

Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Sveučilište u Dubrovniku
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

Marijan Tolušić, mag. oec.¹

IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH STRATEGIJA I POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

UDK / UDC: 339.137.2:629.33

JEL klasifikacija / JEL classification: L62

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 1. ožujka 2012. / March 1, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Predmet istraživanja ovog rada postizanje je konkurentske prednosti u automobilskoj industriji implementacijom Porterovih generičkih poslovnih strategija. Postizanje konkurentske prednosti nužno je ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati na tržištu. Za odabir konkurentske strategije važan je relativni položaj poduzeća u industriji jer takvo pozicioniranje određuje hoće li profitabilnost poduzeća biti iznad ili ispod prosjeka industrije. Poduzeće u odnosu na konkurente primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija može na tri načina ostvariti konkurentsku prednost: diferencijacijom, niskim troškovima i fokusiranjem.

Svrha je rada istražiti i analizirati sve značajke Porterovih generičkih poslovnih strategija kojima se postiže konkurentska prednost. Cilj je rada prikazati kako poduzeća u automobilskoj industriji ostvaruju konkurentsku prednost primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija.

Ključne riječi: Porterove generičke poslovne strategije, konkurentska prednost, automobilska industrija.

¹ Marijan Tolušić je student koji je diplomirao na Sveučilištu u Dubrovniku, na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju u siječnju 2012., uz mentorstvo doc. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž

1. UVOD

U drugoj polovici 20. stoljeća sve je veći utjecaj vanjskog okruženja u procesu donošenja dugoročnih odluka. Naime, okruženje u kojem su poduzeća poslovala postajalo je sve dinamičnije, kompleksnije, heterogenije i neizvjesno tako da je njegov utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje. Orijehtacija menadžmenta isključivo na unutarnje aktivnosti nije bila primjerena takvim okolnostima. Stoga su organizacije svoju aktivnost morale usmjeriti i na utjecaje vanjskog okruženja (općeg i poslovnog), i to u smislu anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strategijskog odlučivanja. U tom je kontekstu vrhovni menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta unutarnjeg i vanjskog okruženja. Taj zahtjev je postao osobito aktualan nakon Drugog svjetskog rata kada je okruženje postalo dramatično sofisticirano. Velika su poduzeća postala potpuno svjesna potrebe za novim pristupom koji je poslije nazvan strategijski menadžment. Tako su 1950-ih *Ford Foundation* i *Carnegie Corporation* sponzorirali istraživanje nastavnih planova poslovnih škola. Rezultat tog istraživanja (*Gordon - Howellov izvještaj*) bila je preporuka da poslovna izobrazba po prirodi bude šira i da uključi predmet pod nazivom poslovna politika. Taj je predmet još 1912. godine Harvard Business School nudila studentima kako bi se integrirala njihova funkcijska znanja stečena iz drugih predmeta.² Te su preporuke bile široko prihvaćene, tako da je već ranih 1970-ih najveći broj poslovnih škola u nastavnom programu imao predmet pod nazivom poslovna politika koji je s vremenom prerastao u pojam strategijski menadžment.

Strategijski menadžment povezivanjem teorije i prakse, razvojem menadžerskih alata i njihovih ograničenja te primjene tog razumijevanja rješava probleme pojedinih situacija.³ U području strategijskog menadžmenta donositelj odluka može se koristiti različitim alatima. Menadžer koji može izabrati najprimjerenije alate za analizu i točno odrediti kako će ih upotrijebiti u pojedinoj situaciji, ima vrlo vrijednu i utrživu vještinu.

Strategijski menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i nastavit će se razvijati.⁴ Međutim, zbog pomanjkanja konsenzusa o značenju tog pojma još uvijek vlada semantička zbrka. *Wheelen i Hunger* definiraju strategijski menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.⁵ *Pearce i Robinson* opisuju strategijski menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća,⁶ dok *Certo i Peter* definiraju strategijski menadžment kao kontinuirani, iterativni proces

² Prilagođeno prema Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1.

³ Prilagođeno prema Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, third edition, South Western Cengage Learning, 2011., str. 6.

⁴ Sadler, P., Craig, J., *Strategic management*, Kogan Page Ltd., 2003., str. 26.

⁵ Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998., str. 3.

Strategy, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000., str. 3.

usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.⁷

Iz navedenih definicija proizlazi zaključak kako se strategijski menadžment najjednostavnije i najčešće određuje kao proces formuliranja i primjene strategije. Definiranje dobre i održive strategije zahtijeva složen proces odlučivanja kroz koji organizacija treba dobiti odgovore na temeljna strategijska pitanja: gdje je sada, gdje želi biti i kako tamo stići.

Kao prednosti strategijskog menadžmenta najčešće se navode sljedeće:⁸

1. osposobljavanje menadžera da prošire horizonte i preusmjere pozornost na ostvarenje ciljeva organizacije u dugom roku
2. omogućavanje menadžerima da se uspješno nose s prilikama i prijetnjama u vanjskom okruženju preko sustava praćenja i analize okruženja
3. pomoć u identificiranju snaga i slabosti organizacije preko unutarnje analize menadžmenta
4. jačanje integracije ciljeva organizacijskih jedinica koje pridonose postizanju ciljeva matične organizacije
5. povećanje organizacijskih prilika da poduzeće postane profitabilno na svim poljima
6. omogućavanje objektivnosti menadžera prema problemima menadžmenta i poticanje njihove proaktivnosti, kooperativnosti i entuzijazma
7. poticanje decentralizacije i maksimizacije korištenja organizacijskog znanja.

Izazovi pred kojima se nalazi strategijski menadžment u suvremenim uvjetima poslovanja zahtijevaju integraciju analize, intuicije i kreativnosti. Oni zahtijevaju strategijsko mišljenje koje znači jasno razumijevanje problema ili situacije i temeljnih odnosa koji su u osnovi poslovanja poduzeća, njihovo restrukturiranje i preoblikovanje na način koji osigurava najveću konkurentsku prednost.⁹

⁷ Certo, S. C., Peter, J.P., Strategic Management – A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993., str. 5.

⁸ Prilagodeno prema Alamney, A. J., Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL, 1998., str. 18 - 19.

⁹ Prilagodeno prema Ohmae, K., The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage, NJ, Penfuin, 1993., str. 12.

2. PORTEROV MODEL GENERIČKIH POSLOVNIH STRATEGIJA

Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna.

Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentna prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentске prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentске prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.¹⁰

Pojedinačni koraci za provedbu svake od strategija razlikuju se od industrije do industrije, kao i izvedive generičke strategije u određenoj industriji. Iako je odabir i implementacija generičke strategije daleko od jednostavne, postoji logičan slijed ostvarivanja konkurentске prednosti koji se mora istražiti u bilo kojoj industriji. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentске prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost.¹¹

Strategija troškovnog vodstva

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija.¹² U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon

¹⁰ Prilagođeno prema Porter, M., *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29.

¹¹ *Ibidem*, str. 29.

¹² *Ibidem*, str. 30.

djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.¹³

Strategijska logika troškovnog vođe obično zahtijeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od poduzeća koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su poduzeća učinila strategijsku pogrešku. Kada više poduzeća teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim. Ako jedno poduzeće ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostala poduzeća napuste utrku, posljedice u dugom roku mogu biti fatalne za profitabilnost svih poduzeća. Dakle, troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.¹⁴

Strategija diferencijacije

Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Diferencijacija je jedna od dvije konkurentne prednosti koje poduzeće može imati. Mjera do koje se konkurenti mogu diferencirati jedan od drugoga u nekoj industriji može biti bitan element organizacijske strukture. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije preograničeno. Ona vide diferencijaciju u smislu fizičkog proizvoda ili postupaka marketinga, umjesto njenog potencijalnog nastajanja u lancu vrijednosti. Poduzeća su tako često različita, ali nisu diferencirana jer ne posjeduju oblike jedinstvenosti koje kupci cijene. Također, ne pridaje se dovoljna pozornost troškovima diferencijacije ni njoj održivosti kad se postigne. Uspješne strategije diferencijacije nastaju iz koordiniranih radnji svih dijelova poduzeća, ne

¹³ Ibidem, str. 30.-31.

¹⁴ Ibidem., str. 31.

samo marketinga. Diferencijacija je obično skupa. Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena. Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti. Diferencijacija može proizaći i iz aktivnosti koje slijede nakon aktivnosti poduzeća u životnom ciklusu proizvoda. Posrednici poduzeća mogu biti izvor diferencijacije te mogu unaprijediti ugled poduzeća, servisnu mrežu, usluge klijentima i mnoge druge čimbenike.¹⁵

Strategija fokusiranja

Ova je strategija dosta drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.¹⁶

Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.¹⁷

Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Poduzeće koje provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru, a konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju. Široko orijentirani konkurenti mogu zadovoljiti i potrebe segmenta i prekvalitetno, što znači da snose više troškove usluživanja nego što je potrebno. Prilika može biti u zadovoljavanju potreba tog segmenta odabirom strategije fokusiranja na troškove.¹⁸

¹⁵ Prilagođeno prema ibidem, str. 32.

¹⁶ Ibidem, str. 32.

¹⁷ Ibidem, str. 32.

¹⁸ Ibidem, str. 32. - 33.

3. PRINCIPI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu poduzeća teži su nego ikad. Dakle, kako bi uspjela i opstala na tržištu poduzeća moraju postići konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji poduzeća i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su sustav fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje. Diferenciranje isto tako može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i ranije navedene.¹⁹

Za analiziranje izvora konkurentne prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija. *Lanac vrijednosti* osnovno je sredstvo za postizanje toga. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.²⁰ Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji se naziva sustav vrijednosti. Dobavljači imaju lance vrijednosti (prethodna vrijednost), koji stvaraju i dostavljaju inpute koje poduzeće kupuje i koristi u svom lancu. Dobavljači ne samo da dostavljaju proizvod nego mogu utjecati na poslovanje poduzeća na brojne druge načine. Mnogi proizvodi prolaze kroz lance vrijednosti posrednika (vrijednost posrednika) na svom putu do kupca. Posrednici provode dodatne aktivnosti koje utječu na kupca kao i na vlastite vrijednosti poduzeća. Proizvod poduzeća na kraju postane dio lanca vrijednosti kupca, koji određuje potrebe kupca. Postizanje i održavanje konkurentne prednosti ne ovisi samo o razumijevanju lanca vrijednosti poduzeća nego i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni sustav vrijednosti.²¹

Tehnološka promjena jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. Ona ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije, kao i u stvaranju novih industrija. Ona također izjednačava konkurentne pozicije jer daje mogućnost svim poduzećima da postanu lideri. Mnoga danas velika poduzeća nastala su zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti u svoju korist. Od svih elemenata koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja, tehnološka promjena je najvažnija. Međutim, odnos između tehnološke promjene i konkurentnosti često je pogrešno shvaćen. Tehnološka promjena često se sama po sebi smatra

¹⁹ Prilagođeno prema ibidem, str. 49.

²⁰ Porter, M., Millar, V. E., How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, srpanj - kolovoz 1985., str. 151.

²¹ Prilagođeno prema Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 68, br. 3, svibanj - lipanj 1990., str. 79.-91.

vrijednom. Vjeruje se da je tehnološka modifikacija koju neko poduzeće počne provoditi dobra, ma kakva god ona bila. Natjecanje u industrijama visokih tehnologija često se doživljava iznimno profitabilnim, dok industrije niskih tehnologija izazivaju prijezir. Uspjeh strategijske konkurencije, koji je temeljen na tehnološkim promjenama, navodi poduzeća da ulažu u tehnologiju, često nekritički. Tehnologija utječe na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu prilikom određivanja relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. S obzirom da se tehnologija nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i uključena je u ostvarivanje poveznica između aktivnosti, ona može imati snažan učinak i na troškove i na diferencijaciju. Tehnologija će utjecati na troškove ili diferencijaciju ako utječe na pokretače troškova ili pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti. Tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti često je rezultat drugih pokretača, kao što su obujam, vremenska usklađenost ili međusobni odnosi.²²

Segmentacija industrije nužna je kako bi se odgovorilo na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, odnosno koje segmente i na koji način poduzeće treba usluživati. Ona također 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 neprivaćne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa strategijske pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za poduzeća s jasno određenim fokusom i za one sa širim ciljanim segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se svojom privlačnošću i izvorima konkurentске prednosti za natjecanje u njima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Poduzeće može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se usredotočuje na mnoge segmente ili se može posvetiti isključivo malom broju segmenata strategijom fokusiranja. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima.²³

²² Prilagođeno prema Collis, D. J., Montgomery, C. A., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, vol. 73., br.4, srpanj - kolovoz, 1995., str. 118.-128.

²³ Prilagođeno prema Porter, M., op. cit. str. 150. - 151.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Automobilska industrija počinje se razvijati krajem 19. stoljeća kada je automobil bio poznat kao „kočija bez konja“, a automobilska industrija bila je na razini manufakture. Početkom 21. stoljeća automobilska je industrija vodeća globalna svjetska industrija koja zapošljava svakog sedmog stanovnika planeta, izravno ili neizravno. Automobilska industrija prošla je kroz nekoliko faza: fazu obrtničke proizvodnje (1890.-1908.), u kojoj deseci malih proizvođača uspostavljaju standardizirane proizvode i procese, fazu masovne proizvodnje (1908.-1973.) i fazu u kojoj se i danas nalazi, a ona započinje u trenutku kada je inovativni *Henry Ford* pokrenuo pomičnu vrpcu koja je postala standardni operativni mehanizam industrije i „lean“ proizvodnje (1973.- danas) i koja je prvobitno razvijena u Toyoti pod vodstvom *Taiji Ohnoa* tijekom 1950-ih, a koji je uveo revolucionarni proces upravljanja razvoja proizvoda i proizvodnje.²⁴

Na svom vrhuncu, između 1908. i 1920. godine, Ford je usavršio proizvodnju do točke u kojoj je bilo potrebno nešto više od sat i pol za proizvodnju jednog automobila. Fordov sustav masovne proizvodnje temeljio se na standardiziranom dizajnu kako bi se omogućila izgradnja sklopa tvornica koje su u potpunosti automatizirane i koriste međusobno zamjenjive auto-dijelove. Postavljanje industrijskih standarda za proizvodnju omogućilo je Fordu preuzimanje vodstva u tržišnom udjelu, ali je također dovelo do usporavanja inovacija. 1920-ih General Motors poboljšao je Fordov proces proizvodne linije uvođenjem fleksibilnosti u proizvodni sustav, omogućivši time brže promjene iz jednog modela na drugi. Međutim, to je bilo pola stoljeća nakon što je Ford prestao s masovnom proizvodnjom modela T.²⁵

Druga poduzeća pretekla su Ford i postavila novi standard u globalnoj automobilskoj industriji. Toyotin „lean“ sustav proizvodnje od svojih je početaka 1953. doveo produktivnost na novu razinu, zamjenjujući *push* sustav s *pull* sustavom. Umjesto proizvodnje masovne količine vozila koja će se do dostave salonima za prodaju kupcima držati kao zaliha, „lean“ sustav sastavlja vozila kroz proces proizvodnje na temelju neposrednog zahtjeva, minimizirajući zalihe za dobavljača i posrednike. Osim u proizvodnji, također je dao veću odgovornost za dizajn, kvalitetu i isporuku radnicima i dobavljačima nego sustav masovne proizvodnje. Dobavljači nisu vertikalno integrirani u operaciji sastavljanja, već su umreženi. Taj ukupni sustav troškova minimiziranja i odaziv na zahtjeve kupaca revolucionizirao je proizvodnju automobila na globalnoj razini.²⁶

Proizvodne inovacije u automobilskoj industriji uglavnom su odgovori na zahtjeve kupaca iako je pozicioniranje proizvoda kritična strategijska varijabla

²⁴ Price, J., *Lean Production at Suzuki and Toyota: A Historical Perspective*, *Studies in Political Economy*, vol. 45, 1994., str. 66.

²⁵ Prilagođeno prema Holweg, M., *The Genealogy of Lean Production*, *Journal of Operations Management*, br. 25, 2007., str. 424.

²⁶ *Ibidem*, str. 421.

za proizvođače automobila. Otkako je General Motors započeo proizvodnju različitih vrsta vozila za različite segmente proizvoda, završava se vladavina Forda. Sposobnost da se razlikuju proizvodi u nekoliko dimenzija glavna je strategijska varijabla proizvođača automobila. Američki proizvođači automobila uglavnom su osjetljivi na želje kupaca kad je u pitanju udobnost, brzina i sigurnost, dok je razvoj ostalih dijelova automobila zanemarivan. Nasuprot tome, europski proizvođači automobila usmjerili su svoju pažnju na performanse i agilnost vozila, radijalne gume, disk kočnice, izravno ubrizgavanje goriva i turbo dizel motore. Za japanske proizvođače nedostatak resursa i prostora uvelike određuje specifikacije automobila.²⁷

Organizacijske inovacije također su se dogodile tijekom prošlog stoljeća. U dogovoru s uvođenjem masovne proizvodnje javila se vertikalna organizacija proizvodnih procesa. Sastavljači automobila internalizirali su proizvodnju kritičnih komponenti u naporima kako bi se smanjili transakcijski troškovi povezani s isporukom i proizvodi koji nisu proizvedeni prema točnim specifikacijama. Tijekom Velike depresije smanjila se sklonost internaliziraju proizvodnje, a povećala se samostalnost dobavljača i važnost tržišta rezervnih dijelova. Proizvođači automobila otkrili su da visoko vertikalna organizacijska struktura ne dopušta fleksibilnost u poslovanju potrebnu za inovacije proizvoda. 1930. Ford je vertikalno integriranom i centralno kontroliranom organizacijskom strukturom popustio pred divizijskom organizacijskom strukturom koju je proveo Alfred Sloan u General Motors Corporation (GM). Sloan je decentraliziranom konfiguracijom GM-a napravio neovisno okruženje za razvoj, proizvodnju i prodaju različitih vozila. Uz „lean” proizvodnu revoluciju došlo je do uvođenja organizacijske reforme koja se naziva prošireni sustav poduzeća.²⁸ Iako su japanski proizvođači automobila osnovali difuzno djelotvorne mehanizme menadžmenta opskrbnog lanca u cijeloj industriji, Chrysler Corporation je zaslužan za uspješno provođenje ove inovacije na američkom kontinentu.

Suparništva među poduzećima u automobilskoj industriji, nakon što su se nalazila u okviru nacionalnih granica, evoluirala su u globalnu konkurenciju. Prva poduzeća ostvarila su tržišnu dominaciju u ranim 1900-tim, a njihove marke su još uvijek najpoznatije današnjim potrošačima. Činjenica da će proizvođači automobila izabrati tržišne strategije na temelju onoga što njihovi suparnici rade, pokazuje da je to oligopolna industrija. Zanimljivo je da vodeći položaj na tržištu nije siguran, a to znači da General Motors i Toyota ili Daimler ne moraju biti lideri i sutra. Prije nego što su uspostavljeni tržišni standardi, postojalo je na stotine proizvođača automobila.²⁹

U kasnim 1990-im japanski proizvođači automobila preuzeli su više od četvrtine tržišta SAD-a i tržišni udio „velike trojke“ pao je ispod 70%. Danas

²⁷ Ibidem, str. 421.

²⁸ Prilagodeno prema Wibbeling, R., P., Heng, M., S., H., Evolution of Organizational Structure and Strategy of the Automobile Industry, Faculty of Economics Universitet Amsterdam, 2000., str. 2. - 3.

²⁹ Epstien, R., C., The Automobile Industry, A. W. Shaw Company, London, 1928., str. 26.

postoje samo tri američka proizvođača automobila General Motors, Ford i Chrysler, koja kolektivno obuhvaćaju 58,7% američkog tržišta. GM i dalje ima najveći udio na američkom tržištu (27,3%), ali Toyotin tržišni udio u SAD-u samo je jedan postotni bod ispod Chryslerovog (13%). Diljem svijeta tržišni udio „velike trojke“ tijekom 1980-ih značajno pada pojavom korejskih proizvođača automobila. Tržišno rivalstvo u automobilskoj industriji temelji se na dvije strategijske varijable: raznolikosti proizvoda i kvalitete te transakciji cijene, kojima se manipulira kako bi se poboljšala prodaja. Napetost između dioničara zabrinutih zbog kratkoročne profitabilnosti i poduzeća koja žele dugoročnu održivost je opipljiva. Proizvođači moraju privući i zadržati solidnu bazu klijenata te izgraditi vjernost marki kako bi se povećala dobit na dugi rok. Održavanje visoke stope kupaca kritično je za dugoročnu profitabilnost u industriji.³⁰

Međutim, pozicioniranje proizvoda i dalje će biti važan izvor konkurentske prednosti za proizvođače automobila jer će se automobili i dalje izrađivati prema potrebama i željama. Automobilski dobavljači dobili su globalni značaj u automobilskoj industriji jer imaju primarnu odgovornost za razvoj proizvoda, inženjering, proizvodnju i za neke kritične sustave u automobilima. U početnoj fazi razvoja automobilska industrija bila je sastavljena od vertikalno integriranih poduzeća koja su integrirane dijelove proizvodila u poduzeću.³¹

Tijekom 20. stoljeća ova vertikalno integrirana struktura zamijenjena je mrežnom strukturom. Proizvođači automobila odgovorni su za proces proizvodnje automobila, dok su dobavljači odgovorni za koordinaciju supsidijarnih jedinica i dostavu potrebnih inputa. Dakle, dobavljači su dio lanca vrijednosti bilo kojeg automobila i potencijalan su izvor konkurentske prednosti. Iako se u ovom trenutku čini malo vjerojatno da će dobavljači prerasti u proizvođače vozila, dobit od prodaje vozila kreće prema dobavljaču i daleko od tradicionalnog proizvođača.³²

Industrijski analitičari predviđaju velike organizacijske i geografske promjene u globalnoj automobilskoj industriji koje će biti posljedica inovacija u proizvodnoj tehnici automobila, rekonfiguracije u načinu potražnje za vozilima i sve veće važnosti zaštite okoliša. Dobavljači i proizvođači moraju se prilagoditi fleksibilnoj proizvodnoj praksi i globalizaciji poslovanja. Od 2007. prekapacitiranost u globalnoj automobilskoj industriji procjenjuje se na 20 milijuna primjeraka, što je otprilike jedna trećina globalne godišnje proizvodnje, odnosno proizvodnih kapaciteta zapadnoeuropskih automobila. Uz minimalnu

³⁰ Prilagođeno prema Kalwani, M., U., Narayandas, N., Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms, *Journal of Marketing*, vol. 59, January, 1995., str. 1.

³¹ Prilagođeno prema Yang, X., *Globalization of the Automobile Industry*, Praeger Publishers, New York, 1995., str. 111. - 116.

³² Dyer, J., H., Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry, *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1996., str. 283.

učinkovitost proizvodnje u pogonu procjenjuje se na 200 000 vozila godišnje, dakle deseci tvornica i pogona vjerojatno će se zatvoriti kako bi proizvođači poboljšali ukupnu profitabilnost. Kapacitet ukupne proizvodnje od oko 75% donja je granica ispod koje su proizvođači u opasnosti doživljavanja financijskih gubitaka.³³

Prekapacitiranost je pokrenula spajanja, akvizicije i strateške saveze. Automobilska poduzeća se konsolidiraju i pojednostavljaju upravljanje i razvoj funkcija te pokušavaju minimizirati nove investicijske inicijative. Također se povećava broj jedinstvenih dijelova u vozilima, povećava se sličnost dizajna automobila, povećava se standardizacija alata koji se koriste za proizvodnju, broj komponenti izrađenih u matičnom poduzeću također se povećava, a smanjuje se kupovina individualnih dijelova od dobavljača. Proizvođači također koriste modularnost kako bi pojednostavnili procese završne montaže i eksperimentiraju s različitim organizacijskim strukturama i strategijama radi pojednostavljenja procesa. Proizvođači automobila i automobilskih dijelova koriste vertikalne i horizontalne strateške saveze, očekujući da će olakšati razvoj novih proizvoda i širenje automobilskih proizvodnih kapaciteta na nove geografske regije. Spajanja su se obično dogodila između poduzeća koja imaju komplementarne proizvodne linije i time mogućnosti za gašenje neprofitabilnih tvornica kao izvora smanjenja troškova.

Industrija automobila također će morati nastaviti ulagati znatne resurse zbog brige za okoliš u vezi s razinom ugljičnog dioksida i drugih zdravstvenih rizika. Iako procjene o razini zagađenja uvelike variraju zbog utjecaja različitih interesnih skupina (*stakeholdera – dionika*), proizvođači su napravili prilagodbe na svojim automobilima tijekom vremena. Važno je, međutim, napomenuti da povećano korištenje vozila i uporno korištenje vozila zastarjele tehnologije usporava napredak na tom području. Proizvođači automobila diljem svijeta također su sudjelovali u razvoju novih tehnologija i proizvoda, kao što su elektroničke gorive ćelije, navigacijski sustavi koji upravljaju zagušenjem prometa, i „telematika“ (telekomunikacijske sposobnosti). Informacijska tehnologija mreže bit će u potpunosti integrirana u istraživanje i razvoj, nabavu, proizvodnju i distribucijske funkcije strukture poduzeća. Predviđa se da će internet i mrežne komunikacije biti lideri sljedeće transformacije u automobilskoj industriji. Implementacija sustava sličnog Dell Direct modelu mogla bi značiti značajno smanjenje troškova u distribucijskoj i nabavnoj funkciji poduzeća u automobilskoj industriji.

³³ Vardar, N., Hyundai: A Global Success Story, Yeditepe University, Istanbul, 2008., str. 1.

5. IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Implementacija Porterovih generičkih strategija prikazana je na primjeru poduzeća Daimler AG i Hyundai Motor Company. Na primjeru Mercedes-Benzove S klase prikazano je postizanje konkurentske prednosti primjenom strategije diferencijacije. Zatim je na primjeru Mercedes-Benz CLS klase prikazano postizanje konkurentske prednosti strategijom fokusiranja, dok je na primjeru Hyundaija i10 prikazano kako Hyundai Motor Company postiže konkurentsku prednost primjenom strategije troškovnog vodstva.

Strategija diferencijacije

Osnovna je prednost ove strategije što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih konkurenata u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni kako bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni je problem pitanje koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i tako zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti usluga ili sposobnosti i nevidljivim izvorima, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

Termin luksuzni automobili koristio se za ručno rađena unikatna vozila na samim počecima automobilske industrije. Danas je taj izraz široko primjenjiv i unosi subjektivne značajke svakog čovjeka. Vozila koja pripadaju ovoj kategoriji perjanice su pojedinih proizvođača. Primjeri su Audi A8, BMW serije 7, Jaguar XY, Lexus LS, Mercedes-Benz S klasa, Lincoln Towncar i Cadillac DTS. Općenito, pojam luksuz u kategoriji automobila označava automobile skuplje od 100 000 eura. Takva definicija uključuje sve modele Rolls-Roycea, Bentleya, Aston Martina, Maybacha i Maseratija. Mainstream luksuzom smatraju se automobili BMW-a i Mercedes-Benz-a.

Najuspješniji predstavnici luksuzne klase automobila su Audi A8, BMW serije 7 i Mercedes S klase. Općenito, ti su automobili duži od pet metara, najprostraniji su u ponudi proizvođača i imaju najbolje i najskuplje motore s 12 cilindara. Kupci ovakvih automobila spremni su platiti višu cijenu za automobil koji nudi više nego ostali. Godišnje se proda oko 70 000 automobila ove klase.

Mercedes-Benz uspješno je proveo strategiju diferencijacije jer je *Mercedes-Benz S klase* poseban premium proizvod u segmentu. Mercedes-Benz S klasa prodaje se po premium cijenama čime se osigurava nadprosječna profitabilnost. Mercedes-Benz je s modelom S klase uspio ostvariti

diferenciranost proizvoda na temelju cijene, imidža, lojalnosti kupaca i kvaliteti proizvoda. Mercedes-Benz S klase vozilo je s najvišom razinom opreme, performansi, udobnosti, dizajna, tehnoloških inovacija, odnosno mogućnosti da prenese status ili prestiž ili bilo koje druge značajke važne kupcima. To je model automobila s određenim značajkama kojima se cilja na određene socio-ekonomske klase, a time i socijalni status kupca dolazi do izražaja. Dakle, to je automobil kreiran prema željama kupaca.

Strategija fokusiranja

Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome, ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je poduzeće u mogućnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cijenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promjene u zahtjevima kupaca i pravovremena reakcija.

Mercedes-Benz se s modelom CLS klase odlučio na implementaciju strategije fokusiranja. Model CLS klase rangiran je između modela E klase i S klase, dakle između poslovnog i luksuznog segmenta automobilske industrije. Do pojave modela CLS taj međusegment nije postojao. Mercedes-Benz je analizirajući potrebe kupaca došao do zaključka da postoji skupina kupaca kojima je model E klase bio suviše poslovan, a model S klase suviše luksuzan. Zbog toga su odlučili lansirati model CLS koji objedinjuje najbolje od oba modela. Dakle, stvoren je model koji je nudio karakteristike različite od svih dostupnih proizvoda na tržištu. Šest godina Mercedes-Benz CLS klase je bio jedini predstavnik segmenta, a u tom je razdoblju prodao 176 000 primjeraka, što je rezultat koji je nadmašio sva očekivanja. Uspjeh CLS klase još više dokazuju konkurenti koji danas nude modele u tom segmentu, pa se danas u istoj klasi nadmeću *Audi A7*, *BMW GT* i *Jaguar Xj*. 2010. lansirana je nova generacija CLS klase koja nastavlja bilježiti iste rezultate kao i prethodna.

Strategija troškovnog vodstva

Gradski automobil je automobil niže klase, a najčešće ima oblik „hatchbacka” s troja ili petora vrata iako se može naći i nekoliko limuzina, karavana i kabrioleta te klase. Takav automobil dimenzijama je manji od automobila niže srednje (kompaktne) klase, a prema njegovom nazivu lako je zaključiti da mu je osnovna namjena vožnja u gradu.

Najveća je prednost gradskog automobila tijekom vožnje u gradu njegova veličina, koja olakšava parkiranja na uska parkirališta i probijanja kroz gužve. Danas su gradski automobili najčešći izbor kupaca zahvaljujući niskoj potrošnji goriva i povoljnoj cijeni, a to ih čine dostupnima širokom krugu ljudi i jeftinima za održavanje.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih konkurenata, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim konkurentima je izuzetno teško startati s niskim troškovima. Troškovni lider obično ima širok tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa traži niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta smanjena je činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijima. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine. Pored prednosti koje donosi ova strategija, postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koja snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokacije gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

Hyundai se s modelom i10 odlučio na implementaciju strategije troškovnog vodstva. Model i10 pripada klasi gradskih automobila i orijentira se na ekonomiju obujma masovnom proizvodnjom i čvrstom kontrolom troškova. Uspjeh modela i10 strategijom troškovnog vodstva najviše se očituje u niskim troškovima proizvodnje. Budući da *Hyundai* ima tvornice u Indiji, gdje je najjeftinija radna snaga u industriji, i ima pristup neograničenoj količini resursa koje također kupuje po najnižim cijenama, *Hyundai* model i10 prodaje se po niskim cijenama, ali ipak zadržava kvalitetu proizvoda koja je u vrhu klase gradskih automobila.

6. ZAKLJUČAK

U turbulentnom, neizvjesnom, dinamičnom i promjenjivom okruženju u kojem današnja automobilska poduzeća posluju, formuliranje, primjena i kontrola poslovnih strategija od presudnog je značaja. Strategijsko usmjerenje poduzeća koje se postiže strategijskim izborom odgovarajuće strategije i njihovom implementacijom, određuje dugoročne ciljeve poduzeća. Porterove generičke poslovne strategije pritom predstavljaju temeljni izbor menadžera u automobilskoj kompaniji.

Strategija diferencijacije zasnovana je na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentskoj prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. Neophodan je preduvjet za uspješno ostvarenje strategije diferencijacije analiziranje potreba i ponašanja kupaca koje treba dati odgovor na pitanje što kupci najviše cijene. *Strategijom troškovnog vodstva* organizacija nastoji na bazi konkurentske prednosti u nižim troškovima ostvariti rast tržišnog udjela, odnosno rast broja ciljanih tržišnih segmenata. Poduzeće ovom strategijom nastoji na bazi efekta iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obujma, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima sniziti cijene proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

Strategija fokusiranja realizira se na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u cjelini te je izvedena iz dvije osnovne generičke poslovne strategije (strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije). Fokusiranjem se posredno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca.

U radu je na primjeru automobilske industrije (Daimler AM i Hyundai Motor Company) prikazana primjena Porterovih generičkih poslovnih strategija. Za primjer primjene strategije diferencijacije naveden je automobil Mercedes-Benz S klase. Mercedes-Benz je modelom S klase uspio ostvariti diferenciranost proizvoda na temelju cijene, imidža, lojalnosti kupaca i kvaliteti proizvoda. Analizirajući potrebe kupaca poduzeće Mercedes Benz zaključilo je da postoji skupina kupaca kojima je model E klase bio suviše poslovan, a model S klase suviše luksuzan. Zbog toga su odlučili lansirati model CLS koji objedinjuje najbolje od obje modela automobila. Dakle, stvoren je model koji je nudio karakteristike različite od svih dostupnih proizvoda na tržištu (strategija fokusiranja). Strategiju troškovnog vodstva uspješno je u svoje poslovanje primijenilo poduzeće Hyundai Motor Company. S modelom i10 Hyundai Motor Company nastupa u klasi gradskih automobila i orijentira se na ekonomiju obujma masovnom proizvodnjom i čvrstom kontrolom troškova. Hyundai model i10 prodaje se po značajno nižim cijenama od konkurencije, ali ipak zadržava kvalitetu proizvoda koja je u vrhu niže klase automobila.

LITERATURA

Alamney, A. J., *Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage*, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL, 1998.

Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway C. H., Wheelwright S. C., *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal through Successful Product and Process Development*. New York: Oxford University Press, 1994.

Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.

Certo, S. C., Peter, J.P., *Strategic Management – A Focus on Process*, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993.

Collins, D. J., Montgomery, C. A., *Creating Corporate Advantage*, Harvard Business Review, May – June 1998.

Dyer, J., H., *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry*, Strategic Management Journal, vol. 4, 1996.

Epstien, R., C., *The Automobile Industry*, A. W. Shaw Company, London, 1928.

Fomin, V., V., Krcmar, H., Information Tehnology and Automobile Industry Transformation, 16th eBled eCommerce Conference, Bled, 2003.

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts, ninth edition, South Western CENGAGE Learning, 2010.

Holweg, M., The Genealogy of Lean Production, Journal of Operations Management, br. 25, 2007.

Joyce, P., Woods, A., Strategic Management - a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity Kogan Page, New York, 2001.

Kalwani, M., U., Narayandas, N., Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms, Journal of Marketing, vol. 59, January, 1995.

Kraemer, K., L., Dedrick, J., Yamashiro, S., Refining and Extending the Business Model with Information Tehnology: Dell Computer Corporation, University of California, Irvine, 1999.

Ohmae, K., The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage, NJ, Penfuin, 1993.

Pearce, A. J., Robinson, B. R., Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.

Porter, M., Millar, V. E., How Infromation Gievs You Competitive Advantage, Harvard Business Review, July - August 1985.

Porter, M., Konkurentska prednost, Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, br.3, 1990.

Sadler, P., Craig, J., Strategic management, Kogan Page Ltd., 2003.

Vardar, N., Hyundai: A Global Success Story, Yeditepe University, Istanbul, 2008.

Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998.

Yang, X., Globalization of the Automobile Industry, Praeger Publishers, Ney York, 1995.

Ivona Vrdoljak Raguž, Ph. D.

Assistant professor
University of Dubrovnik
Economics and Business Economics
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik, Hrvatska
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

Marijan Tolušić, M. A.

IMPLEMENTATION OF PORTER'S GENERIC BUSINESS STRATEGIES AND ENCHASING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY

Abstract

The subject of this paper is enchasing competitive advantage using Porter's generic business strategies in the automobile industry. Competitive advantage is necessary if the company wants to survive at the market. Selection of business strategy is an important factor for companies in the industry because company's positioning is determined with company's profitability that can be above or below the industry average. The company compared to its competitors can achieve competitive advantage with implementation of one of the three Porter's generic business strategies: differentiation, low costs and focus.

The purpose of this paper is to investigate and analyze all the features of Porter's generic business strategies that achieve competitive advantage. The aim of this paper is to describe how companies in the automobile industry achieve competitive advantage using Porter's generic business strategies.

Keywords: Porter's generic business strategies, competitive advantage, automobile industry

JEL classification: L62