diferencijacije usmjerene na postizanje ciljeva u industriji, strategija fokusiranja usmjerena je na određeno područje unutar industrije (Porter, 1980).

Temelji se na nižim troškovima i različitosti ponude, ali za razliku od strategije vođenja troškova i strategije diferencijacije koje su usmjerene na cjelokupno tržište, strategija fokusiranja usredotočena je na određeni tržišni segment. Da bi se strategija uspješno primjenjivala neophodno je da je izabrani segment dovoljno velik, da ima uzlaznu stopu rasta i da poduzeće posjeduje kreativne i proizvodne sposobnosti kako bi odgovorilo zahtjevima kupaca. Osim toga za uspješnu primjenu bitno je da je tržište na kojemu poduzeće posluje u potpunosti segmentirano i kada su prisutne značajne razlike između segmenata kao i u situacijama kada je limitirano širenje poduzeća na tržište (Buble i sur., 1997:175).

Rizici strategije vezani su uz :

- promjenu preferencija i povećanje zahtjeva kupaca što može rezultirati prelaskom konkurentskom proizvođaču.
- pojava novih konkurenata što ima za posljedicu povećanje ponude i smanjenje profita (Buble i sur., 1997:176).

Strategije fokusiranja mogu se temeljiti na troškovnom vodstvu ili na diferencijaciji. Strategija fokusiranja utemeljena na troškovnom vodstvu koristi posebno ponašanje troškova u nekim segmentima, dok fokus na diferencijaciju koristi specijalne potrebe određenih segmenata kupaca. Poduzeće koje uvodi strategiju fokusiranja na osnovu niskih troškova pokušava steći konkurentsku prednost u usporedbi s velikim poduzećem na temelju troškovnih prednosti. Strategija zadovoljavanja određenog tržišnog segmenta na temelju diferenciranog proizvoda gradi se na zadovoljavanju uskog kruga potrošača koje velika poduzeća nisu spremni tako dobro zadovoljiti (Buble i sur., 1977:176).

Allen i Helms (2006.) empirijski su potvrdili pozitivnu povezanost sljedećih aktivnosti i učinkovitosti strategije fokusa na troškove i fokusa na diferencijaciju:

Fokus na troškove:

- Kontrola kvalitete proizvoda ili usluga
- Pružanje izvanredne korisničke usluge
- Poboljšanje operativne učinkovitosti
- Opsežna obuka osoblja koji kontaktiraju sa kupcima
- Intenzivne kontrole osoblja koji kontaktiraju sa kupcima

Fokus na diferencijaciju:

- Pružanje specijalnih proizvoda / usluga
- Ciljanje određenog tržišta
- Ispuštanje neprofitabilnih kupaca
- Proizvodnja proizvoda / usluga za tržišne segmente visokih cijena (Allen, Helms, 2006.).

Postoje i brojne kritike na Porterovu klasifikaciju generičkih poslovnih strategija. Porter naglašava kako poduzeća povećavaju svoje šanse za uspješno poslovanje i održivu konkurentsku prednost time što će se usmjeriti na pojačavanje onih aktivnosti i čimbenika koji su povezani s jednom od tri generičke strategije. Uspješna poduzeća trebala bi se prema tome usmjeriti na dosljednu primjenu jedne od navedenih generičkih strategija i voditi računa o usklađivanju aktivnosti koje pojačavaju izabrani oblik konkurentske prednosti. Međutim, rezultati brojnih empirijskih istraživanja o povezanosti generičke strategije s izvorima konkurentskih prednosti i organizacijskim performansama su kontradiktorni. S jedne strane, Allen i Helms (2006) empirijski su potvrdili da su uspješnija poduzeća koja dosljedno primjenjuju jednu od izabranih strategija. S druge strane, Yamin, Gunasekaran i Mavondo (1999) empirijski su potvrdili kako poduzeća mogu povećati svoju uspješnost paralelno razvijajući sposobnosti ušteta i kontrole troškova (strategija troškovnog vodstva) te istovremeno razvijajući svoje distinktivne i jedinstvene sposobnosti (inoviranja, ekskluzivnosti i strategija diferencijacije). Na sličan način, jedno je empirijsko istraživanje provedeno na 90 velikih i uspješnih kanadskih poduzeća potvrdilo da su poduzeća koja primjenjuju višestruke generičke strategije istovremeno uspješnija od poduzeća koja strateško usmjerenje vežu uz izbor jedne od generičkih strategija (Wright i sur., 1990).

Porter je u svojim knjigama (Porter 1980, 1985) ukazao kako su generičke strategije arhetipske strategije koje načelno vrijede u svim sektorima i za sva poduzeća. Međutim, 40 godina nakon

njihova nastanka ne postoji konsenzus niti oko toga koliko su Porterovi konceptijski okviri primjenjivi u novim i dinamičnijim uvjetima okoline. S jedne strane čini se da u prerađivačkim industrijama konceptijski okvir generičkih strategija vrijedi češće, dok je njegova primjenjivost na uzorku javnih poduzeća, bankarskih poduzeća ili kreativnih industrija problematična (Mekić i Mekić, 2014).

U svrhu ispitivanja primjenjivosti Porterovih smjernica vezanih uz generičke strategije u nastavku se rad usmjerava na predstavljanje automobilske industrije kao kontekstualnog okvira ovog rada te kritički analizira trendove, proizvodnju i potražnju za automobilima u svijetu i u Republici Hrvatskoj.

## 4. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA I GENERIČKE STRATEGIJE

Automobilska industrija svakodnevno je suočena sa novim izazovima. Najveći pritisak na industriju čine globalizacija, individualizacija, digitalizacija i konstantno rastuća konkurencija. Uz navedeno, velikim promjenama u poslovanju pridonijeli su povećani sigurnosni zahtjevi i dobrovoljne ekološke obveze u automobilskej industriji. Na ovom tržištu veličina poduzeća nije jamac uspjeha. Opstaju i napreduju samo ona poduzeća koja pronalaze načine za stvaranje novih vrijednosti te su spremna i posebna za inovaciju. Globalna automobilska industrija pod utjecajem je niza faktora koji povećavaju složenost i mijenjaju ekonomske mogućnosti dostupne proizvođačima automobila. Prema istraživanju Uchil i Yazdanifard (2014), neki od faktora odnose se na:

- globalizaciju, regionalizaciju i konvergenciju tržišta - procesom liberalizacije nacionalna tržišta postaju globaliziranija što poduzećima omogućuje širenje na nova tržišta, no istovremeno predstavlja prijetnju od novih konkurenata.
- promjene u ponašanju potrošača - potrošači žele proizvode koji zadovoljavaju njihove pojedinačne potrebe zbog čega su poduzeća smanjila ciljne skupine kako bi privukli kupce, što znači da svaki proizvod sadrži više opcija za pojedinu ciljnu skupinu. Međutim, zbog povećane globalne konkurencije, te jačim fokusom na cijenu, a ne na lojalnost marki, potrošači uglavnom nisu usmjereni na poduzeća zbog njihovih individualiziranih proizvoda.
- Ubrzana izmjena i raznolikost proizvoda u ponudi - poduzeća moraju skratiti životni vijek svojih modela kako bi reagirala na promjene u zahtjevima potrošača za inovativnim proizvodima. Nekada je prosječni životni ciklus proizvoda iznosio osam godina, a danas autoindustrija modificira proizvode u roku od dvije do tri godine (Uchil, Yazdanifard, 2014.)
- Integracija automobila s digitalnom tehnologijom - digitalna tehnologija u automobilima 2002. godine iznosila je 22% ukupne vrijednosti, a 2010. godine porasla je na 35% ukupne vrijednosti (Jain, Garg, 2007.). Funkcionalnost automobila povećava se integracijom hardvera i softvera čime oni postaju sve složeniji. Složenost automobila rezultira povećanim ulaganjima u odjele za razvoj automobila, kvarovima na proizvodima, povećanjem troškova te utječe na zadovoljstvo kupaca (Mohr i sur., 2013.).



S obzirom na navedene faktore automobil u budućnosti trebao bi eliminirati ispušne plinove i buku budući da se očekuje električni pogon, trebao bi uzimati manje osobnog vremena i prostora jer bi mogao samostalno voziti, zbog čega bi trebao biti i pristupačniji jer neće zahtijevati vozačku dozvolu. Prema Kuhnertu (2019), automobil budućnosti trebao bi biti:

- Električan – elektrifikacija pogona i motora neophodna je za prijelaz na mobilnost bez emisije. Vožnja bez emisije postaje globalna inicijativa zbog smanjenja razine štetnih tvari, prašine i buke. Ideja je da će se struja za punjenje koristiti iz obnovljivih izvora energije.
- Samostalan- brz napredak tehnologije, umjetna inteligencija, strojno učenje i neuronske mreže omogućuju razvoj autonomnih vozila, koja ne zahtijevaju ljudsku intervenciju u prometu.
- Djeljiv - koncept dijeljenja već je prisutan u pojedinim velikim gradovima, a postati će održiv uvođenjem autonomnih vozila. Vozilo će biti moguće naručiti do mjesta polaska pomoću aplikacije.
- Povezan - karakteristika koja se odnosi na umrežavanje automobila sa vanjskim svijetom, odnosno sa drugim automobilom ili s prometnom infrastrukturom i umrežavanje putnika sa vanjskim svijetom u smislu komunikacije, pristup internetu ili multimedijским uslugama.
- Godišnje ažuriran - dosadašnji ciklusi modela od pet do osam godina smanjiti će se na jednom godišnje kako bi se integrirali najnoviji hardver i softver. Budući da kupci neće svake godine kupovati novo vozilo kratki ciklusi inovacija izaći će na tržište redovnom nadogradnjom dijeljenih vozila.

Industrija automobilima obilježena je promjenama u poslovanju s obzirom na način i smjer planiranja i izrade strategije. Poduzeća se odlučuju za strategije troškovnog vodstva ili strategiju diferencijacije. Primjerice luksuzni automobili Mercedes, BMW i Lexus zauzimaju trećinu tržišta u Sjedinjenim Američkim Državama, dok obiteljski automobili Ford i Toyota imaju stabilan tržišni položaj zahvaljujući nižim cijenama. Međutim, veći proizvođači automobila diferenciraju svoj poslovni portfolio kupnjom manjih poduzeća i širenjem na nova tržišta. To je učinio Ford kupnjom Volva i Jaguara. Godine 1980. Toyota, Honda i Nissan svoje luksuzne marke imenovali su u Lexus, Acura i Infiniti kako bi poboljšali prodaju, iako su automobili izrađeni na istim platformama kao i svi ostali (Srinivasa, 2017.). Isto tako, u cilju privlačenja kupaca i jačanja imidža poduzeća, jeftini automobili koji donose niske profitne marže ponekada

se prodaju po gubitku kako bi se profit ostvario na prodaji luksuznih maraka ili terenaca (Srinivasa, 2017.).

Nemoguće je predvidjeti kakva će vozila postojati na tržištu u budućnosti bez obzira na trend prelaska na električna i djeljiva vozila budući da se automobilska industrija radikalno mijenja. Kao prvo, slijedećih deset godina proizvođači originalne opreme (*OEM- original equipment manufacturer*) će biti prisiljeni platiti tvorničke troškove, prvenstveno zbog opsežnih istraživanja i razvoja te troškove spajanja i preuzimanja koji su nastali kao posljedica razvoja novog proizvoda. Posljedično, uloga robotike i automatizacije u tvornicama eksponencijalno će rasti jer se poduzeća fokusiraju na ubrzavanje procesa montaže i smanjenje troškova radne snage. Kombinacija ovih čimbenika vjerojatno će smanjiti globalnu radnu snagu u auto industriji barem do polovice do 2030. godine (Kuhnert i sur., 2019.).

Moguće je da će se tvornice automobila u budućnosti svrstati u dvije kategorije: Jedna će biti visoko automatizirana tvornica "plug and play" koja proizvodi velike količine automobila s minimalnim varijacijama među tipovima vozila za diskontnu arenu; drugi će proizvoditi prilagođena premium vozila - uključujući, ali ne ograničavajući se na ona za motore s unutarnjim izgaranjem (Kuhnert i sur., 2019.).

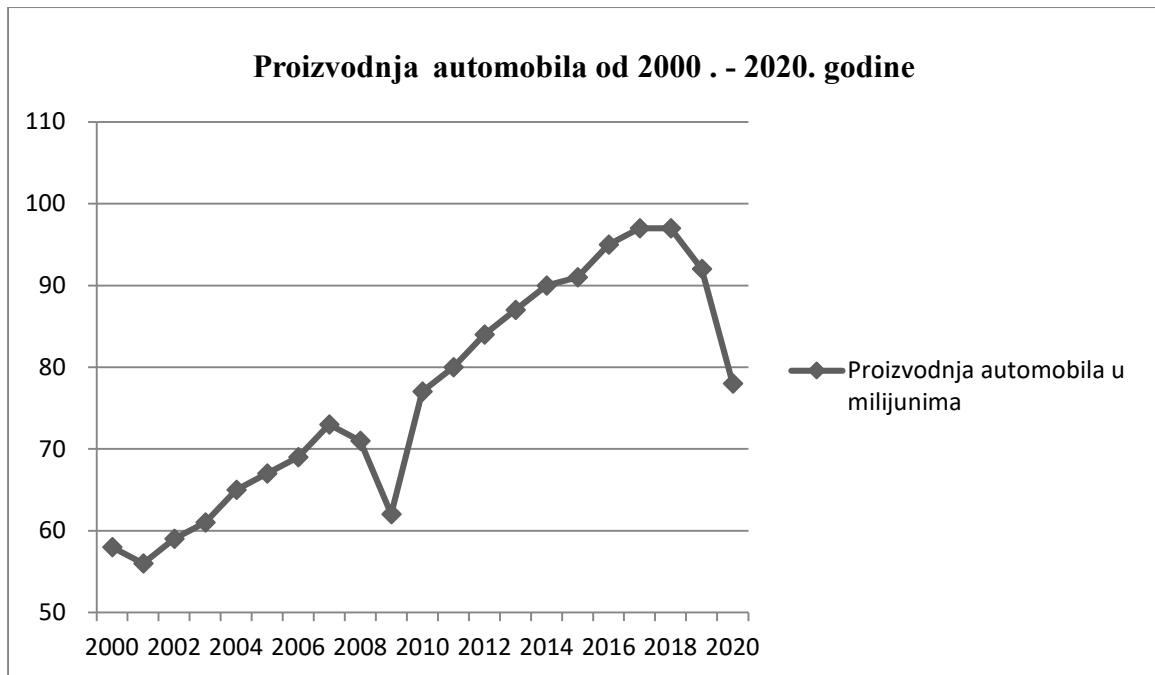
Jasno je da su pred proizvođačima automobila i dobavljačima ogromni izazovi jer se njihovi primarni proizvodi mijenjaju na neobične načine. Ključno je fokusirati se na to kako će se njihove tvornice razvijati i kako će upravljati troškovima i operacijama kroz ovo razdoblje kritičnih promjena (Kuhnert i sur., 2019.).

#### **4.1. Automobilska industrija u svijetu**

„Automobilska industrija jedna je od najvažnijih, najznačajnijih i najutjecajnijih industrija na svijetu, a automobilska poduzeća svrstavaju se u najveća i najsnažnija poduzeća na svijetu“ (Bilas, Franc, Arbanas 2012.). „Najznačajnija automobilska poduzeća na 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 Peguot, Citroen i Renault (Francuska)“ (Slobodna enciklopedija, [https://wikiqube.net/wiki/big\\_three\\_\(automobile\\_manufacturers\)](https://wikiqube.net/wiki/big_three_(automobile_manufacturers)), pristupljeno: 03.06.2021.).

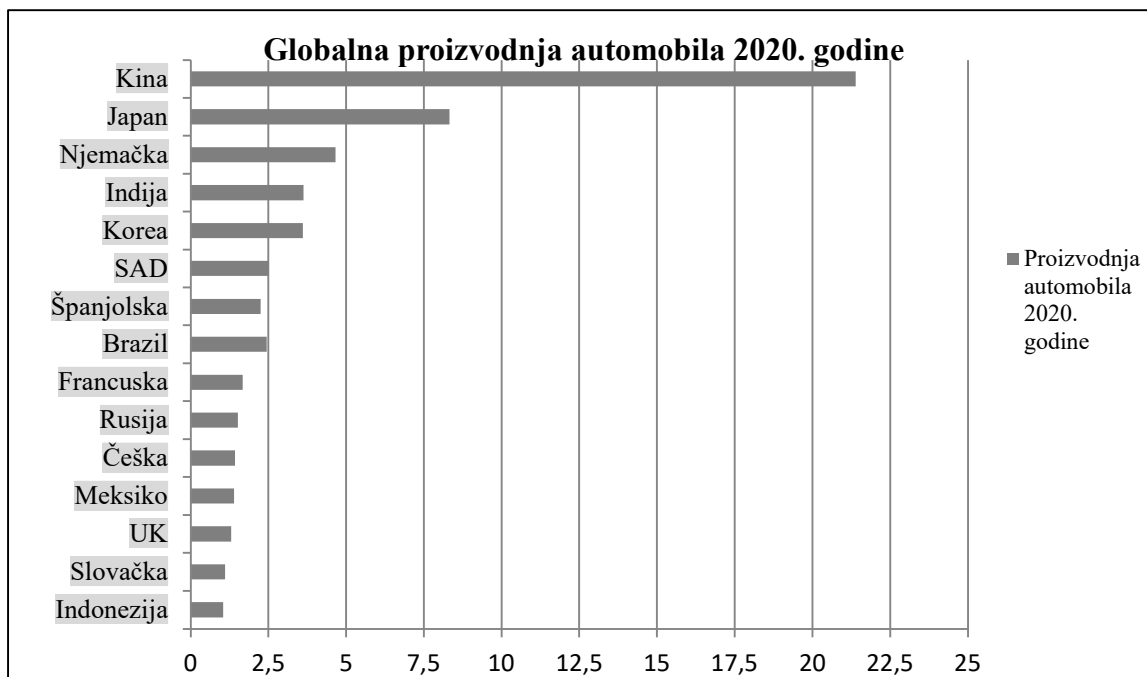
[Grafički prikaz 1](#) prikazuje kretanje proizvodnje od 2000 do 2020. godine. Prema statističkim podacima globalna automobilska industrija ostvarila je u 2020. godini prodaju od 59.5 milijuna

automobila, što je preko 20% manje nego u 2019. godini. Razlog tome je pad globalne ekonomije i pojave pandemije u svim ključnim gospodarstvima. Godine 2019. procjena je iznosila 80 milijuna, no budući da su još uvijek prisutne nevolje u gospodarstvu za 2021. godinu očekuje se da će potražnja biti niža od 2020. godine (Statista, <https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/>, pristupljeno: 03.06.2021.).



Grafički prikaz 1.: Proizvodnja automobila od 2000 do 2020. Godine (Izvor: vlastita izrada autora prema: Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/>, pristupljeno: 23.04.2021.)

Vodeće mjesto u proizvodnji automobila u svijetu zauzela je Kina koja je 2020. godine proizvela 21 milijun jedinica prema statističkim podacima prikazani [grafičkim prikazom 2.](#) Postoji mogućnost da će zbog trenutne situacije u svijetu nastupiti recesija što bi moglo negativno utjecati na automobilsku industriju koja se u velikoj mjeri oslanja na Kinu. Primjera radi Volkswagen je u suradnji s lokalnim investitorima Kini prodao 4 milijuna motornih vozila 2018. godine (Statista Research Department, <https://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/>, pristupljeno: 23.04.2021.).



Grafički prikaz 2. Proizvodnja automobila u 2020. godini (izvor: vlastita izrada autora prema: Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/>, pristupljeno: 23.04.2021.)

„Osim proizvodnje osobnih vozila, neke europske zemlje su veliki proizvođači komercijalnih i teretnih vozila. U 2018. godini Španjolska je bila najveći proizvođač komercijalnih vozila s oko 660 000 proizvedenih jedinica. Od ostalih velikih proizvođača, Francuska je proizvela oko 574 000 komercijalnih vozila, Njemačka 522 000, Italija 357 000, Poljska 202 000 i Ujedinjeno Kraljevstvo oko 78 000 vozila“ (Rakarić, 2020.)

#### 4.2. Automobilska industrija u Republici Hrvatskoj

Razvoj automobilske industrije u Hrvatskoj temelji se na dugoj tradiciji u srodnim sektorima, poput metalo-prerađivačke proizvodnje, zavarivanja, proizvodnje stakla i plastike te inženjeringa. Pozitivne strane automobilske industrije u Hrvatskoj su kvalitetna radna snaga, blizina tržišta i pogona za proizvodnju automobila u Zapadnoj i Srednjoj Europi. Hrvatski poduzetnici u automobilskoj industriji orijentirani su na proizvodnju automobilskih dijelova, te su prepoznatljivi po tradiciji u visoko preciznoj proizvodnji s nultom stopom tolerancije na kvarove, a glavnu konkurentsku prednost postižu izvrsnom kvalitetom proizvoda. Preko tri četvrtine dodane vrijednosti u automobilskoj industriji ostvaruje se u proizvodnji dijelova za ugradnju i djelatnostima vezanim uz razvoj vozila i prateće djelatnosti. Hrvatska se može pohvaliti i proizvodnjom električnih automobila, poput kompanije Rimac Automobili koja

uskoro počinje sa serijskom proizvodnjom svojeg modela C\_Two (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno 4.05.2021.).

Osnovne karakteristike Hrvatske automobilske industrije prema Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.) su:

- Automobilska industrija zapošljava više od 10.300 osoba u 506 poduzeća. Prosječna bruto plaća iznosi 1.212 eura (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.).
- Eminentna poduzeća poput PSA, GM, Fiat, BMW, Audi, Ford, Renault, Toyota, Volvo, Porsche te brojni drugi predstavnici ove branše kupci su auto-dijelova koji se proizvode u Republici Hrvatskoj (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.).
- Poduzeća poput AD Plastik, Boxmark, Cimos-P.P.C. Buzet, Saint Jean Industries, Wollsdorf i Yazaki, samo su neki od važnih proizvođača koji posluju na teritoriju Republike Hrvatske (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.).
- Hrvatski stručnjaci i inovatori također sudjeluju i u izradi programskih rješenja za renomirane proizvođače automobila. Tu su se posebno istaknule firme poput Infinum, HSTec, Visage Technologies, dSPACE i Amodo (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.).
- Prednosti ulaska autoindustrije u Republiku Hrvatsku su, uz kvalitetno obrazovanu radnu snagu, izvrsna infrastruktura te blizina tržišta i pogona za proizvodnju automobila zemalja s područja zapadne i srednje Europe (Investicijske mogućnosti, <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/>, pristupljeno: 4.05.2021.).
- 506 poduzeća u industriji proizvodnje motornih vozila i ostalih prijevoznih sredstava (DZS, <https://www.dzs.hr/>, 2019.).
- 10.340 zaposlenih u industriji proizvodnje motornih vozila i ostalih prijevoznih sredstava (DZS, <https://www.dzs.hr/>, 2019.).
- 1.212 € prosječna bruto plaća (DZS, <https://www.dzs.hr/>, 2020.) .

Udio prodaje osobnih automobila u Hrvatskoj prikazan je [tablicom 1](#) koja slijedi u nastavku. Iz nje je vidljivo da je najzastupljenija prodaja automobila marke Volkswagen i Škoda, a zatim Renault, Opel i Dacija (Martinčević, 2020.).

NOVI OSOBNI AUTOMOBILI : UDIO NA TRŽIŠTU			
	MARKA	KOMADA	(%)
1.	Volkswagen	5.046	16,10%
2.	Škoda	4312	13,75%
3.	Renault	2706	8,63%
4.	Dacia	1933	6,17%
5.	Kia	1644	5,24%
6.	Suzuki	1545	4,93%
7.	Hyundai	1501	4,79%
8.	Peugeot	1399	4,46%
9.	Toyota	1312	4,19%
10.	Opel	1297	4,14%
11.	Citroen	1052	3,36%
12.	Audi	1013	3,23%
13.	Seat	978	3,12%
14.	Fiat	922	2,94%
15.	BMW	862	2,75%
16.	Mercedes	611	2,59%
17.	Nissan	610	1,95%
18.	Mazda	527	1,68%
19.	Ford	457	1,46%
20.	Volvo	305	0,97%
21.	Jeep	236	0,75%
22.	Honda	178	0,57%
23.	Mini	151	0,48%
24.	Mitsubishi	146	0,47%
25.	Porsche	122	0,39%
26.	Land Rover	101	0,32%
27.	Jaguar	55	0,18%
28.	Alfa Romeo	35	0,11%
29.	Tesla	28	0,09%
30.	Smart	20	0,06%
31.	Ostali	46	0,15%
UKUPNO:		31.350	100%

Tablica 1.: Novi osobni automobili: udio na tržištu (Izvor: vlastita izrada autora prema: Tportal, dostupno na: <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/losiji-rezultati-prodaje-novih-automobila-u-hrvatskoj-pad-od-44-74-posto-na-godisnjoj-razini-20201106>, pristupljeno: 24.05.2021.)

Automobilska industrija zanimljiv je predmet istraživanja u Republici Hrvatskoj budući da se u njoj pojavljuje jedan od malobrojnih hrvatskih brzorastućih poduzeća koje neki izvori nazivaju i prvim hrvatskim jednorogom (startupom čija se vrijednost procjenjuje na milijardu dolara). Ujedno, automobili su kompleksni proizvodi koji zahtijevaju visoku sofisticiranost i kreativnost, te zbog mnoštva ugradbenih dijelova, razvoj automobilske industrije često ima pozitivan i multiplikativan efekt i na ostale povezane djelatnosti.

Automobilska industrija suočena je sa stalnim i brojnim promjenama koje se događaju uslijed rasta tržišta, razvoja tehnologije i strožih ekoloških standarda. Želje i potrebe potrošača konstantno se povećavaju, te se sve veći naglasak stavlja na sigurnije i autentičnije proizvode, zbog čega se industrija suočava s velikim ekonomskim i tehnološkim promjenama. Poduzeća se moraju znati adekvatno prilagoditi novim zahtjevima i ponuditi zadovoljavajuća rješenja. U takvom turbulentnom i neizvjesnom okruženju od presudnog je značaja formuliranje, primjena i kontrola poslovnih strategija. „Strategijsko usmjerenje poduzeća koje se postiže strategijskim izborom odgovarajuće strategije i njihovom implementacijom, određuje dugoročne ciljeve poduzeća” (Vrdoljak-Raguž i Tolušić, 2012.). Temeljem svih navedenih razloga čini se opravdanim ispitati u kojoj su mjeri današnji strateški izbori povezani s Porterovim generičkim strategijama. U tu svrhu u nastavku diplomskog rada koristi se metoda slučaja kako bi se analiziralo koliko je strategija navedene kompanije usklađena s Porterovim arhetipskim generičkim strategijama.

## 5. ANALIZA SLUČAJA FORD MOTOR COMPANY

Ford Motor Company, američka je automobilska korporacija koju je 1903. godine osnovao Henry Ford i 11 pridruženih investitora. Poduzeće se bavi proizvodnjom osobnih automobila, kamiona i traktora, kao i automobilskih dijelova i pribora. Sjedište tvrtke je u Dearbornu u državi Michigan. Začetak Ford Motors Company bila je proizvodnja prvog eksperimentalnog automobila koji je Henry Ford stvorio u radionici iza svog doma u Detroitu 1896. godine. Već 1903. godine radionica postaje tvornica automobila. Pet godina kasnije uveden je i vrlo uspješan model T<sup>2</sup> za kojim je potražnja bila toliko velika da je Ford razvio nove metode masovne proizvodnje kako bi zadovoljio potražnju na tržištu. Ford je ubrzo postao najpoznatija svjetska marka automobila. Vlasnička struktura poduzeća Ford Motors se često mijenjala, no najveće zasluge za uspjeh poduzeća zaslužio je Henry Ford II koji je 1945. godine reorganizirao zamršen sustav financijskog upravljanja poduzeća i oživio njezinu korporativnu kulturu angažirajući talentirane mlađe menadžere.

Pedesetih i šezdesetih Ford Motor Company poduzeće je započelo ograničenu diverzifikaciju, ali je devedesetih ponovno pažnja preusmjerena na automobilske koncernne i financijske usluge. Ford je u razdoblju od 1989 od 1990. godine kupio brojne poznate marke poput Jaguar, Volvo, Mazda, Hertz Corporation, Land rover no kada je nastupila kriza u automobilskoj industriji, početkom 21. stoljeća iste je prodao. Ford je 2009. godine ostvario povećanu prodaju i tržišni udio zahvaljujući poticajima američke vlade ali i razini smanjenja troškova i fokus na jače marke. Unatoč želji proizvodnje vozila koja samostalno voze i vozila na električni pogon Ford je 2018. godine objavio ukidanje svojih osobnih automobila, osim Mustanga i Ford Fokusa i usmjerenje na kamionete, SUV-ove<sup>3</sup> i crossover vozila<sup>4</sup>

Ford Motors jedna je od vodećih svjetskih robnih marki s velikom globalnom prisutnošću (Augustyn, 2021.). U vlasništvu ima 61 proizvodni pogon od koji se 31 pogon nalazi u

---

<sup>2</sup> Model T ime je za model automobila kojeg je proizvodila tvrtka Ford između 8. listopada 1908. godine i 26. svibnja 1922. godine i bio je prema mnogima prvi automobil kojeg su mogli kupiti po pristupačnoj cijeni, i koje je omogućilo srednjom ekonomskom staležu u SAD-u putovanje automobilom. (pristupljeno 17.05.2021.) dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Ford\\_T](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ford_T)

<sup>3</sup> Postoji i posebna kategorija nazvana SUV, kratica za Sport utility vehicle, a radi se o vozilima koja svojim izgledom nalikuju terencima, ali se od njih razlikuju prema namjeni, cijeni i voznim svojstvima. (pristupljeno: 17.05.2021.) dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Terenac>

<sup>4</sup> Crossover SUV su vozila koja su s ciljem postizanja manje težine i bolje ekonomičnosti izgrađena na podvozjima namijenjenim limuzinama i karavanima srednje klase. (pristupljeno 17.02.2021.) [https://hr.wikipedia.org/wiki/Terenac#Crossover\\_SUV](https://hr.wikipedia.org/wiki/Terenac#Crossover_SUV)



Sjevernoj Americi, 8 u Južnoj Americi, 16 u Europi, 2 na Bliskom Istoku i 4 u azijsko-pacifičkoj regiji (Pratap, 2018.).

Ford ima veliki asortiman putničkih i komercijalnih vozila za različite zahtjeve potrošača. Takav način poslovanja osigurava da pad u jednom segmentu ima ograničeni utjecaj na ukupnu profitabilnost proizvodnje (Gaille, 2021.). Također, poduzeće je poznato i po fokusu na inovacije i iskustvo kupaca. Ford je također uspostavio jaku globalnu mrežu proizvodnje i prodaje koja je imala glavnu ulogu u pomaganju tvrtki da brže postigne globalni rast. Automobilska industrija je postala visoko konkurentnom zbog čega je potrebno da se poduzeće usredotoči, osim na kvalitetu proizvoda i sigurnost putnika na tehnološke inovacije kako bi postigla rast (Augustyn, 2021.). Iz tog razloga je trošak Forda u odjel za istraživanje i razvoj poduzeća 2020. godine iznosio: 7,1 milijardu dolara (Wagner, 2021.). Održivi rast u izazovnom industrijskom okruženju proizlazi iz kvalitetnog lanca opskrbe i upravljanja ljudski resursima. Fokus Forda je bio na izvrsnosti proizvoda i optimizaciji lanaca vrijednosti za isplativost (Augustyn, 2021.).

Poduzeće Ford je među vodećim svjetskim automobilskim markama. Ostvario je dosljedan profitabilni rast zasnovan na pametnom vodstvu i upravljanju. Ford želi postati najveća svjetska tvrtka za mobilnost. Industrija automobila suočava se sa jedinstvenim izazovima, a osim povećanih cijena sirovina ili fluktuacija valuta, regulatorno okruženje čini okolinu izazovnom. Cijela industrija prolazi kroz tranzicijsko razdoblje koje će zahtijevati da se većina marki usredotoči na promjene u poslovnoj i operativnoj strategiji. Ford je druga najveća marka automobila u SAD-u koja planira povećati ulaganja u električna vozila i povećati svoje tehnološke mogućnosti (Pratap, 2018.).

Svoju budućnost Ford gradi fokusom na smanjenje troškova i preusmjeravanjem kapitala na proizvode i tržišta s najvećim potencijalom za rast. Fokusiran je na poboljšanje operativne učinkovitosti, te teži postati vodeći proizvođač električnih vozila u svijetu. Središnja snaga Ford Motorsa je prepoznatljivost njegove robne marke koju je godinama izgrađivao. Ford je zadržao snažan fokus na tehnološkim inovacijama bez kojih ne bi mogao ući u slijedeću eru mobilnosti. Tehnologija se pokazala najkritičnijom za konkurentnost u današnje vrijeme uz ljudske resurse koji pridonose bržem i dosljednom rastu.

Vizija Henry Forda – "Napravit ću motorni automobil za mnoštvo. Bit će dovoljno velik za obitelj ali dovoljno malen za nevještog pojedinca koji će lako njime upravljati, a bit će i

dovoljno lagan kako bi bio ekonomičan za održavanje. Bit će napravljen od vrijednih materijala, a napraviti će ga najbolji majstori koje novac može kupiti, prema najjasnijim dizajnima koje moderno inženjerstvo može izumiti. Ali bit će tako jeftin da ga čovjek osrednjih sredstava može posjedovati i uživati sa svojom obitelji u blagodatima sretnog vremena provedenog u velikim otvorenim Božjim prostorima." (Thompson, 2019.).

Misija- „Mi stavljamo svoje klijente na prvo mjesto i nećemo ih razočarati. Mi smo optimistična, poduzetna i ambiciozna tvrtka i nastojimo biti konkurentni i uspješni na tržištu. Vrhunskom kvalitetom proizvoda koje predstavljamo i visokom razinom usluge koju pružamo stalno nastojimo da se naši klijenti osjećaju dobrodošli, sigurni i zadovoljni.“ (Thompson, 2019.).

Vrijednosti Forda - „, Radimo pravu stvar za naše ljude, naš okoliš i naše društvo, ali iznad svega za naše kupce.“ (Ford Motors Company, <https://ford.hr/informacije-o-kompaniji> , pristupljeno: 23.05.2021.)

## 5.1. SWOT analiza Ford Motors Company:

Ford Motor Company uspješno drži poziciju petog najvećeg svjetskog proizvođača automobila zahvaljujući njegovoj sposobnosti da odgovori na izazove koji su predstavljeni SWOT analizom u nastavku. SWOT analiza prikazana na tablici 2 opisuje snage koje bi Ford Motors trebao koristiti za rješavanje svojih slabosti, prepoznavanje prilika i suprotstavljanje rizicima. Ona analizira glavna pitanja s kojima se poduzeće mora nositi kako bi poboljšalo svoju performansu. (Rowland, 2017.). Prema SWOT analizi Pratap (2018.) i Gaille (2021.) performanse poduzeća Ford Motors i okoline u kojoj posluje prikazane su u nastavku pomoću tablice:

<b>Snage:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prepoznatljiva robna marka automobila</li><li>• Tržišna pozicija</li><li>• Istraživanje i razvoj</li><li>• Proizvodne mogućnosti</li><li>• Lanac opskrbe</li><li>• Prilagodljivost</li><li>• Inovacije</li><li>• Marketing</li><li>• Komercijalno tržište</li></ul>	<b>Slabosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Povlačenje proizvoda</li><li>• Ovisnost o američkim tržištima</li><li>• Regionalno diverzificirani proizvodi</li><li>• Spore inovacije</li><li>• Zasićenost tržišta</li></ul>
<b>Prilike:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomna vožnja</li><li>• Ekološka vozila</li><li>• Digitalizacija</li><li>• Tehnologija</li><li>• Električna vozila</li><li>• Povećati bazu kupaca</li><li>• Trendovi mobilnosti</li><li>• Rast cijena goriva</li></ul>	<b>Prijetnje:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jaka konkurencija</li><li>• Troškovi sirovina i radne snage</li><li>• Regulatorne i pravne prijetnje</li><li>• Alternativna goriva</li><li>• Veliki dug</li><li>• Globalna recesija</li><li>• Promjene zahtjeva potrošača</li></ul>

**Tablica 2.:** SWOT matrica Ford Motors Company (Izrada autora prema: Gaille, 2021 i Pratap, 2018.).

Ford je izgradio poznatu marku automobila usmjerenu na inovacije, sigurnost putnika i kvalitetu proizvoda. Smatra se pouzdanom markom čija je popularnost visoka na američkom tržištu. Visoka razina vlasničkog udjela marke dovela je do dosljednih performansi tijekom prethodnih osam godina (Pratap, 2018.). Prepoznatljivost robne marke postignut je inovativnim proizvodnim postupkom koji je omogućio velikom broju kupaca da si priušte kupnju jeftinog modela Ford Model T, čime ujedno započinje njegov agresivan prodor na tržište (Gaille, 2021.). Vrijednost robne marke prema statističkim podacima do 2020. godine iznosi: 10,07 milijardi dolara (Statista Research Department, <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/>, pristupljeno: 05.06.2021.).

Na najvažnijim tržištima automobila, američkom i kineskom, Ford je izgradio snažnu i stabilnu tržišnu poziciju što dokazuju dosljedni rezultati prodaje vozila koji od 2013. godine do 2017. godine u prosjeku bilježe godišnju prodaju od 5,5 milijuna vozila (Wagner, 2021.) Iako je u Kini je prodaja pala s 1,3 milijuna vozila u 2016. na 1,2 milijuna vozila u 2017. godini (Pratap, 2018.) poduzeće je 2020. godine ostvarilo rast prodaje od 6,1% u odnosu na 2019. godinu obnovom linije proizvoda SUV i Lincon, što u odnosu na 2017. godinu čini rast od 73% (Rosevear, 2021.).

Odjel za istraživanje i razvoj poduzeća Ford jedan je od naprednijih u industriji. U povijesti se poduzeće Ford usmjerilo na poboljšanje učinkovitosti motora s unutarnjim izgaranjem, stvarajući neke od najučinkovitijih motora na svijetu. Iako istraživanje i razvoj predstavlja snagu poduzeća potrebno je usmjeriti danja istraživanja na inovacije za električna i autonomna vozila, kao i za vozila na alternativna goriva (Gaille,2021.)

Konkurentsku prednost u svijetu komercijalnih vozila ostvario je ugradnjom pouzdanijeg i učinkovitijeg motora. Dominira tržištem komercijalnih vozila u Sjevernoj Americi s 40% tržišnog udjela (Klayman, 2020.), pri čemu se ističe najprodavanije komercijalno vozilo Ford Transit. Osim toga, pruža i financijske usluge putem tvrtke Ford Motor Credit Company LLC ("Ford Credit") i zauzima vodeće pozicije u rješenjima za elektrifikaciju, autonomna vozila i mobilnost (Pratap, 2018.). Ford je započeo diverzifikaciju u industrije izvan one koja se odnosi na mobilnost i automatizaciju ulaganjem u proizvodne mogućnosti medicinskih uređaja i drugim ne automobilskim inicijativama (Gaille, 2021.).

Snažan marketing i brendiranje dovodi do veće prepoznatljivosti i popularnosti proizvodima na ključnim tržištima. Ford je na tržištu prepoznat kao inovativan i potrošačima prihvatljiv brend (Pratap, 2018.).

Pridržavajući se filozofije "izrađujte tamo gdje prodajete", Ford je izgradio robusni lanac opskrbe za većinu međunarodnih tržišta. Lokalizirani lanac opskrbe koji se sastoji od 1.400 dobavljača (Britt, 2020.) osigurava da njegove nabavne aktivnosti jačaju lokalna gospodarstva i osigurava brzo vrijeme nabave sirovina potrebnih u proizvodnim procesima (Gaille, 2021.).

Fordove financijske performanse neprestano su se poboljšavale tijekom prethodnih nekoliko godina. Ukupni prihodi porasli su sa 149.558 milijuna dolara u 2015. na 151.800 milijuna u 2016. i na 156.776 milijuna u 2017. Neto prihod koji se pripisuje tvrtki Ford Motor također se poboljšao sa 4,6 milijardi u 2016. na 7,6 milijardi u 2017. godini (Pratap, 2018.).

Jedne od istaknutijih slabosti su česta povlačenja proizvoda sa tržišta koja mogu narušiti ugled poduzeća i predstavljati veliki rizik za njegovu reputaciju. Ford je imao dva velika povlačenja proizvoda sa tržišta, prvo je nastupilo 2009. godine kada je povučeno iz prodaje gotovo 15 milijuna vozila zbog povećanog rizika od zapaljenja uslijed kvara (Autosafety, <https://www.autosafety.org/ford-cruise-control-deactivation-switch-recalls-and-history/>, pristupljeno: 06.06.2021.), a drugo veliko povlačenje bilo je 2018. godine kada je iz prodaje povučeno 550.000 modela vozila Ford Fusion i Ford Escape zbog problema s promjenom brzine (Pratap, 2018.). U razdoblju od 2019.-2020. godine povučeno je više od 750 000 automobila (Duffer, 2020.).

Iako je diverzifikacija proizvoda zasigurno snaga Forda, ujedno predstavlja i njegovu slabost. Budući da poduzeće nudi proizvode različitim skupinama tržišta i sektora, troškovi međunarodnog proizvodnog procesa su veliki. Svjestan tog problema Ford je smanjio ponudu sa 17 na 12 motora kako bi smanjio kapitalne troškove (Gaille, 2021.).

Automobilska industrija pojavom Tesle doživljava preokret kakav nije doživjela od inovativnog proizvodnog procesa Henryja Forda prije više od 100 godina. Tesla je u kratkom roku postala jedno od najprodavanijih vozila u Sjedinjenim Državama, Te inovacije dovode do alternativne ponude za osnovno tržište tvrtke Ford Motor Company, što dovodi do manje tržišne kapitalizacije (Gaille, 2021.) U usporedbi s jednim od konkurenata Volkswagen je najavio ulaganje od 91 milijardu dolara kao odgovor na izazov, dok je Ford najavio ulaganje od 11 milijardi dolara u razvoj električnih vozila (Eckstein, 2019.).

Konkurencija u automobilskoj industriji neprestano se intenzivira, što znači veći pritisak povezan s dizajnom proizvoda, kvalitetom, kao i inovacijama i marketingom. Ključni konkurenti Ford Motors-a s globalnom prisutnošću uključuju Fiat Chrysler, General Motors Company, Grupe PSA, Honda Motor Company, Hyundai-Kia, Renault-Nissan BV, Suzuki Motor Corporation, Toyota Motor Corporation i Volkswagen AG Grupa. Sve navedeno dovodi do zaključka da je konkurencija jedna od najvećih prijetnji Ford Motors (Pratap, 2018.). Ford

se suočava s jakom konkurencijom na tržištima na kojima posluje u smislu konkurentskih proizvođača vozila, alternativnih goriva, alternativnih rješenja za mobilnost i javnog prijevoza. To dovodi do smanjenja tržišnog udjela koji se smanjio se s 14,9% u 2017. na 13,87% u 2020. (Statista)

Potrošači se odmiču od tradicionalnog modela vlasništva vozila budući da gradovi postaju sve zagađeniji, što znači da je vlasništvo nad vozilima sve zahtjevnije i glomaznije. Ford bi trebao usmjeriti svoju ponudu za rješavanje promjenjivih tržišta, umjesto da postaje konkurentniji u segmentu koji postaje sve slabiji (Gaille, 2021.). Novi trend koji se stvara među potrošačima je e-mobilnost, mikro-mobilnost i javni prijevoz zbog jednostavnije mobilnosti. Kako bi odgovorio zahtjevima tržišta Ford je kupio poduzeće za e-skutere Spin za 100 milijuna dolara (Lee, 2018.). Potrošači koji su i dalje zainteresirani za vlasništvo nad vozilima sada imaju sve veću sklonost ekološki odgovornijim proizvodima, poput električnih vozila (Gaille, 2021.)

Ford se, prateći trendove smanjenja emisija i ekološki prihvatljivih rješenja za mobilnost više usredotočio na učinkovitost svojih motora s unutarnjim izgaranjem, nego na alternativna rješenja za mobilnost poput masovnog prijevoza i alternativnih goriva. Prodaja električnih automobila, posebno u EU i Sjedinjenim Državama povećala se za 138% u veljači 2021. u odnosu na 2020 (Gemman, 2021.). Kako bi ubrzao dizajn i razvoj električnih vozila na baterije, Ford je 2017. godine stvorio "Team Edison", posvećeni tim za električna vozila koji će okupiti tehnologiju, razvoj proizvoda i naprednu proizvodnju kako bi stvorio vrhunska električna vozila na baterije za kupce širom svijeta. Osim toga ostvarena je suradnja sa Zotyeom, pionirima u kineskom segmentu potpuno električnih vozila (Pratap, 2018.). Plan poduzeća je izgraditi najveću svjetsku mrežu punionica za električna vozila, s 35.000 punionica širom Sjeverne Amerike (Ford, <https://corporate.ford.com/articles/sustainability/north-americas-largest-electric-vehicle-charging-network.html>, pristupljeno 06.06.2021.). Ova nova tržišta umanjit će tradicionalna rješenja za mobilnost i pružiti velike mogućnosti tvrtkama koje na odgovarajući način iskoriste ovu priliku (Gaille, 2021.).

Autonomna vožnja, uz inovacije u gorivima, novi je trend na koji se fokusira većina proizvođača vozila kako bi svoja autonomna vozila proizvela prije konkurencije (Gaille, 2021.). Ford je prepoznao priliku i usmjerio ulaganja u ovo područje stvorivši pogon vrijedan 4 milijarde dolara za razvoj autonomne tehnologije vozila. (VentureBeat, <https://venturebeat.com/2018/07/24/ford-commits-4-billion-to-self-driving-cars-forms-new->

[subsidiary/](#), pristupljeno: 06.06.2021.). Dugoročni plan je započeti proizvodnju potpuno autonomnih vozila za komercijalnu upotrebu, poput vožnje na vozilu ili dostave paketa, do 2022. godine (Pratap, 2018.).

Digitalna tehnologija predstavlja značajne mogućnosti za poduzeća u automobilskoj industriji koje je mogu koristiti za bolji marketing, kao i za angažman kupaca i dobavljača. Digitalne marketinške kampanje su učinkovitije i isplativije u usporedbi s tradicionalnijim metodama oglašavanja. Ford na oglašavanje troši 2,28 milijardi dolara (Statista Research Department, <https://www.statista.com/statistics/261535/ford-motors-advertising-spending-in-the-us/>, pristupljeno: 06.06.2021.). Lanci opskrbe u industriji vozila uglavnom su vrlo složeni i zahtijevaju učinkovito upravljanje, a digitalno upravljanje opskrbnim lancem omogućuje uštedu troškova i osigurava pravovremenu dostupnost sirovina. Digitalno angažiranje dobavljača također pomaže u izgradnji jačih i dugotrajnijih odnosa (Pratap, 2018.).

Regulatorne i pravne prijetnje također su se višestruko povećale što je dovelo do porasta pritiska na poduzeća koji se odnosi na poštivanje propisa. Od rada do sigurnosti putnika i kvalitete proizvoda, kao i okoliša, povećao se broj zakona u tim područjima i razina pravne kontrole širom svijeta. Sukladno tome, Ford je oprezan u pogledu zakonskih obveza i usredotočuje se na usklađenost na lokalnim tržištima širom svijeta. Posljedice mogu biti vrlo skupe, a čak mogu rezultirati milijardama novčanih kazni, što je dokazano u slučaju VW-a (Pratap, 2018.).

Gospodarski je pad u povijesti utjecao na velike međunarodne tvrtke više nego na regionalne tvrtke. Poduzeće Ford Motor je poduzeo velike korake u smanjenju međunarodnih operacija zatvaranjem proizvodnih pogona i smanjenjem ponude proizvoda, čime je smanjio svoj rizik u financijskom padu (Gaille, 2021.). U ovom desetljeću porasli su troškovi sirovina i radne snage širom svijeta. To je dovelo do većih operativnih troškova kao i do većih troškova ljudskih potencijala. Svako poduzeće treba kvalificirane radnike kao i kvalitetnu sirovinu za proizvodnju (Pratap, 2018.).

## **5.2. Pet konkurentskih sila i Ford Motors Company**

Konkurencija u automobilskoj industriji je jaka zato što su sva poduzeća slične veličine. Tijekom posljednjih nekoliko godina Ford je zahvaljujući izvrsnom vodstvu i tehnološkim inovacijama zauzeo zavidan konkurentski položaj u industriji (Pratap, 2016.). Poduzeće

zadržava svoju poziciju jednog od najvećih svjetskih proizvođača automobila reformiranjem svojih strategija za rješavanje problema prikazanih analizom u nastavku. Ford treba razviti politike i pristupe koji će odgovoriti na najznačajnije sile na temelju vanjskih čimbenika u globalnoj automobilskoj industriji. Prikazana [tablicom 3](#), analiza pet snaga tvrtke Ford Motor Company identificira najvažnije vanjske čimbenike i način na koji utječu na poslovanje (Ferguson, 2017.).

<b>Ocjena rivaliteta - Snaga suparništva</b>	<b>DA</b>	<b>0</b>	<b>NE</b>
Potražnja za proizvodima/uslugama raste.	x		
Ne postoje sezonske oscilacije i neiskorištenost kapaciteta			x
Industrija je fragmentirana (postoji velik broj konkurenata izjednačenih po snazi, veličini, strategijama).	x		
Fiksni troškovi poslovanja su relativno mali u odnosu na ukupne troškove.		x	
Proizvodni kapaciteti povećavaju se u velikim skokovima (npr. u procesnim industrijama, čeličanim ili morskom prijevozu)	x		
Proizvod/usluga ima duži vijek trajanja ili fleksibilnost u konzumaciji.			x
Proizvod/usluga je kompleksna i nestandardizirana, teško ih je kopirati.			x
Ukupna snaga rivaliteta	Niska 3	Umjerena 1	Visoka 3
<b>Prijetnje ulaska novih pridošlica u industriju</b>	<b>DA</b>	<b>0</b>	<b>NE</b>
Postoje državna ograničenja ulaska u industriju kroz mehanizme nadzornih instrumenta (licence, zapreke pristupa ključnim sirovinama, zaštita vlasničkih prava, patenti, autorska prava).	x		
Potencijalni konkurenti – pridošlice moraju početi proizvoditi u velikim količinama da bi bili troškovno konkurentni.	x		
Zahtjevi za početnim kapitalom su veliki.	x		
Otežan je pristup distribucijskim kanalima.	x		
Pridošlici je teško doći do kvalificiranih djelatnika, materijala ili dobavljača.		x	
Ukupna prijetnja ulaska novih pridošlica	Niska 4	Umjerena 1	Visoka 0
<b>Pregovaračka snaga dobavljača</b>	<b>DA</b>	<b>0</b>	<b>NE</b>
Dobavljači (materijali, rad, usluge) nude robu koja je široko raspoloživa i nediferencirana.	x		
Kvaliteta sirovina i materijala ne utječe bitno na gotov proizvod.	x		
Moguće je lako prijeći na nove jeftinije dobavljače.	x		
Naše su narudžbe značajan generator prihoda naših dobavljača.		x	
Troškovi nabave općenito nisu značajni dio naših ukupnih troškova.		x	
Ukupno snaga dobavljača	Niska 3	Umjerena 2	Visoka 0
<b>Pregovaračka snaga kupaca</b>	<b>DA</b>	<b>0</b>	<b>NE</b>
Postoji velik broj kupaca / potrošača u odnosu na ponudu. Potrošači su raspršeni i imaju male pojedinačne kupnje.			x
Proizvod je važan kupcima jer značajno utječe na njihove performanse.		x	
Kupci snose dodatne troškove ukoliko kupuju konkurentske proizvode.			x



Ukupno pregovaračka snaga kupaca	Niska 0	Umjerena 1	Visoka 2
<b>Opasnost od supstituta</b>	<b>DA</b>	<b>0</b>	<b>NE</b>
Supstitucijski su proizvodi skuplji.		x	
Za potrošnju supstitucijskog proizvoda nije potrebna dodatna edukacija ili tehnička pripomoć.	x		
Potrošnja supstitucijskog proizvoda zahtijeva kupovinu dodatne opreme.			x
Ukupno prijetnja supstituta	Niska 1	Umjerena 1	Visoka 1

**Tablica 3.:** Porterov model 5 konkurentskih sila na primjeru Ford Motor Company (Izvor: vlastita izrada autora prema: Pratap (2016.))

Zbog specifičnosti automobilske industrije postoji mnogo starih i novih konkurenata, no prijetnja ulaska u industriju je slaba. Novi sudionici na tržištu teško će uskladiti potražnju za djelotvornošću i učinkovitošću, osim ako nisu u mogućnosti privući ulagače kako ni smanjili ulazne prepreke (Kasi, 2019.). Prijetnja za poduzeće Ford bio bi Apple, koji bi u automobilsku industriju mogao ući sa autonomnim vozilom. Također kao još jedna prijetnja pojavljuje se Tesla koji stvara novu tehnologiju kako bi stvorio gotovo drugačiji sektor u automobilskoj industriji za razliku od tipičnog automobila. Tesla se pojavio kao jedan od pionira u drugačijim automobilima i zapravo je napredniji na području svog sustava autopilota. Većina poduzeća u nastajanju ima vrlo inovativne koncepte koje Ford Motor mora preispitati kako bi išao u korak s promjenama na tržištu (Poslovni hr., <https://www.poslovni.hr/strane/tesla-postala-najvrednija-americka-auto-kompanija-po-vrijednosti-premasili-general-motors-326598>, pristupljeno: 21.05.2021.)

Prijetnja zamjenama u slučaju Forda je velika zato što je broj supstituta velik. Osim ostalih marki vozila, postoje i drugi načini prijevoza kao što je bicikl, taxi ili javni prijevozna sredstva. Međutim, navedeni supstituti nisu uvijek dostupni ili prikladni u određenim područjima ili situacijama, što smanjuje prijetnju supstituta kao i činjenica da se većinom automobili kupuju na kredite zbog čega se Fordovim kupcima nije lako prebaciti na zamjenski proizvod (Ferguson, 2017.). Do određene mjere, ovu prijetnju ublažavaju Fordove performanse i kvaliteta. Ford se usredotočio na diferencijaciju kroz inovacije. Njegovi inovativni proizvodi, opremljeni vrhunskim sigurnosnim značajkama superiorni su u pogledu kvalitete, stila i sigurnosti, te pružaju vrhunsko korisničko iskustvo korisnicima (Pratap, 2016.). Iz navedenog se može vidjeti da se Ford zapravo suočava sa umjerenom razinom prijetnje supstituta.

Kupci imaju veliki utjecaj na svako poslovanje, stoga ni poduzeće Ford nije iznimka. Kupci poduzeća Ford su privatni potrošači i agencije za iznajmljivanje, koji imaju moć pregovaranja. Iako kupci mogu utjecati na cijene i profitabilnost ne mogu postići značajan stupanj kontrole nad cijenama (Kasi, 2019.). Osobni automobili i kamioni predmeti su koji se zbog svoje trajnosti ne kupuju često. U 2013. godini prosječna starost vozila iznosila je 11 godina ili više. Zbog toga je potražnja za zamjenom vozila povećala prodaju 2015. godine (Hitrec, 2015.). Kupci imaju tendenciju odgađanja kupnje zbog cijene ili stabilnosti ekonomije u trenutku kupovine. Primjerice, 2010. godine cijene nafte su se počele mijenjati što je kod kupaca uzrokovalo pad potražnje za većim vozilima, no 2014. godine cijene plina su se stabilizirale i dovele do promjene navika kupaca, što je potaknulo njihove interese za SUV vozilima (Isidore, 2015.).

Moć pregovaranja dobavljača Forda je slaba zato što većini njih nedostaje kontrole nad njihovom prodajom ili distribucijom. Ford može proizvesti neke dijelove potrebne za proizvodnju svojih vozila (Pratap, 2016.). Ford se oslanja na raznolikost baze dobavljača diljem svijeta kako bi smanjio poremećaje u svom lancu opskrbe, strogo prati rizike povezane s svojih 50 glavnih strateških dobavljača i dijelovima koje proizvode kako bi osigurala kontinuitet poslovanja (Britt, 2020.).

Intenzitet konkurentskog rivalstva u automobilskoj industriji vrlo je visok. Ford na tržištu ima brojne konkurente od kojih su najveći: General Motors, Chrysler, Toyota i Honda (Strateški menadžment: Ford, <https://sites.google.com/site/buad467ford/home/porter-s-five-forces-analysis>, pristupljeno:06.06.2021.). Ford se mora natjecati sa navedenim konkurentima koji agresivno inoviraju i plasiraju svoje proizvode jer automobilska industrija ima visoke izlazne barijere. To znači da će se poduzeća radije natjecati s Fordom nego zatvoriti svoje poslovanje, zbog visokih troškova i ulaganja. Takvo stanje stvara jaku konkurenciju protiv Forda (Ferguson, 2017.).

Niska prijetnja ulaska novih ponuđača, niska pregovaračka moć i snaga dobavljača, te umjereni rivalitet sugeriraju dugoročno atraktivnu industrijsku strukturu, u kojoj je posebnu pozornost potrebno posvetiti neutralizaciji prijetnje pregovaračke moći kupaca i supstituta.

### **5.3. Generičke strategije Ford Motors Company**

Tržišna pozicija tvrtke Ford Motor Company kao petog najvećeg svjetskog proizvođača automobila podržana je intenzivnim strategijama rasta tvrtke usklađenim s njezinom

generičkom strategijom za konkurentsku prednost. Fordova generička strategija mijenja se s vremenom, iako je izvorna generička strategija vođenja troškova i dalje značajna snaga.

U početku je Fordova generička strategija bila vođenje troškova. Ova generička strategija podržava poslovnu konkurentsku prednost na temelju smanjenja troškova i niskih cijena za privlačenje kupaca. Početkom 1900-ih Fordova je vizija bila učiniti svoje automobile dostupnima Amerikancima iz radničke klase. Da bi primijenila ovu generičku strategiju, tvrtka je razvila metodu montažne trake kako bi smanjila troškove i povećala produktivnost. Ford je uspio privući kupce na temelju ove generičke strategije. Strateški cilj konkurentske prednosti koji se temelji na ovoj generičkoj strategiji je minimiziranje troškova kroz usmjeravanje procesa.

Međutim, generička strategija tvrtke Ford Motor Company nije zaštitila posao od konkurencije s General Motorsom. Do 1927. godine General Motors je pretekao Ford i postao najveći američki proizvođač automobila. General Motors je koristio generičku strategiju široke diferencijacije kako bi ponudio širi spektar proizvoda. Amerikanci su dobivali veće plaće i počeli cijeniti stil i dizajn, a ne samo niske cijene. Danas, s obzirom na trenutni plan One Forda, Ford Motor Company pomiče svoju generičku strategiju kako bi naglasio diferencijaciju radi konkurentske prednosti. Ford i dalje održava svoju generičku strategiju vođenja troškova. Međutim, tvrtka kreće prema širokoj generičkoj strategiji diferencijacije kako bi se natjecala protiv tvrtki poput General Motorsa i Toyote. Stoga je strateški cilj zasnovan na Fordovoj trenutnoj generičkoj prilagodbi strategije inovacija proizvoda radi stjecanja jače konkurentske prednosti (Meyer, 2017.).

### **5.3.1. Strategija troškovnog vodstva Ford Motorsa**

Ford je usvojio strategiju usmjerenu na smanjenje troškova proizvodnje smanjenjem svih pretjeranih troškova u svim segmentima svog poslovanja. Smanjen je veliki izdatak za sirovine i uveden je internetski proces proizvodnje koji se usredotočuje na razvoj automobila na jednom procesu, a ne na različite segmente inženjerstva i proizvodnje (Senna, 2013.).

Lanac vrijednosti tvrtke Ford Motor Company ne razlikuje se od ostalih proizvođača u automobilske industriji. Mnogo godina povećanih proizvoljnih zahtjeva prema dobavljačima dovelo je do loših odnosa s dobavljačima, pa tako 100-godišnja tvrtka zauzima novi pristup kako bi izmislila svoj 'lanac vrijednosti. Nabava čini više od četvrtine lanca vrijednosti, pa je

Ford tamo usmjerio svoje napore. U prošlosti je Ford smanjio svoje 'troškove lanca opskrbe' zahtijevajući niže cijene od svojih dobavljača, zapravo postižući uštede na račun dobavljača. Sada se zauzima drugačiji pristup. Ford usko surađuje sa svojim dobavljačima kako bi eliminirao otpad i time smanjio troškove za obje organizacije. Ovo bi trebalo biti "win-win" situacija za obje tvrtke i trebalo bi pomoći da se Ford podigne s njegovog gotovo zadnjeg ranga u odnosima s dobavljačima (Senna, 2013.).

Sljedeći visoki vrijednosni utjecaj Fordovog lanca vrijednosti je faza dizajna. Ford je počeo shvaćati vrijednost unosa potrošača u uspješnim modernim tehnologijama dizajna. Inicirali su krojenje dizajnerskih modela nakon javne potražnje. Ova se metoda pokazala vrlo uspješnom u posljednjim financijskim razdobljima. Marketing je također vrlo važan aspekt Fordovog lanca vrijednosti automobila i smatra se dijelom s dodanom vrijednošću u lancu vrijednosti. Ford surađuje s distributerima na stvaranju marketinških strategija koje pomažu u povećanju prodaje. To je dokazano primarna osnova za percepciju potrošača (Senna, 2013.).

Ford je svoju strategiju niskih troškova gradio na:

- Razmjerno jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga

Model T Ford dizajniran je kako bi se proizvodio tako isplativo da bi ih mogao prodati po tako niskoj cijeni da bi ga mogla imati gotovo svaka američka obitelj. Što se tiče dizajniranja proizvoda za isplativu proizvodnju, Henry Ford bio je jedan od prvih pionira. Shvatio je da su dizajn i proizvodnja nerazdvojni i da dizajneri drže ključeve za optimizaciju proizvodljivosti. Inteligentni dizajn započinje cijenom. Cijena ograničava način na koji se proizvod može proizvoditi, a također ograničava njegove značajke, materijale, završnu obradu itd. Iako proizvod može imati manje značajki ili čak izgledati 'jeftinije', svejedno može biti uspješan ako nudi dovoljno vrijednosti za novac (Esterhuizen, 2018.)

- Uporabi jednostavnije, modularne i tehnološki pojednostavljene proizvodnje

Uobičajeni mit je da je Henry Ford izumio automobil, međutim iako to nije točno, izumio je novi način proizvodnje velikog broja vozila. Ova metoda proizvodnje bila je pokretna traka za montažu. Najčešća karakteristika ove linije za montažu bila je transportna traka koja je omogućila kretanje proizvoda radniku čime je upotreba vremena i resursa bila bolja. Vozilo se počelo povlačiti niz crtu i graditi korak po korak. Isprva ga je vuklo uže, a kasnije je postojao jednostavan mehanizam lanca koji se kreće. Novi postupak učinio je tako da je Model T sada izgrađen za samo devedeset minuta (Ford Motor Company,

<https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line.html>,

pristupljeno:

23.05.2021.).

- Dostavi sirovina, materijala i drugih poslovnih inputa po povoljnijim cijenama

Fordovo upravljanje zalihama podržava pravovremene proizvodne metode, koje zahtijevaju kontinuirano praćenje kako bi se prilagodio inventar i smanjili njegovi troškovi. Međutim, u ovom strateškom području odlučivanja o operativnom upravljanju, Fordova stvarna izvedba upravljanja zalihama također ukazuje na tržišne donesene odluke o zalihama. Različita tržišta predstavljaju različite izazove, tako da Ford ima različite prakse upravljanja zalihama na različitim tržištima (Kissinger, 2017.).

- Uporabi marketinških pristupa koji ne zahtijevaju znatan kapital

Ford koristi oglašavanje kao glavnu taktiku za promociju svojih proizvoda. Televizijski oglasi tvrtke i internetski oglasi posebno su istaknuti. Uz to, agenti osobnom prodajom uvjeravaju kupce u Fordovim zastupništvima i drugim mjestima. U nekim slučajevima tvrtka primjenjuje izravnu prodaju, obično za korporativne klijente koji unajmljuju vozila od tvrtke. Osim toga marketinške aktivnosti podrazumijevaju promociju prodaje, obično putem posebnih ponuda, popusta i razmjene. Također i programi društvene odgovornosti i sponzorstvo sportskih događaja i objekata omogućuju tvrtki da promovira svoje poslovanje i proizvode široj populaciji potencijalnih kupaca (Ferguson, 2018.).

- Jeftinijim distribucijskim aktivnostima

Tvrtka Ford Motor fokusira se na pristupačnost i laku dostupnost svojih proizvoda širom svijeta, što vodi ka visokoj svijesti o robnoj marki i velikom rastu prodaje i pruža snažnu osnovu za konkurentsku prednost. Fordovi zastupnici najistaknutija su mjesta za distribuciju većine svojih proizvoda. Većina prihoda od prodaje ostvaruje se putem ovih prodajnih mjesta. Automobilski dijelovi dostupni su u trgovinama trećih strana, kao i na web mjestu Ford Parts. Osim toga, kupci mogu pristupiti financijskim uslugama tvrtke u uredima Ford Motor Credit Company ili putem osoblja u zastupstvima (Ferguson, 2018.).

- Lokacijskim prednostima koje smanjuju troškove dostave proizvoda

Ford ima velike geografske podjele u svojoj organizacijskoj strukturi. Globalne tvrtke obično dijele svoje poslovanje u nekoliko regija po kontinentu ili potkontinentu. Međutim, Fordova organizacijska struktura podijeljena je na samo tri regionalna geografska odjela koja pokrivaju

sva njegova tržišta širom svijeta. Potencijalni učinak ove značajke organizacijske strukture je relativna lakoća integracije poslovnih strategija. Glavne Fordove regionalne zemljopisne podjele su (a) Amerika, (b) Europa, Bliski Istok i Afrika i (c) Azija i Tih ocean. Izvršni potpredsjednik vodi svako odjeljenje (Smithson, 2018.).

- Proizvodnim inovacijama i automatizaciji orijentiranima prema sniženju troškova

Ford shvaća prednosti naprednih proizvodnih tehnologija koje će oblikovati budućnost. Primjerice Fordovi inženjeri razvijaju vrlo fleksibilnu patentiranu tehnologiju za brzo oblikovanje dijelova od lima za malu proizvodnju koja će smanjit troškove i ubrzati vrijeme isporuke kalupa za štancanje prototipa - u roku od tri radna dana u odnosu na dva do šest mjeseci za prototipove izrađene konvencionalnim metodama. Pored toga, Ford proširuje svoje mogućnosti u 3D ispisu i Ford može istodobno stvoriti više verzija jednog dijela i isporučiti prototipove dijelova inženjerima na ispitivanje u danima, a ne u mjesecima. Ford također ulaže u robotske inovacije kako bi poboljšao kvalitetu vozila i učinkovitost proizvodnje. Na primjer, novi sustav za otkrivanje prljavštine tvrtke koristi robotski vid za stvaranje digitalnog modela svakog vozila u završnoj montaži za analizu nepravilnosti boje i površine u usporedbi sa savršenim modelom. Rezultat je značajno poboljšana kvaliteta površine na Fordovim vozilima i više vremena za operatere na traci za rješavanje složenih problema. Robotika, u ovom slučaju, omogućuje Fordu da radi pametnije u poboljšanju proizvoda za kupce i omogućava radnicima da se usredotoče na zadatke kritičnijeg razmišljanja. Konačno, kroz Fordovu "virtualnu tvornicu" tvrtka može poboljšati kvalitetu i smanjiti troškove u stvarnim proizvodnim pogonima stvaranjem i analizom računalnih simulacija cjelokupnog procesa proizvodnje vozila (Ford, <http://ophelia.sdsu.edu:8080/ford/12-22-2019/innovation/100-years-moving-assembly-line.html>, pristupljeno: 23.05.2021.)

- Smanjivanju troškova organizacijske superstrukture i režije

Proizvodnja vozila za Ford obično traje 20 dana od trenutka narudžbe do otprema, što znači da se tvrtka suočava s malo ili nimalo zaostataka ili nagomilavanja zaliha. Proizvodnja je obično veća u prva dva tromjesečja kako bi se prilagodila vršnoj sezonskoj potražnji, koja javlja se u proljeće i ljeto (Senna, 2013.).

- Na većem stupnju okomite integracije u odnosu prema industrijskim suparnicima

Ford Motor Company su na raspolaganju tri glavna pristupa okomite integracije: Prvo je ponuditi nove proizvode koji su usko povezani sa trenutnim linijama proizvoda. Drugo,

ponuditi nove proizvode koji odražavaju ponašanje kupaca trenutnih kupaca. Treća strategija je razvoj novih proizvoda koji osvježavaju ili inoviraju postojeće proizvode. Ford Motor Company uspijeva uspješno predstaviti nove proizvode kontinuiranom procjenom potreba kupaca (Butler, 2018.).

## 6. RASPRAVA

Ford Motor Company je među pet najvećih ponuđača osobnih automobila. Iako nije snažno zastupljen u Hrvatskoj neosporno je riječ o brendu koji je pokazao visoku sposobnost prilagodbe na regionalne, demografske, tehnološke i druge vanjske promjene. Rezultati analize slučaja Ford Motor Company pokazuju kako poduzeća uspijevaju zadržati svoju konkurentnost i koliko se pri tome njihovi strateški obrasci podudaraju s nekim arhetipskim strategijama čak i četrdeset godina nakon njihova osmišljavanja.

Analiza industrijske pozicije Forda (Porterov model pet konkurentskih sila) indicira privlačnu strukturu industrije, u kojoj se posebna pozornost treba posvetiti prijetnji supstituta i pregovaračke snage kupaca, kako bi tvrtka osigurala osnovu za dugoročno održivu konkurentsku prednost na intenzivno konkurentnom globalnom potrošačkom tržištu (Butler, 2018.).

SWOT analiza Ford Motor Company otkriva kako se tvrtka nastoji prilagoditi vanjskim trendovima razvijajući svoje unutrašnje snage i minimizirajući svoje slabosti. Međutim, prihvaćanje promjena nije ostvarivano brzinom koju očekuje industrija jer posljednjih godina Ford gubi svoj tržišni udio. Stoga bi bilo neophodno povećati sposobnost brzog odgovaranja na promjene u makro-okolini, zajedno s proaktivnim pristupom razvoju novih proizvoda i inovativnim ponašanjem. Naročito je važno napomenuti kako smanjenje broja opoziva proizvoda i inzistiranje na kvaliteti i sigurnosti može pomoći u spašavanju imena i vrijednosti marke koja se trenutno pogoršava.

Analizom značajki ili pokretača generičkih strategija na slučaju Ford Motor Company moguće je zaključiti kako je strategija troškovnog vodstva glavna strategija poduzeća, a temelji se na stjecanju konkurentne prednosti nižim troškovima. Primarni cilj korištenja strategije vođenja troškova je očuvanje vodeće pozicije na tržištu kroz učinkovito upravljanje lancem vrijednosti. Analizom Fordova strategija moguće je zamijetiti kako je većina strateških praksi tog poduzeća usklađena s generičkim arhetipom strategije troškovnog vodstva te kako počiva na sljedećim značajkama:

- Razmjerno jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga
- Uporabi jednostavnije, modularne i tehnološki pojednostavljene proizvodnje
- Dostavi sirovina, materijala i drugih poslovnih inputa po povoljnijim cijenama



- Jeftinijim distribucijskim aktivnostima
- Lokacijskim prednostima koje smanjuju troškove dostave proizvoda
- Proizvodnim inovacijama i automatizaciji orijentiranim prema sniženju troškova
- Smanjivanju troškova organizacijske superstrukture i režije
- Na većem stupnju okomite integracije u odnosu prema industrijskim suparnicima

Strategija vođenja troškova poduzeća Ford istaknula je mnoge prednosti poput: brzog prepoznavanja robne marke, širenja baze kupaca, poticanja potrošnje i postizanja prodajnih ciljeva naglašavanjem pristupačnosti i pristupačnosti proizvoda.

Međutim, iako analiza strategije poduzeća Ford naglašava vodstvo troškova kao glavnu strategiju, u njegovim je strateškim aktivnostima moguće identificirati i elemente strategije diferencijacije zajedno s vodstvom troškova

Ford koristi diferencijaciju kao sekundarnu strategiju u kombinaciji sa strategijom vođenja troškova kako bi postigao održao ili zaustavio pogoršanje tržišne pozicije. Diferencijacija se ogleda u proširenju linije proizvoda nakon uočavanja promjenjivih interesa potrošača kako bi se razlikovao od konkurenata i proširio opseg mogućnosti u industriji. Bogato iskustvo, najstarija robna marka i snažna prisutnost u cijelom svijetu neki su čimbenici diferencijacije koji su istaknuti u marketinškim i komunikacijskim strategijama poduzeća. Velika ulaganja u marketing, reklame i proslave poznatih osoba napravljena su samo da bi se Ford razlikovao od ostalih robnih marki (Butler, 2018.). U svrhu prilagodbe novim tržištima Ford se ponudom električnog automobila Mustang MachE Ford pokušava pozicionirati i na rastućim novim tržištima. Navedene aktivnosti sukladne su strateškim praksama koje su povezane sa strategijom diferencijacije. Allen i Helms (2006) su empirijski potvrdili kako je uspješna strategija diferencijacije povezana sa sljedećim praksama: inovacijama u marketinškim aktivnostima, predviđanjem razvoja novih tržišta, predviđanjem rasta postojećeg tržišta, korištenjem oglašavanja, razvojem brenda i redizajnom postojećih proizvoda.

Stoga istovremenim kombiniranjem i prilagodbom značajki dvije arhetipske generičke strategije: strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije Ford praktično **implementira hibridnu generičku strategiju** nuđenja najbolje vrijednosti. Ford kontinuirano revidira svoje strategije brendiranja i donosi kontinuirane promjene u dizajniranju i prezentaciji proizvoda, prateći razvoj novih tržišta kako bi udovoljio psihološkim očekivanjima kupaca i povećao vrijednost za novac (Butler, 2018.), ujedno zadržavajući čvrstu kontrolu nad troškovima.

Na temelju analize poduzeća Ford Motor Company moguće je zaključiti da se važnost strateške prakse mijenja vremenom. Strateška praksa kojom poduzeće trenutno ostvaruje dobre rezultate nije garancija dugoročnog uspjeha poduzeća. Važno je na vrijeme prepoznati potrebu za promjenom strategije te usmjeriti napore u izbor nove strateške prakse koja će poduzeću omogućiti daljnji rast i dobre poslovne rezultate. Novi trendovi u proizvodnji i tržišni zahtjevi prisiljavaju na masovne prilagodbe strategije, te u nekim slučajevima i istovremenu kombinaciju generičkih strategija. Poduzeća koja su pretjerano fokusirana na pojedinu generičku strategiju izložena su stalnim konkurentskim prijetnjama jer nisu u mogućnosti pravovremeno reagirati na nove trendove proizvodnje.

## 7. ZAKLJUČAK

Tržišna pozicija poduzeća ovisi o sposobnosti razumijevanja potreba kupaca, procjeni troškova, svijesti o silama koje potiču profitabilnost i konkurentsku prednost te poboljšavanje percepcije izvana o organizaciji. Poduzeće identifikacijom izvora prednosti i nedostataka jača dobre strane i slabosti drži pod kontrolom, stoga je važno stalno ulaganje u razvoj i održavanje svijesti o tržištu. Dugoročno opstaju samo poduzeća koja imaju najbolju sposobnost prilagodbe na pritiske i zahtjeve promjenjive okoline. Poduzeće u svakom trenutku mora biti spremno preispitati utvrđene su stave i procese te odrediti novi fokus u cilju postizanja što boljih učinaka. Uspješno poduzeće uspjeh ne može graditi na tehnikama i instrumentima kojima se svi koriste, ono mora u nekoj mjeri biti različito od konkurenata, dovoljno inovativno i fleksibilno. Budući da su poduzeća u svijetu suočena sa velikom globalnom konkurencijom i sporijim rastom, stjecanje konkurentске prednosti predstavlja veliki izazov.

Pojedine generičke strategije predstavljaju zaseban i jasan izbor osnove za tržišno natjecanje, odnosno potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije. Izbor određene strategije čini resurse i sposobnosti vrijednijima ukoliko je pravilno odabrana, ali isto tako njihove se vrijednosti mogu umanjiti odabirom neprikladne strategije za poduzeće. Poduzeća sama mogu oblikovati privlačnost industrije i konkurentsku poziciju, zbog čega odabir strategije predstavlja veliki izazov i čimbenik koji utječe na opstanak organizacije.

Automobilska industrija jedna je od najvažnijih, najznačajnijih i najutjecajnijih industrija na svijetu. Obilježena je stalnim promjenama u poslovanju s obzirom na način i smjer planiranja i izrade strategije. Poduzeća koja u njoj djeluju odlučuju se za strategije troškovnog vodstva, strategiju diferencijacije ili hibridne generičke strategije. Budući da se automobilska industrija radikalno mijenja nije moguće predvidjeti kakva će vozila u budućnosti postojati. Hrvatski proizvođači u automobilskoj industriji orijentirani su na proizvodnju automobilskih dijelova te su zahvaljujući visokoj kvaliteti proizvoda prepoznatljivi u svijetu.

Provedba generičkih strategija u automobilskoj industriji dokazala je da pravilan odabir strategije ovisi o uvjetima poslovanja, svijesti o prilikama, prijetnjama, organizacijskim snagama i slabostima, i što je najvažnije, tržišnim potrebama. Analiza slučaja Ford Motor Company indicira kako poduzeća protekom vremena teško mogu u potpunosti ostati vjerna isključivo jednom tipu generičke strategije. Fordova glavna strategija je strategija troškovnog vodstva no tijekom godina primjenjivao je i strategiju diferencijacije koja je omogućila njegov

rast i razvoj na tržištu. Kombiniranjem generičkih strategija tvrtka Ford Motor Company nastoji potrošačima osigurati najpovoljnije pogodnosti kupnje, ali ujedno i zadržati strogu kontrolu nad troškovima.

Na primjeru Ford Motor Company može se zaključiti da uspjeh poduzeća proizlazi iz sposobnosti prilagodbe tržišnim uvjetima i pravovremenom implementacijom strategija koje odgovaraju sposobnostima poduzeća. Stoga je moguće zaključiti kako Porterova kategorizacija generičkih strategija nije u potpunosti iskoristiva budući da sugerira izbor jedne od triju temeljnih strategija, koju poduzeće mora dosljedno provoditi za pojedino poslovno područje ako želi postići uspjeh. Zbog promjena u poslovnoj okolini potrebna je prilagodba, a ponekad i istovremena provedba više strategija kako bi poduzeće dugoročno ostvarilo rast. Trendovi globalizacije kontinuirano mijenjaju poslovnu okolinu i pravila konkurentske borbe. Treba imati na umu kako ne postoji savršena strategija koja je primjenjiva na sve organizacije i jamči ostvarenje zadanih ciljeva, upravo zato što je svaka organizacija jedinstvena i unikatna.

## LITERATURA

1. Allen, R.S. and Helms, M.M. (2006). "*Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies*", Business Process Management Journal, Vol. 12 No. 4, pp. 433-454. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637150610678069> (pristupljeno: 31.05.2021.)
  2. Augustyn, A. (2021). Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/Ford-Motor-Company> (pristupljeno: 17.05.2021.)
  3. Belak, V. (2005). *Računovodstvo, revizija i financije*. Dostupno na: <https://www.rrif.hr/clanak-7683/> (pristupljeno: 26.04.2021.)
  4. Bilas, V., Franc, S., Arbanas, B. (2012.) *Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/153662> (pristupljeno: 05.07.2021.)
  5. Bordean, O., Borza, A., Glaser-Segura, D. (2011). *A comparative approach of generic strategies within the hotel industry: Romania vs. USA*. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/eph/journal/v6y2011i4n2.html> (pristupljeno: 11.04.2021.)
  6. Britt, H. (2020). *Take a Look Under the Hood of Ford's Best Supply Chain Practices*. Dostupno na: <https://www.thomasnet.com/insights/ford-supply-chain/> (pristupljeno: 06.06.2021.)
  7. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulunčić Ž., Ljubić F., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L. (1997). *Strategijski management*. Split: Ekonomski fakultet
  8. Buble, M; Cingula, M; Dujanić, M; Dulčić, Ž; Gonan Božac, M; Galetić, L; Ljubić, F; Pfeifer, S; Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
- COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. Regional economic development / International Conference on Economic and Social Studies Regional economic development, 24-25 April, 2014. Sarajevo ; edited by Teoman Duman, Merdžana Obralic. Sarajevo : International Burch University, 2014. Str. 651-662. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Alba-Kruja/publication/316188754\\_Analyzing\\_Entrepreneurial\\_Orientation\\_of\\_SMEs\\_Evidence\\_from\\_Albania/links/5b22533d458515270fc7a054/Analyzing-Entrepreneurial-Orientation-of-SMEs-Evidence-from-Albania.pdf#page=651](https://www.researchgate.net/profile/Alba-Kruja/publication/316188754_Analyzing_Entrepreneurial_Orientation_of_SMEs_Evidence_from_Albania/links/5b22533d458515270fc7a054/Analyzing-Entrepreneurial-Orientation-of-SMEs-Evidence-from-Albania.pdf#page=651) (pristupljeno: 31.05.2021.)
9. Conklin D., (2011). *The global environment of business: New paradigms for international management*. Dostupno na:

- <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-global-environment-of-business-new-paradigms-for-international-management/> (pristupljeno: 3.04.2021.)
10. Čičin-Šain, D. (2007). *Strateško planiranje* dostupno na: [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) (pristupljeno: 03.06.2021.)
  11. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti*. Dostupno na: <http://www.ljevak.hr/flipbook/evolucija-konkurentske-prednosti/FLIP.pdf> (pristupljeno: 25.04.2021.)
  12. Drucker, P. F. (1994). *The Theory of the Business*. Dostupno na: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> (pristupljeno: 11.04.2021.)
  13. Državni zavod za statistiku, dostupno na: <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno: 4.05.2021.)
  14. Duffer, R. (2020). *Ford issues 3 recalls totaling more than 750,000 2019-2020 models* Dostupno na: [https://www.thecarconnection.com/news/1129792\\_ford-issues-3-recalls-totaling-more-than-750-000-2019-2020-models](https://www.thecarconnection.com/news/1129792_ford-issues-3-recalls-totaling-more-than-750-000-2019-2020-models) (pristupljeno: 06.06.2021.)
  15. Eckstein, J. (2019). *How Ford Makes Money* Dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/markets/082115/how-ford-makes-money.asp> (pristupljeno:06.06.2021.)
  16. Esterhuisen, A. (2018.) *10 izvanrednih lekcija Henryja Forda o dizajnu i proizvodnoj strategiji* dostupno na: <https://medium.com/@ThinkChangeLead/10-remarkable-lessons-from-henry-ford-about-design-and-manufacturing-strategy-c1220e27b07c> (pristupljeno: 23.05.2021.)
  17. Ferguson, E. (2018.) *Analiza marketinškog miksa (4 ps) tvrtke Ford Motor Company* dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-marketing-mix-4ps-analysis> (pristupljeno: 23.05.2021.)
  18. Ford Go Futher, <http://ophelia.sdsu.edu:8080/ford/12-22-2019/innovation/100-years-moving-assembly-line.html>, (pristupljeno : 23.05.2021.)
  19. Ford Motor Company, dostupno na: <https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line.html> (pristupljeno: 23.05.2021.)
  20. Ford Motors Company, dostupno na: <https://ford.hr/informacije-o-kompaniji> (pristupljeno: 23.05.2021.)
  21. Gemman, B. (2021.) *The electric vehicle sales surge* <https://www.axios.com/electric-vehicle-sales-surge-7e5fc81a-5c6c-4e0a-8295-8a760297289f.html> (pristupljeno: 06.06.2021.)

22. Grant, R. M., (2010). *Contemporary strategy analysis 7ed.* Dostupno na: [https://hecmba.weebly.com/uploads/7/9/3/4/79343040/robert\\_grant\\_contemporary\\_strategy\\_analysis\\_text\\_book.pdf](https://hecmba.weebly.com/uploads/7/9/3/4/79343040/robert_grant_contemporary_strategy_analysis_text_book.pdf) (pristupljeno: 22.04.2021.)
23. Hitrec, Ž. (2015.) *Auto start.* Dostupno na: <https://autostart.24sata.hr/magazin/suzuki-toyota-i-bmw-s-najmanje-kvarova-u-hrvatskoj-465> (pristupljeno 30.06.2021.)
24. Isidore, C. (2015.) *Low gas prices boost SUV and pickup sales.* Dostupno na: <https://money.cnn.com/2015/12/04/autos/gas-prices-suv-pickup-sales/> (pristupljeno: 30.06.2021.)
25. Jain, S., Garg, R. K. (2007). *Business Competitiveness: Strategies for Automobile Industry.* Indian Institute of Management Kozhikode. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.630.3823&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno: 03.06.2021.)
26. Johnsn, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: text & cases [Online] British Library Cataloguing-in-Publication Data.* Dostupno na: [https://www.academia.edu/download/49521226/Strategic\\_Management.pdf](https://www.academia.edu/download/49521226/Strategic_Management.pdf) (Pristupljeno: 11.04.2021.)
27. Johnson, S. (2019). *What Is the Meaning of Organizational Strategy?* Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-strategy-59427.html> (pristupljeno: 05.04.2021.)
28. Kasi, A. (2019). <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-porters-five-forces-model-of-ford/> (pristupljeno: 06.06.2021.)
29. Kissinger, D. (2017.) *Upravljanje operacijama tvrtke Ford Motor Company, 10 odluka, produktivnost.* dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-operations-management-10-decisions-areas-productivity> (pristupljeno 23.05.2021.)
30. Klayman, B. (2020). *Ford targets leading share in EV commercial market that it has with gas engines.* Dostupno na: <https://www.reuters.com/article/us-ford-motor-transit-evs-idUSKBN27S21L> (pristupljeno: 05.06.2021.)
31. Kuhnert, F. Parkin R., Singh A., Willk R., Higashi A. (2019). *Industry trends.* Dostupno na: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/industry-trends/2019-automotive.html> (pristupljeno: 29.04.2021.)
32. Lee, D. (2018). *Ford buys e-scooter company Spin for \$100 million.* Dostupno na: <https://www.theverge.com/transportation/2018/11/7/18073046/ford-electric-scooter-spin-acquisition> (pristupljeno: 06.06.2021.)
33. Mekic, E., Mekic E. (2014.) SUPPORTS AND CRITIQUES ON PORTER'S

34. Meyer, P. (2017.) *Ford Motor Company: Generic & intenzive growth strategy*  
Dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-generic-intensive-growth-strategies> (pristupljeno: 23.05.2021.)
35. Ministarstvo gospodarstva, *Investicijske mogućnosti*. dostupno na: <https://investcroatia.gov.hr/sektori/automobilska-industrija/> (pristupljeno: 4.05.2021.)
36. Mohr, D., Müller, N., Krieg, A., Ga, P., Kaas, H.W., Krieger, A., Hensley, R., (2013). *The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry?*  
Dostupno na: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/%20Automotive%20and%20Assembly/PDFs/McK\\_The\\_road\\_to\\_2020\\_and\\_beyond.%20ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/%20Automotive%20and%20Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.%20ashx)  
(pristupljeno 03.06.2021.)
37. Općeniti Lanac vrijednosti (1985). Department of MCA & MSC-IT , Dr. Shyama Prasad Mukherjee University: *Value, Supply chain, Porter`s first mover*. Dostupno na: <http://www.dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/What%20is%20the%20First%20Mover%20Advantage.pdf> (pristupljeno: 12.04.2021.)
38. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
39. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Dostupno na: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf) (pristupljeno: 07.04.2021.)
40. Porter, M. E. (2008). *Konkurentaska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masimedia
41. Porter. M. E., (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Doptupno na: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (pristupljeno: 05.04.2021.)
42. Poslovni hr., *Tesla postala najvrijednija Američka auto kompanija: po vrijednosti premašili General Motors*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/strane/tesla-postala-najvrednija-americka-auto-kompanija-po-vrijednosti-premasili-general-motors-326598> (pristupljeno: 31.05.2021.)
43. Pratap, A. (2016). Dostupno na: <https://notesmatic.com/ford-five-forces-analysis/>  
(pristupljeno: 06.06.2021.)
44. Pratap, A. (2018.) *Ford Motors Bussiness Strategy* dostupno na: <https://notesmatic.com/ford-motors-business-strategy/> (pristupljeno: 22.05.2021.)



45. Prataj, A. (2018.) *Ford Motors Strategic Analysis* dostupno na: <https://notesmatic.com/ford-motors-strategic-analysis/> (pristupljeno: 22.05.2021.)
46. Pulaj, E., Kume, V., Cipi, A. (2015). *The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context.* Dostupno na: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6389> (pristupljeno: 11.04.2021.)
47. Rakarić, I. (2020.) *Analiza održivosti automobilske industrije.* Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:404094> (pristupljeno: 27.06.2021.)
48. Rosewear, J. (2021). *Ford's China Sales Up 30% on Strong Lincoln, SUV Demand* Dostupno na: <https://www.fool.com/investing/2021/01/13/fords-china-sales-continue-to-rise-on-strong-linco/> (pristupljeno: 06.06.2021.)
49. Rowland, C. (2017). Ford Motor Company SWOT analysis. Dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-swot-analysis> (pristupljeno: 05.06.2021.)
50. Senna A. (2013.) Competitive advantage Ford motors company. dostupno na: <https://wpsenna.wordpress.com/2013/06/04/competitive-advantage-ford-motor-company/> (pristupljeno: 23.05.2021.)
51. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
52. Slack, N. Chambers, S. Johnston, R. (2010). *Operations management.* Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=ZhLBcfUXaNwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=slack,+chambers+and+johnston+2010+operations+management+pdf&ots=5jp\\_uK\\_Ojpx&sig=WFl4lTAPuPruRvPaFtrL6v6WH28&redir\\_esc=y#v=onepage&q=plan%20every%20aspect&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=ZhLBcfUXaNwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=slack,+chambers+and+johnston+2010+operations+management+pdf&ots=5jp_uK_Ojpx&sig=WFl4lTAPuPruRvPaFtrL6v6WH28&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20every%20aspect&f=false) (pristupljeno: 12.04.2021.)
53. Slobodna enciklopedija, *Velika trojka (proizvođači automobila)*, dostupno na: [https://wikiqube.net/wiki/big\\_three\\_\(automobile\\_manufacturers\)](https://wikiqube.net/wiki/big_three_(automobile_manufacturers)) pristupljeno: 03.06.2021.
54. Smithson, N. (2018.) *Analiza organizacijske strukture tvrtke Ford Motor Company* dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis> (pristupljeno 23.05.2021.)
55. Srinivasa, R. (2017). *A Review on Competitive Structure of Automobile Industry.* Dostupno na: <http://ajast.net/data/uploads/2124.pdf> (pristupljeno: 27.04.2021.)
56. Stacey, R.D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika* Zagreb, Mate

57. Statista Research Department (2021). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/> (pristupljeno: 29.04.2021.)
58. Statista Research Department (2021). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/> (pristupljeno: 29.04.2021.)
59. Statista Research Department (2021). Most valuable brands within the automotive sector worldwide as of 2020, by brand value dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/> (pristupljeno: 05.06.2021.)
60. Statista Research Department, <https://www.statista.com/statistics/261535/ford-motors-advertising-spending-in-the-us/> (pristupljeno: 06.06.2021.)
61. Strateški menadžment: Ford, <https://sites.google.com/site/buad467ford/home/porter-s-five-forces-analysis>, pristupljeno:06.06.2021.)
62. Thompson, A. (2019.) *Ford Motor Company's Mission statement & Vision Statement: An Analysis* Dostupno na: <http://panmore.com/ford-motor-company-vision-statement-mission-statement> (pristupljeno: 21.05.2021.)
63. Thompson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble J.E. (2007). *Crafting and executing Strategy. The Quest for competitive Advantage, Concepts and Cases*. 15th Ed. New York, McGraw Hill dostupno na: [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/64740/Mwangi\\_Factors%20influenencing%20strategy%20implementation.pdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/64740/Mwangi_Factors%20influenencing%20strategy%20implementation.pdf?sequence=3) (pristupljeno: 03.06.2021.)
64. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada - Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
65. Uchil, S. Yazdanifard, R. (2014). *The Growth of the Automobile Industry : Toyota's Dominance in United States*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/270703660\\_The\\_Growth\\_of\\_the\\_Automobile\\_Industry\\_Toyota's\\_Dominance\\_in\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/270703660_The_Growth_of_the_Automobile_Industry_Toyota's_Dominance_in_United_States) (pristupljeno: 25.04.2021.)
66. VentureBeat, (2021). <https://venturebeat.com/2018/07/24/ford-commits-4-billion-to-self-driving-cars-forms-new-subsiary/> (pristupljeno: 06.06.2021.)
67. Vrdoljak Raguž I., Jelenc L., Podrug N., (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800> (pristupljeno 10.04.2021.)

68. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124679](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124679) (pristupljeno: 11.04.2021.)
69. Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., (2013) *U potrazi za konkurentskom prednosti u Vrdoljak Raguž, Izvori konkurentске prednosti u XXI. Stoljeću*. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 1-2 Dostupno na: [https://www.academia.edu/38404451/U\\_potrazi\\_za\\_konkurentskom\\_prednosti](https://www.academia.edu/38404451/U_potrazi_za_konkurentskom_prednosti)(pristupljeno: 10.04.2021.)
70. Vujnović, A. (2020). *Generičke strategije prema Michaelu Porteru*, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Šibeniku, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:534835> (pristupljeno: 05.07.2021.)
71. Wagner, I. (2021). *Ford's engineering, research, and development expenditures from FY 2013 to FY 2020*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/260867/fords-research-development-expenditures/> (pristupljeno: 05.06.2021.)
72. Wright, P., Knoll, M., Caddie, B., & Pryingle, C. (1990). Strategic Profiles, Market Share and Business Performance. *Industrial Management*, 32(3), 23-28. Dostupno na: [https://www.academia.edu/26371288/Relationship\\_between\\_generic\\_strategies\\_competitive\\_advantage\\_and\\_organizational\\_performance\\_an\\_empirical\\_analysis](https://www.academia.edu/26371288/Relationship_between_generic_strategies_competitive_advantage_and_organizational_performance_an_empirical_analysis) (pristupljeno: 31.05.2021.)
73. Yamin, S; Gunasekaran, A. Mavondo, F.T (1999) *Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis*, *Technovation* 19, str. 507-518. Dostupno na: [http://scholar.google.hr/scholar\\_url?url=https://www.academia.edu/download/57537127/s0166-4972\\_2899\\_2900024-320181009-29431-13p3wgq.pdf&hl=hr&sa=X&ei=nve0YP7HE4XSmAH\\_ioaAAw&scisig=AAGBfm2Bm07OVMlxXFoCvLH2mpkxai2ARg&nossl=1&oi=scholar](http://scholar.google.hr/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/57537127/s0166-4972_2899_2900024-320181009-29431-13p3wgq.pdf&hl=hr&sa=X&ei=nve0YP7HE4XSmAH_ioaAAw&scisig=AAGBfm2Bm07OVMlxXFoCvLH2mpkxai2ARg&nossl=1&oi=scholar) (pristupljeno: 31.05.2021.)



## POPIS SLIKA

[Slika 1.](#)- Porterove generičke strategije (Izvor: Stacey, 1997.)

[Slika 4.](#)- Općeniti lanac vrijednosti (Izvor: Porter, 2008)

## POPIS TABLICA

[Tablica 1.:](#) Novi osobni automobili: udio na tržištu (Izvor: vlastita izrada autora prema: Tportal, dostupno na: <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/losiji-rezultati-prodaje-novih-automobila-u-hrvatskoj-pad-od-44-74-posto-na-godisnjoj-razini-20201106>, pristupljeno: 24.05.2021.)

[Tablica 2.:](#) SWOT matrica Ford Motors Company (Izrada autora prema: Gaille, 2021 i Pratap, 2018.).

[Tablica 3.:](#) Porterov model 5 konkurentskih sila na primjeru Ford Motor Company (Izvor: vlastita izrada autora prema: Pratap (2016.))

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

[Grafički prikaz 1.:](#) Proizvodnja automobila od 2000 do 2020. godine (Izvor: vlastita izrada autora prema: Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/> pristupljeno: 23.04.2021.)

[Grafički prikaz 2.:](#) Proizvodnja automobila u 2020. godini (izvor: vlastita izrada autora prema: Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/> pristupljeno: 23.04.2021.)