

# Porterove generičke strategije

---

**Kostelac, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:145:165918>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžmenta*

Petra Kostelac

## **PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžmenta*

Petra Kostelac

## **PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 0010214273

e-mail: [petra.kostelac96@gmail.com](mailto:petra.kostelac96@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Management

Petra Kostelac

**PORTER'S GENERIC STRATEGIES**

Final paper

Osijek, 2020

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje 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 Ekonomskoga 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:**

**JMBAG:** 0010214273

**OIB:** 4409992039

**e-mail za kontakt:** [petra.kostelac96@gmail.com](mailto:petra.kostelac96@gmail.com)

**Naziv studija:** sveučilišni preddiplomski studij *Menadžmenta*

**Naslov rada:** Porterove generičke strategije

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 11. rujna 2020. godine

Potpis: Petra Kostelac

## **Porterove generičke strategije**

### **SAŽETAK**

Završnim se radom pod naslovom „Porterove generičke strategije“ iskazuju temeljne odrednice poslovnih strategija i strateškog menadžmenta, objašnjavaju Porterove generičke strategije, utvrđuje učinkovitost primjene strategija na primjeru automobilske industrije. U navedene strategije tako pripadaju strategija diferencijacije, strategija troškovnog vodstva, strategija fokusiranja. Strategijom se diferencijacije poduzeće odlučuje na jačanje konkurentske prednosti diferenciranjem u odnosu na konkurente. Odnosno, cilj je pružanje usluga i/ili prodaja proizvoda koji su različiti od konkurentskih i to uz „pokrivanje“ većeg broja tržišnih segmenata. Strategija troškovnog vodstva jest utemeljena na poslovanju unutar kojega se prednost pred konkurencijom nastoji ostvariti rastom udjela na tržištu pri čemu su troškovi poslovanja na niskoj razini. Strategija fokusiranja ona je kojom se poslovanje poduzeća fokusira na određene segmente tržišta te je, praktički, izvedena iz prethodno dvije navedene strategije. Nakon teorijskih razmatranja Porterovih generičkih strategija (poslovnih strategija), u drugom dijelu završnog rada dani su primjeri ovih strategija na primjeru automobilske industrije i to: *Ford*, *Mercedes-Benz*, *BMW* i *Hyundai*. Pokazano je kako su ovi proizvođači primjenom pojedinih poslovnih strategija gradili vlastitu konkurentsku prednost i ostvarili profitabilno poslovanje.

**Ključne riječi:** Michael Porter, generičke strategije, automobilska industrija

## **Porter's generic strategies**

### **ABSTRACT**

The final paper, entitled as "Porter's Generic Strategies", presents the basic determinants of business strategies and strategic management, explains Porter's generic strategies, and determines the effectiveness of the application of strategies on the example of the automotive industry. These strategies include the strategy of differentiation, the strategy of cost management, the strategy of focusing. With the differentiation strategy, the company decides to strengthen its competitive advantage by differentiating in relation to competitors. That is, the goal is to provide services and / or sales of products that are different from competitors, while "covering" a number of market segments. The cost management strategy is based on business within which the advantage over the competition is achieved by increasing market share with low operating costs. A focusing strategy is one in which a company's business focuses on certain market segments and is, in practice, derived from the aforementioned two strategies. After theoretical considerations of Porter's generic strategies (business strategies), in the second part of the final paper examples of these strategies are given on the example of the automotive industry, namely: Ford, Mercedes-Benz, BMW and Hyundai. It has been shown how these producers, by applying certain business strategies, built their own competitive advantage and achieved profitable business.

**Keywords:** Michael Porter, generic strategies, automotive industry

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metodologija</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Obrazloženje strukture rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Strateški menadžment i strategije poduzeća</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Teorijska određenja strategije i strateškog menadžmenta</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. Određivanje strategije</b> .....	<b>5</b>
2.2.1. Analiza okoline .....	6
2.2.2. Određivanje misije, vizije i ciljeva .....	7
2.2.3. Formulacija strategije .....	8
2.2.4. Implementacija strategije.....	9
2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije.....	10
<b>3. Porterove generičke strategije</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. Strategija troškovnog vodstva</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. Strategija diferencijacije</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3. Strategija fokusiranja</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4. Analiza primjene strategija na primjeru automobilske industrije</b> .....	<b>21</b>
3.4.1. Automobilska industrija .....	21
3.4.2. Strategija diferencijacije .....	23
3.4.3. Strategija fokusiranja.....	24
3.4.4. Strategija troškovnog vodstva.....	25
<b>4. Nedostaci Porterovih generičkih strategija</b> .....	<b>26</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>28</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>29</b>



## **1. Uvod**

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovoga završnog rada jesu Porterove generičke strategije i učinci njihove primjene na poduzeća. S obzirom da je danas, više nego ikada prije, pitanje opstanka poduzeća na tržištu itekako zahtjevno, zbog kompleksnosti tržišta u svakome smislu, tako je važno odabiranje i primjenjivanje poslovne strategije koja omogućuje ostvarenje konkurentske prednosti, a time i opstanak na tržištu. Postizanje konkurentske prednosti jest zahtjevno i kompleksno te se ne može sagledati bez uvida cjelokupno poslovanje poduzeća i karakteristike samog poduzeća i njegovog okruženja. Kako je krajnji cilj svakog poduzeća opstanak na tržištu i profitabilnost, što poduzeća postižu odabirom različitih strategija poslovanja, svako poduzeće svoje poslovanje prilagođava jednoj ili kombinaciji više poslovnih strategija, odnosno Porterovih generičkih strategija, a to su: strategija diferencijacije, strategija troškovnog vodstva, strategija fokusiranja. Cilj ovog završenog rada je iskazati temeljne odrednice poslovnih strategija i strateškog menadžmenta, objasniti Porterove generičke strategije, utvrditi učinkovitost primjene Porterovih generičkih strategija na primjeru automobilske industrije.

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

Za pisanje ovoga rada korišteni su isključivo sekundarni izvori podataka. Dakle, ostvaren je uvid u stručnu i relevantnu literaturu koja podrazumijeva knjige, ali i članke iz mnogobrojnih znanstvenih i stručnih časopisa u tiskanom i elektronskom obliku.

Za ostvarenje definiranih ciljeva završnog rada, u ovome su radu korištene sljedeće metode istraživanja:

- metoda analize (odnosi se na obrazlaganje kompleksnih pojmova na jednostavnije, odnosno na sastavnice i elemente)
- metoda deskripcije (odnosi se na opisivanje činjenica iskazanih u relevantnoj i stručnoj literaturi, a tako i na procese važne sukladno temi rada te na ukazivanje na utvrđene povezanosti bez empirijskih provjeravanja)

- metoda kompilacije (korištenje podataka iz sekundarnih izvora, a tako i rezultata istraživanja iz različitih vrsta znanstvenoistraživačkih radova uz sve etičke norme i poštivanje intelektualnoga vlasništva).

Unutar rada ukazano je na znanstveni diskurs pojma (poslovne) strategije te strateškog menadžmenta, a potom su iskazane temeljne odrednice generičkih strategije M. Portera. Metodom deskripcije postavljen je teorijski okvir, a metodom analize raščlanjeni su temeljni pojmovi važni u razumijevanju primjene generičkih strategija dok je metoda kompilacija metoda korištena za konačno usustavljivanje svih relevantnih podataka za temu rada, a sukladno predmetu i ciljevima rada.

### **1.3. Obrazloženje strukture rada**

Ovaj se završni rad sastoji od teorijskog dijela te primjene teorijskog dijela na konkretnom slučaju. U uvodnom se dijelu iznose predmet i ciljevi, izvori podataka i metodologija te iskazi o strukturi rada.

Prvi se dio sastoji od dva poglavlja, uz pripadajuća potpoglavlja, unutar kojih se iskazuju etimologija i teorijski koncepti pojma strategija te strateškog menadžmenta. Osim toga, ukazuje se na najvažnije odrednice faza koje pripadaju procesu određivanja poslovne strategije.

Drugi se dio rada sastoji od četiri poglavlja od kojih se tri odnose na svaku pojedinu strategiju koja pripada konceptu generičkih strategija Michaela Portera (za svaku je iskazano opće pojašnjenje, prednosti i nedostaci te primjeri poduzeća koji su se po primjeni istih istaknuli) te jedno poglavlje u kojem se ukazuje na već postojeće prakse primjene Porterovih strategija, a pri čemu se pojašnjava automobilska industrija općenito (sažeti povijesni pregled razvoja) kako bi se postavio kontekst razmatranja. Nakon toga slijedi rasprava te zaključak.

## 2. Strateški menadžment i strategije poduzeća

### 2.1. Teorijska određenja strategije i strateškog menadžmenta

Etimološki gledano, riječ i pojam strategija dolazi iz starogrčkog jezika (στρατηγία), odnosno riječ je izvedena iz riječi *strategos* koja se odnosi na onoga koji vodi vojsku – generala. Riječ *strategos* nastala tvorbom od riječi *stratos* (vojska) i riječi *agein* (voditi) pa je tako izvorni smisao pojma strategija „umijeće vođenja vojske“ (*Hrvatska enciklopedija online*<sup>1</sup>). Zbog današnjeg shvaćanja ovoga pojma potrebno je istaknuti da su neki antički (grčki) autori u 5. stoljeću prije Krista, kao na primjer Periklo i Ksenofont, kvalitetu strategije razmatrali kroz djelotvornost djelovanja vojničkih trupa te ostvarenje strateških ciljeva. Otprilike istovremeno na području Azije nastaje i djelo Sun Tzua pod nazivom *Umijeće ratovanja* unutar kojega se strategija razmatra kao sustavno planiranje nadvladavanja neprijatelja bez potrebe za borbom (Buble, 2005; Mateša, 2019). Upravo najstarija razmatranja ovoga pojma, naravno primjenjujući iste na ratovanje koje je tijekom povijesti bilo sastavni dio svakodnevice ljudi, ukazuju na važnost planiranja, proučavanja okruženja te kalkuliranja pri korištenju resursa. Kako je prethodno i navedeno što je sve strategija obuhvaćala tako ne čudi da se ovaj pojam koristi u velikom broju vrsta ljudskoga djelovanja. Općenito se najčešće govori o vojnim, političkim, ekonomskim (gospodarskim) te poslovnim strategijama, a prije definiranja pojma poslovne strategije važno je ukazati na povezanost, ali i značenjsku različitost, od pojma taktike. Taktika je pojam koji također dolazi iz starogrčkog jezika (τακτική), a definira se kao „ukupnost neposrednih načina i postupaka koji se primjenjuju da bi se postigao neki cilj“ (Anić, Goldstein, 2005: 567). Dakle, povezanost pojmova izrazito je snažna pri čemu se taktika odnosi na načine ostvarenja ciljeva, a strategija se odnosi na ukupnost planova za ostvarenje cilj(eva) pa se tako poslovna strategija općenito može definirati kao opsežan plan ostvarenja vizije, misije i ciljeva poslovanja (Buble, 2005) ili kao „utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća, države i slično“ (Anić, Goldstein, 2005: 542). No, prvu (i temeljnu) definiciju pojma strategije iznio je Alfred Chandler u djelu *Strategija i struktura* objavljenom 1962. godine. Ovaj je autor

---

<sup>1</sup> „strategija“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58330> [posljednji pristup 15.6.2020.]

tako istraživao prilagodbu strukture poduzeća strategiji rasta te je u djelu strategiju definirao kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva“ (Buble, 2005a: 3 prema Chandler, 1962: 15-16). Također, sredinom 60-ih godina izašlo je i djelo *Korporacijska strategija* (1965.) u kojemu Igor Ansoff ukazuje na strategiju kao nit koja povezuje sljedećih pet pitanja, to jest odlika poduzeća (Buble, 2005a: 4 prema Ansoff, 1965):

1. područje proizvod-tržište
2. vektor rasta
3. konkurentska prednost
4. interno generirana sinergija
5. donošenje odluka.

Djela ovih autora tako su postavila temeljne parametre za proučavanje poslovnih strategija uz naglaske na interne odlike poduzeća (organizacije), odlike okoline, uloge menadžera te općenito realizaciju strategije (Buble, 2005a). Nadalje, važno je ukazati upravo na promjene koje su se u poslovanjima svih vrsta odvijale tijekom te druge polovice 20. stoljeća. Naime, okolina poduzeća ostvarivala je sve veće odlike dinamičnosti i kompleksnosti, a time i neizvjesnosti. Utjecaj okoline na poduzeća postajao je sve važniji pa ne čudi uočavanje da usmjerenost menadžmenta ne može i ne smije biti samo na interne aktivnosti. Upravo tada pozornost se počinje usmjeravati na okolinu (ne samo poslovnu već i opću) kako bi se procjene iste uvrstile u strateška odlučivanja. Vremenom su poduzeća, osobito ona velika, započela s novim pristupom koji se naziva strateški menadžment, a upravo je strategija središnja kategorija toga menadžmenta. Ovaj važan koncept povezivanja teorije i prakse odlikuje i nedostatak suglasja po pitanju semantičke određenosti pojma. Tako Wheelen i Hunger strateški menadžment određuju kao „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“ (Vrdoljak Raguž, 2012: 382 prema Wheelen i Hunger, 1998: 3), a Certo i Peter isti pojam određuju kao „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjerno oblikovane prema svojoj okolini“ (Vrdoljak Raguž, 2012: 382-383 prema Certo, Peter, 1993: 5). Sukladno postojećim definicijama uočava se značajnost sljedećih odlika strateškog menadžmenta (Buble, 2005a: 5):

- radi se o kontinuiranom procesu s obzirom na to da nikada ne staje već su samo određene aktivnosti nekada više, a nekada manje vidljive

- djelovanje menadžera unutar procesa uočava se kroz etape počevši od analize okoline nastavljajući se na organiziranje usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te kontrolu i evaluaciju
- unutar procesa menadžeri su oni koji konkretiziraju odluke te uređuju da se iste provedu u djelo kako bi se ostvarivali ciljevi poduzeća
- radi se i o instrumentu ostvarenja ciljeva poduzeća što podrazumijeva organizaciju poduzeća takvu da uvijek odgovara na zahtjeve okoline na primjeren način
- sam je proces iterativan zbog cikličkog ponavljanja etapa koje poduzeće mora prolaziti uvijek jednakim redom.

S obzirom na odlike strateškog menadžmenta, isti se može jednostavno definirati kao „proces formuliranja i primjene strategije“ (Vrdoljak Raguž, 2012: 383). Odnosno, određivanje strategije koja će biti održiva i dovesti do ostvarenja ciljeva zahtjeva konkretno određenje odgovora o tome kakva je trenutna pozicija poduzeća, a kakvu se želi postići i na koji će se način to ostvariti (Daraboš, 2015).

## **2.2. Određivanje strategije**

Prethodno je navedeno da u odlike strateškog menadžmenta pripada i iterativnost te da ista podrazumijeva kontinuirano „prelaženje“ iz etape u etapu. Broj ovih etapa autori različito definiraju, ali sadržajno između klasifikacija nema izrazitih razlika. Razlika unutar postojećih klasifikacija jest u određenju jesu li analiza okoline i određivanje misije, vizije i ciljeva zasebne etape ili pripadaju istoj. Primjera radi, autori Wheelwn i Hunger smatraju da je određivanje misije, vizije i ciljeva (dakle određivanje usmjerenja poduzeća) dio etape formuliranja strategije dok autori Cetro i Peter drže da se radi o odvojenim etapama. Sukladno mišljenju posljednje navedenih autora, temeljnim se etapama strateškog menadžmenta drže (Buble, 2005a: 8):

1. analiza okoline
2. postavljanje usmjerenja poduzeća (određivanje misije, vizije i ciljeva)
3. formuliranje strategije
4. implementacija strategije
5. kontrola i evaluacija strategije.

### 2.2.1. Analiza okoline

Suvremeni je svijet, jednostavno rečeno, u svakome smislu i aspektu pod snažnim utjecajem globalizacije, a upravo stoga ne čudi da je svaki oblik poslovanja itekako snažno podložan utjecajima okoline (Mateša, 2019). Općenito, okolina se poduzeća tretira kao „set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva“ (Buble, 2005b: 15). Za uspješnost poslovanja važno je analizirati internu okolinu (ona koja je pod potpunom kontrolom poduzeća), a još se važnijim smatra kontinuirano analizirati eksternu okolinu. Eksterna okolina „obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće“ (Buble, 2005b: 17). Upravo zbog globalizacije, kao neminovne pojave suvremenosti, ne čudi da je eksterna okolina odlikovana dinamičnošću promjena, heterogenošću u svakome smislu te neizvjesnošću. Sukladno navedenim odlikama eksterne okoline, jasno je da se razvitak poduzeća vezuje upravo uz sposobnost prilagođavanja okolini te stupnju fleksibilnosti čitave organizacije poduzeća (Baković, 2010, Kourdi, 2007). Dakle, temeljna je svrha analize okoline „ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća“ (Buble, 2005b: 15). Upravo je jedan od ključnih zadataka analize okoline identifikacija prilika i prijetnji u eksternoj okolini te snaga i slabosti u internoj okolini. U tu svrhu razvijena je analiza pod nazivom SWOT<sup>2</sup> (akronim pojmova *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*). Kako bi analiza okoline bila čim uspješnija, odnosno kako bi ispunila svoje temeljne zadatke da identificira prilike i prijetnje u eksternoj te snage i slabosti u internoj okolini, potrebno je (Buble, 2005b):

- otkriti strateške faktore i pritiske istih na poduzeće ključnih za ostvarivanje ciljeva (prilike i prijetnje)
- utvrditi sve unutarnje sposobnosti poduzeća, ali i nesposobnosti (snage i slabosti)
- povezati, pomoću SWOT analize, prilike i prijetnje sa snagama i slabostima s ciljem čim boljeg pozicioniranja poduzeća na tržištu

---

<sup>2</sup> SWOT je sredstvo analize situacije poduzeća utemeljeno na određivanju strateških čimbenika koji se sagledavaju kao snage, slabosti, prilike i prijetnje. Prijetnje i prilike razmatraju se unutar analize eksterne okoline pri čemu je kod poslovanja najvažnije uzeti u obzir kategoriju čimbenika eksternog okruženja koja se naziva industrijskom, a odnosi se na kupce, dobavljače i konkurenciju (Gonan Božac, 2008).

- osigurati temelje za formuliranje strategije koja će kontinuirano omogućavati iskorištavanje prilika, a izbjegavanje prijetnji koristeći snage uz otklanjanje slabosti.

### **2.2.2. Određivanje misije, vizije i ciljeva**

Bez određenosti misije i vizije poduzeća, odnosno poslovanja, teško je određivati kratkoročne i dugoročne ciljeve iz kojih se onda za određene periode poslovanja izvode zadaci koje je potrebno izvršiti (Kourdi, 2007). Općenito, često se pojmovi misija i vizija poistovjećuju, a razlog tomu svakako jest u njihovu ispreplitanju. „Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti“ (Galetić, 2005: 85). Prema tome, vizija je, zapravo, ono što odgovara na pitanje „Kamo idemo?“ pa se može reći da služi kao dokaz svrhe postojanja poduzeća (Mateša, 2019). Sukladno povezanosti između misije, vizije, ciljeva i strategije uočava se i njihova međuovisnost, a mnogi ih autori promatraju kao cjelinu nazvanu „strateška namjera“ (Galetić, 2005: 85). Nadalje, važno je kontinuirano razvijati misiju i viziju poduzeća te koristiti sve razine njihove opstojnosti te ih ne ograničavati postojećim resursima. Vizija, praktički, pripada u skupinu pojmova unutar poslovanja koji se koriste učestalo, a opet su najnejasniji. Naime, vizija osim što je slika poželjnoga, ona je vjerodostojna slika budućnosti koja je i poželjna i moguća. Upravo razvijanje vizije, kako je i navedeno, u kontinuitetu se radi na razvijanju svijesti zašto, gdje i kako će poduzeće postupati u budućnosti prema konkurenciji, dakle na tržištu. Također, autori Collins i Porras smatraju da se sama vizija poduzeća sastoji od dvije sastavnice, a to su (Galetić, 2005: 86):

- temeljna ideologija (odnosi se na temeljne vrijednosti, tj. načela te na temeljnu svrhu postojanja i poslovanja) i
- vizionarska budućnost (odnosi se na cilj određen na razdoblje između 10 i 30 godina uz detaljno opisivanje načina postizanja istog).

Misija poduzeća, zapravo, izražava temeljnu svrhu postojanja poduzeća, dakle sve ono po čemu se ističe od konkurenata i ono što čini temelj poslovanja. Općenito, shvaćanja i definiranja same misije jesu različita, ali ih se promatra kroz tri temeljna pristupa (Galetić, 2005: 90-91):

1. misija pripada početnim koracima strateškog menadžmenta pri čemu je sredstvo strategije
2. misija je zapravo kohezija i to kulturna kohezija koja čini jedinstveno djelovanje poduzeća, a što je uvelike važno za ostvarenje cilja (ili ciljeva)
3. misija se odnosi i na sredstvo strategije, ali i kulturnu koheziju (sve veći broj autora priklanja se ovome pristupu).

Kod oblikovanja misije najvažnije je točno, bez iznimke u bilo kojem smislu, konkretizirati za poduzeće svrhu postojanja, standarde ponašanja te vrijednosti (Galetić, 2005).

Izjave i tvrdnje od kojih se sastoji misija i vizija jesu pravci usmjeravanja specifično određenih obveza koje se nazivaju ciljevima. Ciljevima je specifično određeno što treba učiniti, gdje i koji su rokovi za to isto izvršavanje. „Dugoročni su ciljevi rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija. To su, dakle, ciljevi koje poduzeće namjerava postići efikasno formuliranim i implementiranim strategijama u duljem razdoblju, obično od tri do pet godina“ (Galetić, 2005: 96). Iz ciljeva se, potom, izvode specifični zadaci ovisno o djelokrugu poduzeća, a također služe kao indikatori kretanja poslovanja, odnosno kao mjerilo ide li poduzeće (bez obzira u kojem periodu) u smjeru koji je određen misijom i vizijom. Također, određenje ciljeva jest ono što omogućuje maksimalno umanjivanje konflikata na bilo kojoj razini prilikom implementacije strategije. Kako bi određenje ciljeva ispunilo svoju svrhu te podupirali kretanje poduzeća u odabranom smjeru tako bi se određivanje ciljeva trebalo kretati od gore prema dolje, to jest potrebno je prvo postaviti opće ciljeve poduzeća, a potom iz istih izvesti ciljeve za svaku poslovnu jedinicu (Galetić, 2005).

### **2.2.3. Formulacija strategije**

Ova se faza strateškog menadžmenta odvija pomoću strateške analize i strateškog izbora. Iako i po pitanju ove faze različita određenja, tj. modela izvedbe, postoje odrednice koje su svim klasifikacijama zajedničke (Gonan Božac, 2005: 105):

- provesti SWOT analizu (ocijeniti trenutnu situaciju)
- odrediti željene promjene
- izabrati pravce usmjeravanja djelovanja.



Dakle, formulacija strategija podrazumijeva provođenje raznih analiza, planiranje u svakom smislu, razmatranje mogućnosti za ostvarenje ciljeva pri čemu je važan analitički pristup, ali i kreativnost (Gonan Božac, 2005). Također, svi inputi iz strateških analiza se dodaju navedenome, a tako i strateške mogućnosti (sve je u ovisnosti od toga o kakvom se poduzeću radi) te se tada donosi strateški izbor prilagođen i kontekstu poslovanja (čimbenicima koji potiču i/ili ograničavaju u svakome smislu) te kriterija koji su postojeći u vrijeme stvaranja strategije (Gonan Božac, 2005).

#### **2.2.4. Implementacije strategije**

Implementirati strategiju znači pokrenuti primjenu strateškog plana koji je definiran kao konačan. S obzirom na promjene okoline, kako je već istaknuto ranije, potrebna je fleksibilnost poslovanja, odnosno prilagođavanje parametrima koje „nameće“ okolina. S obzirom na navedeno sve češće ovaj proces podrazumijeva promjenu strategije, tj. okosnica same implementacije tada je strateška promjena. Prema tome, implementacija služi unaprjeđivanju poduzeća s obzirom na konkurenciju, a ovisi o sljedećem (Cingula, 2005):

- mogućnostima razvijanja novoga plana koji će dovesti do bolje pozicije na tržištu
- sposobnostima (ukupnim) poduzeća da primjeni novosti (promjene) kako bi implementacija bila uspješna.

Implementirati strategiju praktički znači provoditi slijed aktivnosti, utemeljenih na pretpostavkama i rezultatima istraživanja okoline, koji bi trebao dovesti do uspjeha. Implementacija će, pokazuju dosadašnja istraživanja, biti uspješnija ako se ljudskim resursima upravlja sukladno suvremenim pristupima. Osim toga, izuzetno je važna uloga onih koji su na poziciji lidera – njihova menadžerska sposobnost, uvjetovana emocionalnom inteligencijom, omogućuje itekako utjecaj na djelatnike da ciljevi poduzeća „postanu“ i njihovi te time implementacija zaista jest optimalnija. Osim sposobnosti, važni su i stavovi o samoj strategiji koja se želi primijeniti, a što je vidno u pristupima tih osoba bez obzira u kojem aspektu rada i djelovanja. (Cingula, 2005).

### **2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije**

Uspješnost implementacije strategije podrazumijeva usklađenost svih postupaka, ciljeva, misije i vizije poduzeća. Sve navedeno mora biti omogućeno mogućnostima koje poduzeće posjeduje ukupno, a tako i radnom klimom (odnosi se na sustav pravila, međuljudske odnose, sustav kontrole, napredovanja i slično). Prije svega važno je urediti unutrašnju organizaciju što optimalnije, a potom sve ono što se iskazuje prema „van“, prema tržištu. S obzirom na sve navedeno, jasno da je potrebna kontrola na svim razinama (misli se na sve sastavnice organizacije rada), a koja se određuje tako da ne bi ometala niti jedan proces. Što se tiče evaluacije – može se provoditi za bilo koje područje i aspekt poslovanja te na bilo kojoj razini hijerarhije. Svrha svake evaluacije u ovome kontekstu, ali i općenito, jest uspoređivanje onoga implementiranoga s onime što se htjelo postići te da se pravodobno uvedu drugačiji ili novi pristupi kako bi se ono što egzistira ipak došlo do onoga što je određeno kao poželjno, a što je očito vizijom. Ako nije moguće uvoditi takve promjene onda je uvijek moguće iznova definirati strateške ciljeve sukladno promjenama uvjeta do koji dolazi sve češće i češće s obzirom na globalizaciju te kompleksnost svjetske ekonomije u svakome smislu i aspektu. Da bi menadžeri mogli provoditi kontrole i evaluacije, važno je posjedovanje i razvijanje vještina kao što su interakcijske, alokacijske, vještine nadziranja te sposobnost organizacije općenito (Dujanić, 2005).

### 3. Porterove generičke strategije

Koncept strategija koje je iznio i objasnio Michael Porter odnosi se na formuliranje strategija koja podrazumijevaju, između ostalog, i analiziranje atraktivnosti grane gospodarstva te položaja poduzeća sukladno toj grani. S obzirom na navedeno Porter je naveo kako je odabir strategija potrebno temeljiti na analizi gospodarske grane u kojoj se nalazi poduzeće. Za analizu gospodarske grane (industrije) moguće je koristiti Porterov model konkurentskih snaga/sila (prilagođeno prema Butigan, 2008):

- konkurentnost među poduzećima
- mogućnost pojave novih (sličnih) poduzeća na tržištu
- mogućnost uporabe proizvoda i/ili usluga koji su zamjenski
- snagu pregovaranja dobavljača
- snagu pregovaranja kupca.

Navedeno je važno jer se radi o snagama kojima se izražava relativni položaj poduzeća; u određenoj gospodarskoj grani. Temelj profitabilnosti, odnosno ostvarivanja iznadprosječnog poslovanja, jest održiva konkurentska prednost (Vrdoljak Raguž, 2012). Upravo je konkurentska prednost temeljna ideja koncepta generičkih strategija budući da se drži da je konkurentska prednost, u biti, srž svake poslovne strategije. Upravo ostvarivanje konkurentске prednosti uvjetuje odabir strategije i područje primjene iste. Odnosno, cilj odabira neke generičke strategije je ostvarenje i zadržavanje konkurentске prednosti poduzeća, odnosno one predstavljaju način pozicioniranja poduzeća unutar grane privrede. Drugačije rečeno, za uspješno konkuriranje poduzeća temeljne su sljedeće odrednice (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- pozicioniranje poduzeća na tržištu
- zadovoljenje potreba kupaca
- jačanje konkurentске snage
- određivanje vrste konkurentске prednosti koju je potrebno ostvariti.

Generičke strategije pripadaju poslovnim strategijama i svako poduzeće odabire jednu ili više generičkih/poslovnih strategija. Strategije koje pripadaju generičkim strategijama M. Portera jesu (Tipurić, 2005; Vrdoljak Raguž, 2008):

1. strategija troškovnog vodstva
2. strategija diferencijacije
3. strategija fokusiranja.

Usmjerenje i središte generičkih strategija jest konkurentsko pozicioniranje poduzeća u odnosu na konkurente. Preciznije rečeno, poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost sukladno (Harrison, St. John, 2014):

- ponudi proizvoda i/ili usluga kojima se razlikuju od konkurenata (naravno, da razlike prepoznaju kupci)
- ponudi ili prodaji proizvoda i/ili usluga koji su jeftiniji kupcima (nastaju uz niže troškove)
- kombinaciji prethodno navedenih komponenti.

Konkurentska prednost, ako je održiva, jest temelj za poslovanje koje je iznadprosječno i to u duljem vremenskom roku. Poduzeće tako može ostvarivati dvije vrste spomenute prednosti, a to su niski troškovi ili diferencijacija. Navedene prednosti proizlaze iz industrijske strukture stoga su „rezultat sposobnosti poduzeća da iziđe na kraj s pet konkurentskih sila svojih suparnika“ (Porter, 2008: 29). Stoga, upravo navedeni koncept, tipologija, generičkih strategija M. Portera pripada među najznačajnije unutar razmatranja i teorija strateškog menadžmenta. Svaka pojedina strategija, putem svojih karakteristika, određuje različita usmjerenja konkurentске prednosti poduzeća uz usklađivanje izbora o vrsti konkurentnosti koju poduzeće želi ostvariti sa strateškim ciljem (ciljevima). Naravno, specifično je određeno koje je aktivnosti potrebno provesti za ostvarenje cilja (ciljeva), a isti se razlikuju s obzirom na gospodarsku granu. Ostvarivanje prednosti pred konkurencijom zahtijeva mnogobrojne i detaljne analize – kako je i navedeno – te time podrazumijeva poznavanje kapaciteta poduzeća u svakome smislu te raspoloživosti resursa. Naime, strategija troškovnog vodstva, a tako i ona diferencijacije jesu one kojima se prednost treba postići u širokom rasponu industrijskih segmenata dok je strategija fokusa usmjerena na prednost na temelju troškova ili diferenciranje u užem smislu (Porter, 2008). Općenito govoreći, „osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentске prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku o vrsti konkurentnosti koju nastoji postići i o području unutar kojeg će je postići“ (Porter, 2008: 29).

### 3.1. Strategija troškovnog vodstva

Strategija troškovnog vodstva jest strategija koja je usmjerena održavanju konkurentske prednosti na temelju nižih troškova unutar svih segmenata poslovanja. Konkurentska prednost koju poduzeće temelji na niskim troškovima većinom se postiže usmjeravanjem poslovanja na proizvode i/ili usluge koji su, relativno, standardizirani. Sposobnost održavanja niskih troškova iziskuje određenje strategije koje je jasno i neupitno u svakome smislu. Poduzeće je tako usmjereno na kontinuirano smanjivanje troškova što podrazumijeva veće kapacitete proizvodnje te outpute u odnosu na konkurenciju. Također, kontinuirano se radi na ostvarivanju pristupa inputima te resursima koji su povoljniji (Tipurić, 2005; Vrdoljak Raguž, 2012). Praktički se može reći da se radi o strategiji kojom se u poduzeću izgrađuje, osim navedenoga, i „kultura niskih troškova u kojoj će menadžment, procesi, strukture, nagrađivanje i svi drugi organizacijski činitelji biti uokvireni zahtjevom permanentnog smanjivanja troškova“ (Tipurić, 2005: 145). Gledajući strateški, troškovi ne ovise samo o veličini outputa nekog poduzeća već i o svim strateškim izborima (kako je već i navedeno). Dakle, ostvarivati niže troškove nego što to čini konkurencija podrazumijeva upravljanje svim pokretačima troškova unutar lanca vrijednosti poduzeća. Ne radi se o lakom zadatku s obzirom na neminovnost po pitanju nadzora i praćenja svakog segmenta unutar troškovnika. Prednost, s obzirom na konkurenciju, ostvaruje se izuzetno efikasnim izvršavanjem svih aktivnosti unutar lanca vrijednosti što znači da se aktivnosti izvode poduzetnički kreativno u svakome smislu. Osim svega navedenoga, važno je kontinuirano obraćati pozornost i voditi računa o svim diferencijacijskim činiteljima unutar grane privrede, tj. u odnosu na konkurentska poduzeća. Navedeno znači da je potrebno voditi, s posebnom pozornošću, računa o asortimanskoj ponudi te o atributima proizvoda. Ovakva strategija, zapravo, ima više izgleda za uspjeh ako se primjenjuje unutar grana privrede unutar kojih nema rapidnih i radikalnih uvođenja noviteta u svakome smislu tehnologije i marketinga. Stabilnost u navedenim aspektima uvjet je kontinuitetu smanjivanja troškova budući da se tek tada optimalno postiže onaj koncept poslovanja koji se upravo i želi postići ovom strategijom (Tipurić, 2005). Optimalni uvjeti kako bi se ostvarivala opisana konkurentska prednost jesu ovi (Besanko, Dranove i Shanley, 1996: 471 prema Tipurić, 2005: 146):

- ako ni jedno poduzeće unutar gospodarske grane još uvijek ne iskorištava ozbiljno ekonomiju veličine i ekonomiju iskustva

- ako su mogućnosti za poboljšavanje opažene koristi proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda
- ako su kupci osjetljivi po pitanju cijena te ne žele plaćati određene premijske cijene u smislu poboljšavanja kvalitete, oblika, izgleda i ostalih karakteristika proizvoda
- ako su obilježja proizvoda takva da ih kupci mogu procijeniti prilikom kupovine.

Također, jedno od ključnih čimbenika unutar ova strategije svakako jest i politika cijena. Na tržištima gdje je osjetljivost kupaca na razlike u cijenama velika, a što znači da je veća elastičnost potražnje, svakako postoji prilika da poduzeće smanjuje cijene (imajući niske industrijske troškove), a tako povećava tržišni udjel. U tom se slučaju poduzeće snažno fokusira na prodaju koja tada mora biti čim veća pa se tako koristi ekonomijom veličine i rapidno otvara velike kapacitete i nastupa agresivno – većom razinom prodaje, unatoč marži profita koja je niža, ostvaruje veći ukupan profit. No, ako se radi o tržištu gdje je niska cjenovna elastičnost, tada se politika cijena ne razlikuje suviše nego u konkurenciji jer je orijentacija u prodaji tada na tome da se proizvodi/usluge prodaju postojećim kupcima, a profitna marža ostaje visoka s obzirom na to da je velika razlika između onoga što se ulaže i što se zarađuje prodajom (Vrdoljak Raguž, 2012; Tipurić, 2005).

Ovakva usmjerenost poslovanja poduzeća ne mora uvijek dovesti do ostvarenja konkurentske prednosti. Poduzeće koje poslovanje usmjerava tako da odabire niske troškove zapravo teži industrijskom vodstvu. Upravo navedeno vodstvo jest cilj ove strateške logike, to jest ostvarenje biti taj „vođa“, a ne jedno u nizu poduzeća koje to želi postati. Kada poduzeće jednom ostvari položaj takvoga „vođe“ tada je ostvarilo izrazitu obranu od konkurentskih sila (Vrdoljak Raguž, 2012; Tipurić, 2005). Doduše, velika je mogućnost da se primjenom ove strategija upadne u cjenovni rat s konkurencijom, stoga je temeljno za takva poduzeća, između ostaloga, ostvariti što veći tržišni udio. Navedenim se ostvarenjem tako praktički „neutralizira“ nadmoć dobavljača koji su istaknuti čime se povećava efikasnost te je moguće povećavati cjenovni prostor što, dakako, omogućuje lakše podnošenje povećanja troškova inputa (Tipurić, 2005). Smatra se da strategija troškovnog vodstva nije uvijek optimalna za ostvarivanje profita i zadržavanje stalnih kupaca, jer, mogu se promijeniti uvjeti u tehnološkome aspektu, tj. može doći do znatnih ušteda u tome aspektu za konkurenciju čime ostvareno vodstvo gubi većinu, ili svaku, vrijednost (Mateša, 2019; Vrdoljak Raguž, 2012; Tipurić, 2005).

Primjeri poduzeća koja se drže uspješnim troškovnim „vođama“ jesu (Tipurić, 2005: 145) :

- *Hyundai* (automobilska industrija)

- *Texas Instruments* (alatni strojevi)
- *Wall-Mart* (lanac maloprodaje)
- *Timex* (satovi)
- *Heinz* (začini i drugi dodaci jelima).

### 3.2. Strategija diferencijacije

Ova se strategija temelji na različitom pozicioniranju u odnosu na sva ostala konkurentska poduzeća. Odnosno, ovom strategijom poduzeća prilagođavaju sve svoje aktivnosti, a dakako i asortiman, takvim načinima da se poduzeće čim snažnije razlikuje od konkurencije, dakle da ta diferencijacija bude očigledna svim kupcima, bili oni stalni ili tek novi. Prema tome, ova strategija jest ona koja, ako se primjenjuje dosljedno i sveobuhvatno, poduzeće čini jedinstvenim za kupce u svakome smislu (Mateša, 2019). Ta diferencijacija s obzirom na konkurenciju podrazumijeva ponudu koja je jedinstvena kupcima, praktički izuzetne vrijednosti te čini nešto što konkurentska poduzeća ne nude ili, još bolje, ne mogu ponuditi (Vrdoljak Raguž, 2012; Tipurić, 2005). Važno je naglasiti da diferencijacija nije ekvivalent kvaliteti, već diferencijacija podrazumijeva kvalitetu uz još mnoštvo drugih sastavnica i odlika proizvoda i/ili usluga. Kvaliteta se tako odnosi kod proizvoda na tehničku narav, a kod usluga na način pristupa i prilagodbu kupcu. Dakle, ovom se strategijom usmjerava poslovanje na takvu ponudu, kako je iskazano, koja u svakome aspektu ima vrijednost kupcu. Općenito, svrha je ove strategije, osim ostvariti prednost pred konkurencijom, već i ostvariti povezanost s kupcima takvu da se istu naziva odanošću (Tipurić, 2005).

Diferencijacija se tako može temeljiti na (Tipurić, 2005: 148) :

- samome proizvodu
- načinima i sustavu isporučivanja
- marketingu
- ostalim činiteljima vrijednosti.

Među autorima postoji razlika kod isticanja u čemu se uopće pronalazi industrijska različitost pa se tako, između ostalih, ističu poslovne aktivnosti među kojima su sljedeće (Bain, 1968: 226 prema Tipurić, 2005: 148):

- kvaliteta usluga i/ili proizvoda
- reputacija poduzeća, ali i asortimana
- marketinške aktivnosti koje kod kupaca stvaraju preferencije
- prestiž marke proizvoda
- različitost lokacija ponuđača unutar grane privrede.

Uočljivo je, dakle, da „logika strategije diferencijacije zahtijeva od poduzeća da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačiji od svojih konkurenata. Poduzeće mora biti uistinu jedinstveno u nečemu, ili percipirano kao jedinstveno, ako očekuje cijenu uz dodatnu dobit. Međutim, za razliku od troškovnog vodstva, u nekoj industriji može biti više uspješnih strategija diferencijacije ukoliko postoji nekoliko svojstava koja su vrlo cijenjena od strane kupaca“ (Porter, 2008: 32). Dakle, uspješnost svake diferencijacije temelji se na percepciji kupaca te je važna svjesnost da uspješnost ove strategije jest u itekako snažnoj ovisnosti o opažanjima kupaca nego u stvarnoj razlici među konkurentima. Upravo opažanja kupaca doprinose stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, a time i povlaštenom položaju među kupcima, a što omogućuje poduzeću razne strateške mogućnosti kao što su: postavljanje cijena koje su premijske, povećanje razine prodaje te izgradnja odnosa s kupcima koji podrazumijeva odanost. Postavljanje premijske cijene je mogućnost koja se ponajprije nastoji i treba postići pa se može reći da je to i bit same diferencijacije. Naime, ako se strategija primjenjuje dosljedno i sveobuhvatno, poduzeće povećava prostor povećanja cijena u smislu da, bez obzira na veću cijenu, kupci i dalje percipiraju proizvode/usluge tog nekog poduzeća kao one veće vrijednosti. Prema tome, može se reći da između razine diferencijacije i spremnosti kupaca u plaćanju veće cijene (u odnosu prema cijeni standardnog proizvoda) postoji izrazita korelacija i to pozitivna; razina diferencijacije veća je što su kupci spremniji platiti veću cijenu. A osim premijske cijene tu je važna i diferencijacija troškova, tj. „poduzeće je konkurentno sposobno samo ako je razlika između standardne i premijske cijene veća od razlike između standardnih i diferencijacijskih troškova. Poduzeće će biti iznadprosječni konkurent u industriji ako njegova premijska cijena prelazi ekstra troškove koji su uključeni u stvaranje diferencijacijske jedinstvenosti“ (Tipurić, 2005: 149). Naravno, kao i unutar svakog poslovanja, može doći do postizanja suprotnog efekta pa tako može doći do poteškoća ako se postave prevelike premijske cijene uz istovremeno minimalno ili nikakvo signaliziranje vrijednosti samim kupcima. Upravo tada svi konkurenti s niskim troškovima mogu vrlo lako umanjiti svaki uspjeh postignut



provedbom ove strategije. Navedeno se može dogoditi kada je zadovoljstvo kupaca onim standardnim proizvodom veliko te ne vide neke posebne vrijednosti atributa onoga koji pretendira na mjesto „vođe“ (Tipurić, 2005).

Dakako, premijska cijena ne mora biti jedini način ostvarivanja prednosti putem diferencijacije. Ovom strategijom poduzeće „može ostvariti veću preferenciju i lojalnost postojećih industrijskih kupaca prema svojem asortimanu i tako ostvariti razmjerno veće razine prodaje s obzirom na konkurente pri istim industrijskim cijenama“ (Tipurić, 2005: 149). Također, unutar strategija važna je, već spomenuta, dodatna vrijednost. Ova se vrijednost stvara putem dvaju mehanizama, a to su smanjivanjem troškova kupcima ili povećanjem satisfakcije kupaca (odnosi se na čim bolje zadovoljenje potreba kupaca). Navedeno smanjivanje moguće je na brojne načine, a neki od njih jesu sljedeći (Porter, 2008: 138):

- smanjivanje troškova same isporuke ili adaptiranja proizvoda
- smanjivanje troškova financiranja
- smanjivanje uopće potrebe za učestalošću uporabe
- smanjivanje izravnih troškova (uporaba proizvoda diferencijatora; radna snaga, gorivo, razne vrste održavanja itd.)
- smanjivanje neizravnih troškova u svakome smislu
- smanjivanje troškova unutar aktivnosti i segmenata koji nisu povezani s fizičkim proizvodom
- smanjivanje rizika pogreške (time se umanjuju mogući troškovi ako do pogreške dođe).

Primjena ove strategije moguća je u svim granama privrede, a osobito unutar onih u kojima postoji širok spektar razlike između proizvoda i usluga, a da pri tome te razlike kupci itekako vrednuju. Također, za razliku od troškovnog vodstva, moguće je da jedno poduzeće primjenjuje i nekoliko strategija diferencijacije za različite proizvode i/ili usluge). Općenito je jačanje konkurentske prednosti putem diferencijacije izglednije (Besanko, Dranove, Shanley, 1996: 162):

- ako je uobičajen tip kupca spreman na plaćanje znatne cijene, premijske, za sve karakteristike proizvoda
- ako se unutar grane privrede itekako razvijaju ekonomija veličine i iskustva te ih poduzeća itekako iskorištavaju

- ako se karakteristike proizvoda mogu procijeniti samo putem iskustva, tj. utemeljujući procjenu na dosadašnjoj uporabi (tada se diferencijacija temelji na pouzdanosti i reputaciji što konkurenti teško mogu imitirati).

Implementacija ove strategije svakako ne jamči ostvarenje konkurentske prednosti te će ista propasti ako (Thomposn, Strickland, Gamble, 2008):

- postoji mogućnost da konkurenti na bilo koji način imitiraju većinu (ili sve) privlačne karakteristike proizvoda
- diferencijacija ni na koji način ne smanjuje troškove kupcima
- postoji određenost previsoke premije na cijenu
- postoje neznatne razlike među ponudama konkurenata.

Također, postoji i vjerojatnost nastanka dodatnih troškova ako se proizvodu poboljšavaju karakteristike s ciljem ostvarivanja diferencijacije što ujedno može dovesti do rasta prodajne cijene što većinom rezultira odlučivanjem kupca za drugi, povoljniji proizvod. Naravno, osim cijene kupci mogu smatrati da im nije potreban proizvod koji je poboljšan u nekom aspektu (ili više njih) već da im je odgovarajući onaj standardni proizvod pa zbog toga kupiti ono što nude konkurenti. Mogućnost postoji i u tome da poduzeća koja su specijalizirana i time imaju manje mogućnosti primjene strategije ipak na kraju budu više konkurenti, a što, dakako, ovisi o potražnji kupaca u određenome periodu (Dobson, Starkey, Richards, 2004).

Primjeri poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju na globalnoj razini jesu (Tipurić, 2005: 148-149):

- *McDonlad's* (lanac pripreme i usluživanja brze hrane)
- *Dr.Pepper* (bezalkoholna pića)
- *Federal Express* (usluge dostave)
- *Rolex* (satovi)
- *Honda* (automobilska industrija)
- *Johnson & Johnson* (proizvodi za djecu).

### 3.3. Strategija fokusiranja

Fokusiranjem poduzeće se odlučuje za određeni aspekt, određeni proizvod/uslugu ili skupinu istih proizvoda/usluga tako da njima uslužuje tek određeno područje tržišta što znači da poduzeće time usmjerava svoje poslovanje na zadovoljavanje potreba tek određene, ograničene, skupine kupaca (Mateša, 2019). Određena skupina, odnosno segment, može biti odabrana na temelju različitih kriterija, a koji se najčešće, unutar marketinškog planiranja, određuju upravo segmentacijom tržišta. Naravno, skupina može biti određena i na temelju linije proizvoda, a najbolji primjer tada su sportski automobili, hrana iz ekološki ograničenog uzgoja, kozmetika proizvedena od isključivo prirodnih sastojaka i slično. Općenito se može reći da se ova strategija temelji na pretpostavljanju zadovoljenja potreba određene skupine potrošača oslanjajući se fokusiranje čitavog marketinškog spleta na određeni aspekt proizvoda, određeni proizvod ili skupinu proizvoda (Porter, 2008; Tipurić, 2005). „Uspješna strategija fokusiranja usmjerena je na iskorištavanje razlike između segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije. Strukturalna obilježja toga segmenta trebala bi poduzeću jamčiti solidne zarade, što znači da kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe“ (Tipurić, 2005: 152). Dakle, odlučivanjem poduzeća na poslovanje koje je tako fokusirano, zapravo, podrazumijeva zadovoljavanje potreba kupaca u mnogo većoj mjeri nego bilo koji veliki industrijski konkurent. Zahtjevnost kod ove strategije svakako jest i u tome što poduzeće mora utvrditi svoj položaj s obzirom na konkurenciju (što je uobičajeno bez obzira na odabranu strategiju), ali nakon toga i stalno ojačavati taj položaj koncentriranjem snage na otkrivanje i zadovoljavanje potreba određenih segmenata kupaca. Sukladno navedenome, ova je strategija atraktivna ako se sljedeći uvjeti ispunjavaju (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- odabrani segment na koji se poduzeće fokusira dobrog je potencijala rasta budući da je niša dovoljno velika da bude profitabilna
- poduzeću za uspjeh nije presudna prisutnost samo u jednoj niši
- velik broj multisegmentnih konkurenata (istima se teško prilagoditi potrebama kupaca za koje se može reći da su specijalizirane)
- poslovanje unutar većeg broja niša jer omogućuje izbjegavanja „natjecanja“ za iste kupce
- izbjegavanje konkurenata da se specijaliziraju u istim područjima i nišama.

Dvije su inačice strategije fokusiranja (Tipurić, 2005: 152):

1. troškovno vodstvo u segmentu (fokusirano troškovno vodstvo)
2. diferencijacija u segmentu (fokusirana diferencijacija).

Obje su ove inačice tako koncipirane da se usmjeravaju na razlike među segmentima, ali i ostatka industrije jer sam segment nije dovoljan za izgradnju i održavanje prednosti u svakome smislu, a tako i one konkurentske. Strategija utemeljena na troškovnom vodstvu tako se odnosi na osiguravanje prednosti pred konkurencijom baš zadovoljavanjem potreba kupaca sukladno određenjima strategije diferencijacije, ali uz niže cijene i uz manje troškove kako i vrijedi unutar strategija troškovnog vodstva (Vrdoljak, Raguž, 2012; Thompson, Strickland, Gamble, 2008). Tako strategija fokusiranog troškovnog vodstva unutar segmenta upotrebljava troškovnu strukturu, a ona fokusirane diferencijacije upotrebljava specijalizirane potrebe kupaca segmenta. Također, inačica nazvana fokusiranom diferencijacijom sadrži i stvaranje ponude jedinstvenih proizvoda kojima se nastoji čim bolje upotpuniti potražnju i potrebe unutar niša tržišta (Porter, 2008; Tipurić, 2005).

Snaga fokusiranja, ona konkurentska, ipak je najveća kod onih poduzeća koja su usmjerena na segmente koji su brzorastući što znači da su dovoljno veliki za profitabilnost, a opet ne toliko veliki da bi se na njih usmjeravala i druga poduzeća u prevelikom broju. Dakako, još je bolje kada se nitko od konkurenata ne usmjerava na neki određeni segment ili kada su kupci unutar segmenta takvi da izričito zahtijevaju pristup koji je specijaliziran ili obilježja proizvoda/usluge koji su posebno oblikovani i/ili primijenjeni. Općenito, strategija fokusiranja ima najvećih mogućnosti za uspjeh unutar onih grana privrede unutar kojih jesu mnogobrojni segmenti uz također mnogobrojne mogućnosti fokusiranja te u onima unutar kojih veliki konkurenti ne mogu ponudom i obilježjima proizvoda/usluga zadovoljiti potrebe kupaca. Naravno, kao i unutar svakog poslovanja te primjene određene strategije, postoje određeni rizici (Tipurić, 2005: 153):

- mogućnost da konkurenti pronađu način(e) prevladavanja prednosti u jednom ili više segmenata
- mogućnost pomicanja preferencija kupaca unutar segmenta ka obilježjima proizvoda/usluga koji su, praktički, općeprihvaćeni (na tržištu uobičajeni)
- mogućnost da segment postane zatrpan poduzećima koji se na isti fokusiraju te tako dovodi do smanjivanja profitabilnosti za sve.

Primjeri poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju, uspješno, moguće je uočiti unutar svih grana privrede (Tipurić, 2005: 153):

- *Rolls Royce* (luksuzni automobili)
- *Apple* (informatička industrija – segment stolnog izdavaštva)
- *Nokia* (telekomunikacijska tehnologija).

### **3.4. Analiza primjene strategija na primjeru automobilske industrije**

#### **3.4.1. Automobilska industrija**

Iako se kao grana industrije počela razvijati kada su neke već itekako napredovale u svome razvitku, automobilska se industrija i dalje drži onom koja je iznad svih drugih grana s obzirom da je svojim razvitkom utjecala na sve ostale, ili izravno ili neizravno. Osim računala i sve tehnike i tehnologije toga tipa, niti jedan proizvod nije toliko utjecao na načine funkcioniranja svijeta u svakome smislu i aspektu. Automobilska se industrija tako danas drži najvećim proizvodnim sektorom na svijetu i to zbog toga što se, prema procjenama, na istu odnosi 15% ukupnog svjetskog bruto domaćega proizvoda (Mashilo, 2010 prema Bilas, Franc, Arbanas, 2013). Početkom 21. stoljeća unutar ove industrije je bio zaposlen svaki sedmi stanovnik svijeta bilo izravno, bilo neizravno (Vrdoljak Raguž, 2012). Dakle, razvijanjem ove grane industrije općenito te njezine strukture tako se povećao razvijati i jedan poseban smjer unutar iste, a to je proizvodnja (zasebna) dijelova za automobile, a tako i rezervnih dijelova. Gledajući tako strukturu autoindustrije, uočava se sljedeći ustroj (Haugh, Mourougana, Chatal, 2010 prema Bilas, Franc, Arbanas, 2013) :

- proizvođači dijelova<sup>3</sup>
- proizvođači automobila (ujedno sastavljači)
- prodajno-servisne mreže.

Povijesno gledajući, ova se industrija počinje razvijati na kraju 19. stoljeća kada je napokon izumljen prototip prijevoznog sredstva koje se, za razliku od kočije, pokreće samo i bez pomoći

---

<sup>3</sup> Industrija proizvodnje dijelova praktički je velika grupa, nezavisna, proizvođača koji gotove proizvode nude i prodaju automobilskim proizvođačima (domaćim i/ili stranim) te prodajno-servisnim mrežama.

konja. Na samome početku razvoja, ova je industrija bila tek na razini manufakture. Vremenom se sve snažnije razvijala, a do danas je prošla nekoliko faza, a to su (Vrdoljak Raguž, 2012):

1. faza obrtničke proizvodnje (1890. – 1908.)
2. faza uspostave standardiziranih proizvoda i procesa (1908. – 1973.)
3. faza koju obilježava korištenje pokretne trake u proizvodnji (1973. – danas).

Dakle, faza razvoja u kojoj se ova industrija i danas nalazi jest faza započeta korištenjem pokretne trake kada ju je Henry Ford počeo koristiti u svojim pogonima te ista vremenom postaje temeljni mehanizam u proizvodnji automobila i svega vezanoga uz taj proizvod. Ovim je načinom Ford pokrenuo svojevrsnu „lavinu“ usavršavanja načina i mehanizama proizvodnje koja je tada postala masovna. Ta masovna proizvodnja utemeljena je na „standardiziranom dizajnu kako bi se omogućila izgradnja sklopa tvornica koje su u potpunosti automatizirane i koriste međusobno zamjenjive auto-dijelove“ (Vrdoljak Raguž, 2012: 389). Upravo je takvo postavljanje standarda Fordu itekako dalo prednost te je ostvario vodstvo na tržištu. Ovakav je proces proizvodnje kasnije, 1920-ih, poboljšan od strane *General Motorsa* kada se uvodi veća fleksibilnost u većinu segmenata sustava proizvodnje, a što je itekako omogućilo bržu izmjenu modela. No, nije ovo bio jedini pristup postavljanja novih standarda unutar proizvodnje u automobilskoj industriji. Na primjer, *Toyota* je još 1953. godine uvela tzv. *lean* sustav proizvodnje koji je *push* sustav zamijenio onim *pull*. Ovaj sustav temelji se na neposrednim zahtjevima za tom proizvodnjom što znači da proizvodnja nije masovna, nego je takva da minimizira zalihe dobavljača i posrednike. Ovo je označilo veća ulaganja i vođenje računa i pozornosti o dizajnu, kvaliteti te isporuci (Vrdoljak Raguž, 2012).

Ključnom se varijablom, i unutar ove grane gospodarstva, smatra pozicioniranje proizvoda, ali tu su još važne i (Vrdoljak Raguž, 2012) :

- proizvodne inovacije (razlikovanje proizvoda prema dimenzijama jest ono što razlikuje poduzeća jedne od drugih)
- organizacijske inovacije (odnosi se na smanjivanje internalizacije proizvodnje pa tako, vremenom, sve više proizvodnja je takva da je omogućila razvoj tržišta rezervnih dijelova).

Dakle, za ostvarivanje konkurentske prednosti za proizvođače unutar automobilske industrije važno je uskladiti nabrojeno kako bi i dalje razvijali proizvode, ali i pažljivo pratili kretanja s ciljem razvoja inženjeringa i sustava proizvodnje općenito. Također, iznimno je važno, a i sve

više podrazumijevajuće od strane kupaca, da su automobili koje kupuju prilagođeni (čim više) okolišu vezano uz razgradnju ugljikova dioksida te svih ostalih zdravstvenih i ekoloških rizika.

Također, važna je značajka proizvodi li se automobil za europsko ili američko tržište. Naime, upravo o potrebama i željama potrošača, kako je i uvodnom dijelu opisano, ovisi usmjeravanje poduzeća u proizvodnji. Tako su američki proizvođači fokusirani na razvoj po pitanju udobnosti, brzine i sigurnosti dok su europski usmjereni na radijalnost guma, agilnost vozila, načine tankiranja goriva te općenito razvoj dizel motora (Vrdoljak Raguž, 2012).

### 3.4.2. Strategija diferencijacije

Sukladno teoriji za primjenu ove strategije, drži se da je temeljna prednost primjene ove strategije upravo stvaranje i najčešće dugogodišnje postojanje lojalnosti kupaca pri kupnji određene marke automobila. Ova lojalnost tako postaje i ostaje „zaštita“ od konkurencije pa čak i od mogućih ulazaka novih ponuđača automobila na tržištu. No, koliko se ističe prednost ove strategije toliko se ističe i jedan nedostatak, tj. moguća upitnost oko sposobnosti poduzeća u održavanju prednosti na tržištu te navedene lojalnosti kupaca. Kako vrijeme odmiče, konkurencija se sve više zna odvažiti na imitiranje i to ne samo u dizajnu i/ili fizičkim karakteristikama već zaista i u kvaliteti izvedbe (Mateša, 2019; Vrdoljak Raguž, 2012).

Na samome početku razvoja industrije automobila za ručno se rađena (unikatna) vozila koristila sintagma luksuzni automobili. Danas je to označavanje izrazito subjektivno te mnoga poduzeća koriste taj prefiks u marketinške svrhe. Općenito se smatra da tu pripadaju *Audi A8*, *BMW serije 7*, *Jaguar XY*, *Lexus LS*, *Mercedes-Benz S klase*, *Lincoln Towncar* te *Lincoln Cadillac*. Kupci ovakvog tipa automobila spremni su platiti višu cijenu za upravo takve automobile koji su dulji od pet metara, prostrani su te imaju najskuplje motore (12-cilindrične). Među navedenima svakako jesu najuspješniji *Audi A8*, *BMW serije 7* te *Mercedes S klase*. Upravo se, po pitanju strategije, ističe *Mercedes-Benz* i to uspješnom primjenom strategije diferencijacije budući da se spomenuta *S klasa* ističe u segmentu kao premium proizvod zbog prodaje po premium cijeni. Upravo ta premium cijena faktor je osiguravanja nadprosječne profitabilnosti. Gledajući odrednice postizanja diferenciranosti, *Mercedes-Benz* ovom je kolekcijom to i ostvario po pitanju ne samo cijene već i ugleda, lojalnosti kupaca i općenito kvaliteti proizvoda. Upravo je *S klasa* istaknuta po najvišoj razini opremljenosti, a tako i

dizajna, udobnosti, ali i tehnoloških inovacija (što se danas smatra sve važnijim). Važnost za diferencijaciju jest i statusna simbolika proizvoda, odnosno status u društvu koji osoba stječe (ili održava) posjedovanjem određene marke vozila (u današnjem svijetu se to, naravno, ne odnosi samo na vozila već i na odjeću, šminku, odredišta putovanja, mjesto življenja, posjed pokretnina i nekretnina i slično). Dakle, očito je da se radio o automobilu kreiranom u svakome aspektu po željama kupaca, tj. određenog segmenta (Vrdoljak Raguž, 2012).

### 3.4.3. Strategija fokusiranja

Kako je i navedeno te pojašnjeno, ova strategija omogućuje prednost pred konkurentima ponudom i pružanjem onakvih proizvoda i/ili usluga kakve oni ne mogu ponuditi. Strategija unutar sebe nosi i svojevrsni rizik neuspjeha zbog one nepovoljnosti u kontekstu pregovaranja s dobavljačima jer se ne radi o kupnji uvijek većih količina određenih resursa već prilično ograničenih količina istih. Naravno, ako je poduzeće u mogućnosti pratiti promjene u zahtjevima kupaca te platiti visoke cijene resursa potrebnih za ugradnju u iste, a koje su kupci spremni platiti, tada je rizika mnogo manje, a tako i nedostataka primjene ove strategije (Tipurić, 2005; Vrdoljak Raguž, 2012).

Navedeno je i da jedno poduzeće može koristiti više strategija, a da to ovisi o tržištu na koje plasira proizvode i/ili usluge te segmentu na koji se fokusira općenito u poslovanju. Primjer je u tome aspektu pristupa poslovanju upravo *Mercedes-Benz*. Naime, njihov model *CLS klase* jest, rangiranjem, između modela *E klase* te modela *S klase* – između modela poslovnog i luksuznog automobila. S obzirom da do tada nije postojao takav, može se reći, „međumodel“, ne čudi da je plasiran upravo onda takav. Sukladno analizama potreba kupaca uočilo se da su *E klasa* te *S klasa*, zapravo, ili model koji je „preposlovan“ ili „preluksuzan“ te da postoji skupina kupaca koji bi itekako kupili „međumodel“ ako bi isti postojao. Upravo tako lansiran je na tržište model *CLS klase* koji je čak šest godina bio i predstavnik te klase kada je prodano čak 176 000 primjeraka. Danas se u ponudi ovakva modela nadmeću *Audi A7*, *BMW GT* te *Jaguar Xy* (Vrdoljak Raguž, 2012).



#### 3.4.4. Strategija troškovnog vodstva

Unutar ove grane privrede, a po primjeni ove strategije, ističe se uvođenje modela T koji je predstavila kompanija *Ford motor* i to 1908. godine. Naime, automobili većini, barem na početku razvoja automobilske industrije, nisu bili dostupni zbog visoke cijene vozila, a tako i održavanja istog. Henry Ford tako je došao na ideju plasirati model automobila dostupan prosječnoj obitelji sukladno njihovom budžetu. Ovim modelom započela je masovna proizvodnja automobila čime su smanjeni svi oni troškovi koju su do tada i kočili razvoj baš takve proizvodnje. Upravo da bi se povećala efikasnost proizvodnje uvedena je linija na temeljima pokretne trake. Do 1920. godine usavršena je proizvodnja do te mjere da je bilo potrebno malo više od sat i pol vremena da bi se proizveo jedan automobil. Osim brzine proizvodnje, uveden je i sustav proizvodnje koji je osiguravao snažnije kontroliranje kvalitete, ali i uštede u troškovima proizvodnje jer su tvornice tada postale potpuno automatizirane. Upravo je Ford ovakvim načinima, a razmatranjem kretanja svjetske ekonomije tada i pri čemu je bio apsolutno u pravu, iskoristio mogućnost da poveća broj proizvodnji, a smanji troškove istoga po vozilu računajući s mogućnostima pregovaranja s globalnim proizvođačima te računajući s ekonomijom razmjera i opsega. Dakle, ovakvim je načinima poslovanja Ford ostvario vodstvo unutar industrije dok je istovremeno razina troškova bila niska te mogućnost kupovine proizvoda bila dostupnija većem broju kupaca (Lynch, 2006).

Također, i *Hyundai* je modelom i10 pokazao primjenu ove strategije s obzirom na to da navedeni model pripada, reklo bi se po namjeni, gradskim automobilima te proizvodnjom i jest orijentiran masovnoj proizvodnji i kontroli troškova koja je što striktnija. Upravo se ovaj model prodaje po cijenama koje pripadaju skupini najnižih dok je kvaliteta zadržana (kvaliteta je među onima na samome vrhu u usporedbi s drugim gradskim automobilima) te ne čudi tome da je tako s obzirom na to da ova kompanija ima mnogobrojne tvornice u Indiji, a time i pristup resursima koji su itekako pristupačni cijenom i fizičkom blizinom (Vrdoljak Raguž, 2012).

#### 4. Nedostaci Porterovih generičkih strategija

Odabir strategije (ili strategija) poslovanja jedan je od najvažnijih koraka u upravljanju poduzećem. Odabir strategije direktno utječe na konkurentnost poduzeća, stvaranje i održavanje povezanosti s kupcima te stvaranje njihove lojalnosti. Unutar konkurentske strategije zapravo je sama pozicija poduzeća na tržištu jedna od ključnih točki za ostvarenje ciljeva poslovanja i profitabilnosti. Odnosno, pozicioniranjem poduzeća na tržištu određuje se profitabilnost koja može biti ispod ili iznad prosjeka unutar određene grane industrije. Ako je poduzeće dobro pozicionirano, ono može biti profitabilno bez obzira na nepovoljnost uvjeta ili strukture industrije. No, da bi poslovanje nekog poduzeća bilo iznad prosjeka, a da isto bude kontinuirano te održivo, važno je postići konkurentsku prednost koja će uvijek zaista biti prednost (Tipurić, 2005). Usklađujući različite aktivnosti tvrtka može ostvarivati prednost ako su te aktivnosti utemeljene na konceptu generičkih strategija (Porter, 2008). Naravno, te aktivnosti i svi koraci za ostvarivanje konkurentske prednosti jesu različiti unutar svake gospodarske grane te kod toga održavanja važno ne pretjerati s mnoštvom usluga koje se pružaju ili proizvoda koji se prodaju kako se ne bi „zapalo“ u prosječnost, a ne prednost pred konkurentima. Sukladno ovom konciznom postavljanju konteksta važno je uočiti sljedeće upitnosti oko Porterovih generičkih strategija:

1. pitanje okoline (koja je praktički nedefinirana) ako je nesigurna
2. pitanje isključivosti primjene jedne generičke strategije.

Dakle, može se reći da ako poduzeće djeluje unutar okoline koja je prilično nesigurna, jer je promjenjiva, da je u tom slučaju koncept generičkih strategija teško primjenjiv s obzirom na postavke koje Porter iznosi (Vrdoljak Raguž, 2012). Odnosno, promjene koje su u današnjem svijetu konstanta zahtijevaju pristupe unutar svakoga segmenta tržišta ipak pristup koji nije jednoobrazan te isključiv. Suvremeni svijet modernih tehnika i tehnologija, uz rastuću globaliziranost svijeta i poslovanja, zahtijeva suverene pristupe temeljene na proaktivnosti i divergentnosti mišljenja, promišljanja i odlučivanja kako bi se uvijek „držao korak“ sa svime što svaki napredak donosi, sa svakom promjenom u konceptima, pristupima i funkcioniranjima.

Nadalje, prvotna razmišljanja kako generičke strategije međusobno isključuju jedna drugu, zapravo, sada postaju sve manje održiva. Upravo mnogobrojni teoretičari ukazuju na to da je i empirijski potvrđeno, i da se još uvijek potvrđuje tako, da konkurentska prednost „lakše i brže“ dolazi skladnim kombiniranjem, više generičkih strategija budući da tako ta konkurentska

prednost može biti mnogo lakše održiva. Već spomenute tendencije globalizacije itekako dovode do toga se ukusi kupaca mijenjaju češće, a osobito brže. Također, navedeno je definitivno i temeljni razlog konstantnog rasta konkurentnosti što ne čudi s obzirom da kapitalistički sustav za temeljni koncept i ima zahtjev mogućnosti svih da se uključe na tržište i da na tom istom tržištu ponude, uvjetno rečeno, sve. Ako je konkurencija intenzivna to znači da je djelovanje na cijene stalno, a uz što treba razmatrati i sve složeniju tehnologiju koja se primjenjuje što uvelike i omogućuje kontinuiran rad na diferencijaciji. Ponekad diferencijacija može rezultirati neelastičnošću ponuda, no sve ovisi o kojoj se grani privrede radi. Dakle, s obzirom na navedene uvjete upravo kombinacija obaju dimenzija diferencijacije itekako može održavati optimalnost poslovanja ako se, s obzirom na konkurente, diferencira i kvantitativno (visina cijena), a tako i kvalitativno (karakteristike proizvoda/razina izvedbe usluge).

## 5. Zaključak

Izbor strategije te implementacija iste temelj su bilo kojeg strategijskog usmjerenja. Odabir strategija određen je, praktički uvjetovan, ciljevima koje poduzeće želi ostvariti.

Strategijom se diferencijacije poduzeće odlučuje na rad u jačanju razlika prema konkurentima. Odnosno, cilj ove strategije je pružanje usluga i/ili prodaja proizvoda koji su različiti od konkurentskih i to uz „pokrivanje“ čim većeg broja tržišnih segmenata. Strategija troškovnog vodstva jest utemeljena na poslovanju unutar kojega se prednost pred konkurencijom nastoji ostvariti rastom udjela na tržištu pri čemu su troškovi poslovanja na niskoj razini. Dakle, čvrstom kontrolom troškova, korištenjem resursa u svakom smislu efikasno jest ono na čemu se ostvaruje konkurentska prednost. Strategija fokusiranja ona je kojom se poslovanje poduzeća fokusira na određene segmente tržišta te je, praktički, izvedena iz prethodno dvije navedene strategije. Ova strategija omogućuje izuzetno visoku razinu lojalnosti kupaca budući da uvelike omogućuje zadovoljavanje više različitih potreba kupaca, točnije određene grupe kupaca koji su (najčešće) spremni platiti i višu cijenu znajući da proizvod i/ili usluga u potpunosti odgovara njihovim potrebama, ali i zahtjevima.

Unutar ovoga rada, nakon teorijskih razmatranja generičkih strategija Michaela Portera, ukazano je na primjere primijene tih strategija unutar automobilske industrije. U primjeni strategija istaknuti su i uspoređeni *Ford*, *Mercedes-Benz*, *BMW* i *Hyundai*. Za primjer primjene strategije diferencijacije naveden je *Mercedes-Benz S klase* budući da je diferenciranost ostvarena cijenom, ali i imidžem te kvalitetom. Nadalje, poduzeće *Hyundai* modelom *i10* ostvarilo je prednost po cijeni modela primjenjujući strategiju troškovnog vodstva budući da su zadržali kvalitetu, no cijenom su pristupačniji nego konkurencija. Kao primjer primjene strategije fokusiranja, ponudom modela koji je objedinio dva najtraženija modela, *Mercedesov* model *CLS* ponudio je istodobno dojam luksuza te ne asocira suviše na poslovni model automobila.

Sve u svemu, moguće je razmatranja zaključiti iskazima o raznolikošću mogućnosti primjene Porterovih generičkih strategija pri čemu je vrlo važno provesti sve potrebne analize kako bi se unaprijed uvidjelo je li potrebno kombinirati dvije ili više strategija. U svakom slučaju, prije odluke o odabiru i primjeni neke od navedenih strategija (ili više njih) potrebno je, teorijski i empirijski, istražiti pojedine gospodarske grane s ciljem zadobivanja holističke slike o mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti primjenom generičkih strategija.

## Literatura

### Članci

1. Bilas, V., Franc, S., Arbanas, B. (2013). Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja na stanje i perspektive razvoja autoindustrije. *Ekonomska misao i praksa*. (1), pp. 299-320.
2. Butigan, R. (2008). Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*. 59(3-4), pp. 153-176.
3. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*. 21(1), pp. 381-398.

### Poglavlja u knjigama

1. Buble, M. (2005a). *Uvod u strateški menadžment*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 1-14.
2. Buble, M. (2005b). *Osnove analize okoline*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 15-17.
3. Cingula, M. (2005). *Pristup implementaciji strategije*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 157-160.
4. Dujanić, M. (2005). *Implementacija strategije i evaluacija rezultata*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 235-241.
5. Galetić, L. (2005). *Postavljanje misije, vizije i ciljeva*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 85-104.
6. Gonan Božac, M. (2005). *Pristup formuliranju strategije*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 105-109.
7. Tipurić, D. (2005). *Pristup formuliranju strategije*, u knjizi: Buble et al.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, pp. 109-156.

## Knjige

1. Anić, V., Goldstein, I. (2005). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi Liber.
2. Baković, T. (2010). Determinante učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom. *Poslovna izvrsnost*. 4(1), pp. 87-95.
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. New York: Wiley & Sons.
4. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti*. Zagreb: Naklada Ljevak.
5. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*. Oxford, Malden, Carlton: Blackwell Publishing.
6. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomska istraživanja*. 21(1), pp. 19-34.
7. Harrison, J. S., St. John, C.H. (2014). *Foundations in Strategic Management*. Mason: Cengage Learning.
8. Lynch, R. (2006). *Corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
9. Kourdi, J. (2007). *Poslovna strategija : priručnik za učinkovito donošenje odluka*. Zagreb: Poslovni dnevnik : Masmedia.
10. Mateša, Z. (2019). *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
11. Porter, M.E. (2008). *Konkurentska prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
12. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednosti*. Zagreb: Mate.

## Online izvori

1. „strategija“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58330> [posljednji pristup 15.6.2020.]