# TRANZICIJA/TRANSITION Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije / Journal of economic and politics of Transition Godina XIX Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, 2017. Br. 39

*Predhodno priopćenje*

*Preliminary communication*

***JEL Classification****: O31, O33*

**Aleksandra Krajnović • Berislav Bolfek • Matea Petrač [[1]](#footnote-1)\***

**NOVE POSLOVNE STRATEGIJE NA PRIMJERU HIGH TECH TVRTKI**

**NEW BUSINESS STRATEGIES IN THE CASE OF HIGH-TECH COMPANIES**

***Sažetak***

*High tech industrija čini jednu od najvažnijih grana globalne ekonomije. To je mlado i turbulentno tržište. Kako bi tvrtke uspjele na takvom tržištu bitna je kvalitetna poslovna strategija. Temeljni izazov strategijskog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se tvrtka razvija i raste. Ta okolina konstantno pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Stalnim učenjem tvrtke stječu znanje kojim ostvaruju konkurentske prednosti, a to znanje su njihove ključne kompetencije i zapravo glavni čimbenik uspjeha. U radu autori analiziraju 10 tvrtki koje su ujedno i vodeći brandovi na high tech tržištu prema Interbrandu. Analizom njihove povijesti razvoja, planova za budućnost i vrijednosnog lanca utvrđeno je kako su njihovi ključni faktori uspjeha ulaganje u istraživanje i razvoj, inovativnost, prilagodba klasičnih generičkih strategija, te komercijalizacija samo profitabilnih proizvoda i usluga. Na temelju analize, te kritika Porterovog modela, autori su izradili vlastiti model novih poslovnih strategija za high tech tvrtke koji sagledava pomake od klasičnih generičkih strategija.* ***Ključne riječi:*** *generičke strategije, konkurentska prednost, vrijednosni lanac, high tech tvrtke, vodeći high tech brandovi.*

**Abstract**

High tech industry constitutes one of the most important branch of the global economy and its market is young and turbulent. How should the company succeed in such a market constitutes an essential and prestigious business strategy. The fundamental challenge of strategic management stems from the constant need to learn about the environment, both business environment as well as general environment, where the company develops and grows. This environment provides constant conditions, ie. opportunities as well as threats or restrictions. With continuous learning, the companies acquire knowledge which generates competitive advantages, and constitutes their core competences and is, actually, the main factor for success. In this paper, the authors analyze 10 companies that are the leading brands on the high tech market, according to Interbrand. The analysis of the history of their development, their plans for the future and the value chain established that their key success factors are investment in research and development, innovation, adaptation of the classic generic strategies and the commercialization of profitable products and services only. Based on the analysis and critique of the Porter model, the authors have created their own and new business model strategy for high tech companies, which constitutes a shift from traditional generic strategies.

 Keywords: generic strategy, competitive advantage, value chain, high tech companies, the leading brands.

**Uvod**

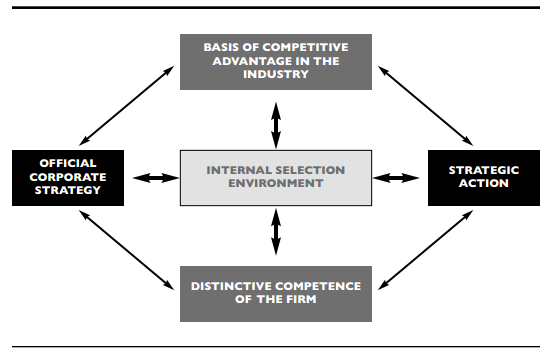
Dok je mreža pojam koji je karakterističan za informacijsko društvo, taj pojam, tj. struktura, sam po sebi nije novina. Informacijsko društvo, s druge strane, obično definiraju kao novi stupanj razvoja koji ima posljedice na globalnom nivou. Tehnološka revolucija, bazirana prije svega na informacijskim tehnologijama, određuje i mijenja temeljne odrednice modernog društva koje u svim svojim aspektima postaje sve više globalno i međuzavisno, pa je nemoguće govoriti o razvoju određenih segmenata bez poveznica s trendovima u drugim segmentima. Naglasak na interaktivnosti, umrežavanju i individualizmu danas je odrednica razvojnih trendova u sferi tehnologije kao i društva. Razliku između industrijskog i informacijskog društva može se opisati na sljedeći način. U industrijskom društvu glavni izvori produktivnosti bazirali su se na korištenju novih vrsta energije i na mogućnosti njezine decentralizirane primjene. U informacijskom društvu glavni izvor produktivnosti leži u novim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama i u tehnologijama za generiranje znanja, pa su stoga znanje i informacija osnovni elementi na kojima se cijeli proces razvoja temelji. Specifičnost informacijskog društva je generiranje novog znanja kao temeljni izvor produktivnosti. Procesiranje informacija pomoću informacijskih tehnologija potiče kontinuirani razvoj i unapređenje informacijskih tehnologija, a time i novog znanja. Stoga se takvu vrstu razvoja naziva informacionalizam (informationalism) jer se temelji na uvođenju nove paradigme koja se temelji na informacijskim tehnologijama i svaki tip razvoja se temelji na strukturalno određenim principima djelovanja – 'industrialism' ili industrijsko društvo orijentirano je prema ekonomskom rastu, tj. maksimalnoj efikasnosti u proizvodnji i profitu, dok je informacijsko društvo ili 'informationalism' orijentirano prema tehnološkom razvoju i akumulaciji znanja i sve kompleksnijim načinima obrade informacija. Informacijsko društvo se temelji na informacijskim tehnologijama i na tehnologijama za generiranje znanja, postoji bliska veza između kulture i proizvodnih snaga, iz čega se zaključuje da je za očekivati nastajanje novih oblika društvene interakcije, kontrole i promjene. Situacija u kojoj su korisnici istovremeno i glavni protagonisti razvoja tehnologije skraćuje proces između faza razvoja, testiranja, uporabe i daljnje modifikacije sustava, što je i jedan od razloga brzog razvoja Interneta i to ne samo u smislu širenja čvorova mreže, već i u pogledu različitih servisa koji se kontinuirano razvijaju.[[2]](#footnote-2) Suradnja i umrežavanje omogućuju smanjenje troškova i rizika, kao i stalan dostup informacijama. Danas su mreže, a ne poduzeća, osnovne radne jedinice. Uspješnost neke mreže zavisit će od njezine povezanosti sa svim njenim dijelovima i mogućnosti slobodne komunikacije unutar mreže i od konzistentnosti interesa dijelova/članova mreže. Umreženo poduzeće osnovna je organizacijska forma informacijske/globalne ekonomije, a kao razlozi za tu tvrdnju mogu se navesti osobine umreženog poduzeća kao što su prilagodljivost, fleksibilnost, inovativnost i generiranje novog znanja što ih omogućuje uporaba ICT-a[[3]](#footnote-3) u radu umreženog poduzeća, što znači da umreženo poduzeće utjelovljuje/ostvaruje kulturu informacijske/globalne ekonomije jer obradom znanja/informacija transformira signale/informacije u robu. Tehnika i tehnologija dva su različita pojma. Primjena neke tehnike ovisi i o društvenoj logici i potrebama. Primjerice današnja računalna tehnologija ne temelji se isključivo na tehničkoj logici već i na mnogim elementima vezanim uz društvenu logiku i društvene potrebe, i potekla je iz interakcije određenih tehničkih shvaćanja s društvenom logikom. To je proces interakcije, razmjene i povratne reakcije između određenih tehnika ili sredstava i čovjeka i upravo tu logiku interakcije između tehničkog i društvenog aspekta naziva se tehnologijom.[[4]](#footnote-4)

**Kritika Porterovih generičkih strategija**

Poduzeća shvaćaju da je izbor odgovarajuće konkurentne tržišne strategije bitan korak za stvaranje vrijednosti za kupce te stoga i za stjecanje prednosti nad konkurencijom.[[5]](#footnote-5) Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Tvrtka koja 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 konkurentska prednost. Iako tvrtka može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje tvrtka 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 konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka može ostvariti dovode do Porterove 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 konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske 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. 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 jednostavnog, postoji logičan slijed ostvarivanja konkurentske 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 konkurentske prednosti zahtijeva da tvrtka 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 tvrtka nema konkurentsku prednost. [[6]](#footnote-6) Kritičari Portera naglašavaju dvije mane u modelu. Prva je da je Porterova analiza učinkovita u slučaju ako je okolina sigurna i definirana, međutim ako je promjenjiva, problem konkurentske prednosti izmiče Porterovim postavkama. Ako industrija doživljava izrazite promjene koje dovode u pitanje njezine granice, odrednice uspješnog poslovanja ili čak opstanak, strateško upravljanje traži proaktivan, a ne konzervativan pristup. To može značiti stvaranje djelatnosti koje donose odgovarajuće profite, a ne prilagođavanje trenutnim uvjetima. Izazovima budućih djelatnosti i budućih tržišta odgovara se bitnom promjenom načina uključivanja u postojeće industrije, preoblikovanjem granica među industrijama ili čak stvaranjem novih industrija. Drugo je ozbiljno iskušenje Porterovog pristupa (ne)održivost teze o uzajamnoj isključivosti generičkih strategija. Sve veći broj empirijskih nalaza sugerira da upravo kombinacija generičkih strategija može rezultirati održivim konkurentskim prednostima. Ekonomija s tendencijama globalizacije u mnogim industrijama istovremeno doživljava i diferencijaciju ukusa i zahtjeva kupaca, ali isto tako bilježi i rast konkurentnosti što ga stvara pritisak prema stabilizaciji ili čak snižavanju cijena. Intenzivna konkurencija djeluje na snižavanje dijela cijena dobara koje se nude na kompetitivnim tržištima, a rast tehnološke i organizacijske složenosti potiče diferencijaciju i zbog toga neelastičnost ponude nekih inputa i outputa. U takvim uvjetima istovremeno kontrola troškova i diferencijacija proizvoda uz pomoć individualnog i organizacijskog učenja može postati optimalna strateška opcija koja spaja obje dimenzije diferencijacije prema konkurentima – i kvantitativni (troškove i cijene) i kvalitativni (značajke samog proizvoda).[[7]](#footnote-7)

**Strategija „nebrušenog dijamanta“ kao odmak od generičkih strategija**

Većina high tech tvrtki namjerava ostvariti svoju viziju da postane vrlo vrijedna i etablirana kao rastuća, međutim skoro sve takve tvrtke započinju kao male, te su podložne nestabilnostima (nepoznate su, neprovjerene i nemaju legimitet). Suočene s okrutnom okolinom, većina ih ne uspije. Neki se ipak izdvoje i uspiju, te nastave slijediti svoju viziju, kao što su to tvrtke navedene u prethodnom poglavlju. Mnoge od njih su kombinirale Porterove generičke strategije s manje poznatom strategijom „nebrušenog dijamanta“. To je jednostavan koncept pet dinamičkih sila koje pokreću poduzetničku stratešku evoluciju. Ta metoda donosi veću disciplinu u procesu kreiranja strategija ulaganja u high tech. Naglašava kako uspjeh ovisi o izvedbi posla kroz akcije koje podržavaju strategiju. Kako bi se to ostvarilo, strategija dijamanta integrira pet dinamičkih sila koje vode evoluciju tvrtke.



**Slika 1.** Strategija Dijamanta: dinamičke sile koje vode evoluciju tvrtke[[8]](#footnote-8)

* Korporativna službena strategija određuje opseg poslovanja u kojem želi biti najbolja i konkurentske prednosti koje namjerava imati u odnosu na druge igrače u industriji;
* Temelj konkurentske prednosti u industriji povezuje se s ulaganjem na tržište određenih proizvoda;
* Tvrtkina karakteristična kompetencija obuhvaća tehničke, komercijalne i administrativne kompetencije u kojima se ističe stvaranje vrijednosti za kupca veće od konkurenta;
* Strateške aktivnosti se odnose na „posljedničke akcije“ odnosno akcije koje tvrtka izvrši u strateškom pravcu, a koje nije lako napasti, a kroz te se akcije tvrtka zapravo koristi svojom pozicijom na tržištu i karakterističnom (prepoznatljivom) kompetencijom kako bi postigla konkurentsku prednost;
* Interno okruženje se sastoji od kontekstualnih elemenata korporacije koji pomažu održavati usklađenost ostale četiri sile.

Intel u svom svakodnevnom radu koristi ovaj koncept, a njegovi menadžeri naveli su konkretne situacije kada im to koristi. To su npr.: u pripremi godišnjeg plana s ključnim dioničarima, kod alokacije resursa, kod planiranja kako dodati vrijednost u sustav platformi, kod identificiranja novih prijetnji i razvoja plana za njihovo rješavanje, kod analize i odabira projekata, itd., a sve s ciljem povećanja učinkovitosti i strateške usklađenosti s partnerima. [[9]](#footnote-9)

**Ključni faktori uspjeha kompanija u high tech industriji**

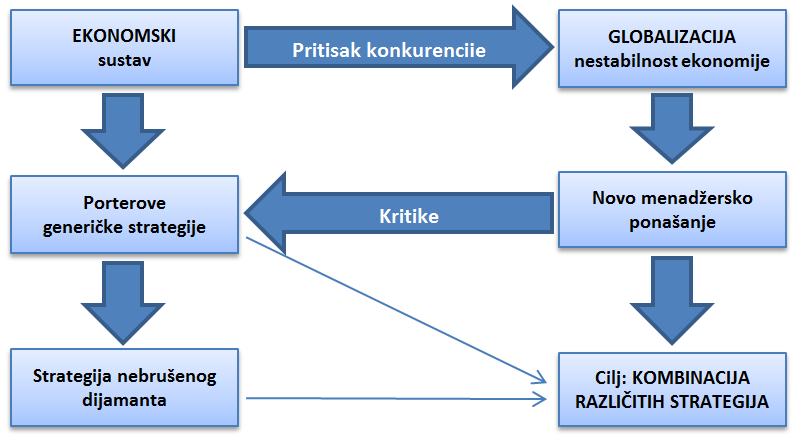
Primjetno je da se među najvrjednijim brendovima na svijetu nalazi mnogo brendova upravo iz high tech industrije. Razlog tomu je taj što su high tech tvrtke postala dominantna sila koja „gura“ razvoj društva i gospodarstva. Oni također imaju veliki utjecaj na poboljšanje nacionalne konkurentnosti.[[10]](#footnote-10) High tech tvrtke omogućile su poduzetnicima elektronički način poslovanja. Osnovne prednosti elektroničkoga načina poslovanja u odnosu na tradicionalan način trgovine ogledaju se u: smanjenju troškova poslovanja, skraćenju vremena isporuke, proširenju asortimana roba i usluga, skraćenju vremena između plaćanja i prijama roba ili usluga i sl. Navedene pogodnosti pridonose višem stupnju kvalitete poslovanja čime se otvaraju nove mogućnosti za daljnji napredak svjetske trgovine.[[11]](#footnote-11) Tehnološka tržišta mijenjaju tradicionalan način razmišljanja u kojem je jedina opcija tvrtke koja želi razviti inovacije u tome da sama razvije tehnologiju unutar tvrtke, ili da tvrtke moraju posjedovati sredstva potrebna za proizvodnju i komercijalizaciju robe. Promjene razmišljanja utječu na to da tvrtka ima ulogu tehnološkog korisnika (one sada mogu „kupiti“ tehnologiju) i ulogu tehnološkog dobavljača (mogu „prodavati“ tehnologiju). Posljedice su toga da menadžment mora više proaktivno upravljati intelektualnim vlasništvom, obratiti veću pozornost na nadzor tehnologije u okolini te izvršiti organizacijske promjene koje podržavaju licenciranje tehnologije, saveze, te kupnju inozemne tehnologije.[[12]](#footnote-12) Može se zaključiti kako je upravo ta pravovremena promjena razmišljanja uz prijelaz iz tradicionalnog načina proizvodnje na novi način gdje se stvaraju savezi bio jedan od ključnih faktora uspjeha analiziranih tvrtki. Svima njima je zajednička činjenica da su počele same inovirati i proizvoditi ali ono što ih je izdvojilo od mase ostalih inovatora jeste upravo spoznaja o tome da se ne mogu specijalizirati u svim segmentima i da se više isplati suradnja, tj. savezi s drugim tvrtkama koje imaju više znanja u područjima koja im nisu „jača strana“. Taj su hrabri potez su napravili Samsung i Apple. Apple ne proizvodi samostalno iPhone, čak ne proizvodi dijelove niti ih sastavlja. Komponente dolaze od raznih dobavljača, a montaža se vrši u tajvanskoj tvrtki Foxconn u postrojenju u Kini. Samsung je veoma važan dobavljač. On pruža neke od najvažnijih komponenti telefona: memoriju telefona koja povezuje aplikacije, glazbu i operativni softver, radnu memoriju i aplikacijski procesor koji omogućuje da proizvod funkcionira. To sve čini 26% troška od ukupnih komponenti iPhonea. To stavlja Samsung u neobičnu poziciju jer opskrbljuje jednog od glavnih konkurenata. To je zapravo dio Samsungovog poslovnog modela: djelujući kao dobavljač komponenti za druge, stvara mogućnost da proizvodi svoje proizvode jeftinije. Ta suradnja je iznenadila mnoge u high tech industriji, ali zato oni i jesu među najuspješnijim tvrtkama na svijetu jer pomiču granice u poslovanju.[[13]](#footnote-13) Poznato je da high tech tvrtke poseban naglasak stavljaju na razvoj inovacija. Inovatori su ti koji im stvaraju bogatstvo, dok su menadžeri ti koji imaju tendenciju da ga sačuvaju. One najuspješnije među njima, poput Microsofta, Applea, Googlea, IBMa i Intela izdvaja činjenica da znaju kako podariti novu vrijednost staroj imovini i iz toga stvoriti potpuno nove izvore kapitala. To se zove strateška inovacija. Nazivaju se strateške jer takve inovacije imaju trajni utjecaj na opstanak poduzeća.[[14]](#footnote-14) Tvrtke, posebno velike tvrtke, često razvijaju tehnologije koje ne mogu komercijalizirati. U mnogim slučajevima može se dogoditi da druge tvrtke iskoriste tu tehnologiju kako bi ostvarile profit. Često postoje strateški razlozi zbog kojih tvrtke ne licenciraju svoju neiskorištenu tehnologiju, uključujući i strah od stvaranja novih konkurenata ili kanibalizma na postojećim tržištima. Razlog može biti i drugačiji. Tehnološki ugovori se smatraju nepovoljnima, a prinosi od licenci neadekvatnima da bi nadoknadili troškove proizvodnje. Kao rezultat toga, tvrtke su sklone ignorirati mogućnost licenciranja njihove tehnologije.[[15]](#footnote-15) Mora se staviti poseban naglasak na ovu činjenicu jer to znači da nije dovoljno osmisliti inovaciju i uspješno je proizvesti već je ključ u procjeni hoće li ona biti komercijalno isplativa i treba li je plasirati na tržište. Zato je bitno poznavati potrebe potrošača i uvijek ih iznova preispitivati. Jedan od ključnih čimbenika uspjeha deset analiziranih tvrtki je u tome da su ispravno procijenile koji proizvodi su isplativi i po tome su se izdvojili od ostalih inovatora i proizvođača. Interband najavljuje kako dolazi doba personalizacije, što znači da kupci postaju pametniji i svjesni su da tvrtke prikupljaju mnogo informacija o njima i da će to koristiti kao svoju moć da gospodare tim podacima i kreiraju proizvod koji kupcima u potpunosti odgovara. Oni brendovi koji znaju kako odgovoriti na te zahtjeve bit će pobjednici.[[16]](#footnote-16)

**Komparativna analiza high tech tvrtki**

Google i Facebook izdvajaju se od ostalih po tome što su njihovi proizvodi i usluge specifični, npr. pretraživač interneta i mogućnost povezivanja s prijateljima. Ono što oni prodaju je prvenstveno oglašivački prostor. Facebook je i najmlađi od svih navedenih tvrtki i to je jedan od razloga zašto mu je najteže predvidjeti budućnost, koliko će rasti i koliko će to koštati.[[17]](#footnote-17) Na Forbesovoj listi najvrjednijih brendova prva tri mjesta zauzimaju redom Apple, Microsoft, Google. Appleova najveća vrijednost dolazi od proizvoda kao što su iPhone, iPad, iPod i iTunes. U budućnosti Apple cilja na tržište „pametnih satova“ i na tržište financijskog plaćanja sa svojim programom Apple Pay. Za razliku od njega, Microsoft je još u tranziciji u mobilni svijet i pokušava sustići Apple u tom segmentu. Više je uspjeha imao u pomaku s proizvodnje računala i softvera na pokretanje usluga tehnologije oblaka. Ono po čemu se Google ističe jest da zarađuje ogromne novce od prodaje oglašivačkog prostora ali je isto tako jedan od najvećih ulagača u razvoj tehnologije.[[18]](#footnote-18) Kako automobil postaje još jedan od uređaja u „Internet stvarima“, lakoća kojom se spaja sa svim ostalim uređajima u životu postaje sve važnija. Google se već bori za svoj dio u poslu mobilnosti. Postavlja se pitanje koliko dugo će trebati prije nego ga Samsung, Microsoft i Apple odluče pratiti. Svi oni prepoznaju priliku koju predstavlja automobil, a to je pribavljanje podataka o klijentima i kanal za komunikaciju.[[19]](#footnote-19) Dok Samsung, Apple, Google i Facebook imaju veoma ambiciozne planove za budućnost i planiraju pomalo futurističke projekte, SAP ima drugačiju strategiju. Jonathan Becher, šef marketinga SAP-a, u svom intervjuu Interbrandu izložio je strategiju tvrtke. Da bi bili relevantni i uspješni moraju razmišljati unaprijed i brzo se prilagođavati. Njihovi kupci žele brza rješenja i jednostavno iskustvo plaćanja. Odlučili su drastično promijeniti poslovni model kako bi odgovorili na zahtjeve kupaca. Odlučili su se okrenuti jednostavnosti. To znači kreiranje softvera koji je jednostavan za korištenje i jednostavan za kupnju. Osim interakcije kupca i tvrtke, jednostavnost je ključ poslovne vrijednosti koju isporučuju kupcu.[[20]](#footnote-20) Na high tech tržištu vodi se velika bitka između pružatelja usluge internet preglednika, mobilnih uređaja, tražilica i društvenih medija. Ono što čini bitku zanimljivom je da mnogi od velikih predvodnika današnje tehnologije, uključujući Google, Microsoft i Apple, idu „glavom u glavu“.[[21]](#footnote-21) Ali ne samo oni; javljaju se i druge tvrtke poput Dell-a. Gradeći svoju čvrstu središnju bazu podataka, Dell objavljuje rat konkurentima Cisco-u, HP-u, IBM-u i Oracle-u sa svojim novim poslužiteljima, rješenjima za pohranu i softverima koji „prelaze granice virtualizacije“ i nude inteligentno upravljanje podacima, pojednostavljenje upravljanja infrastrukturom i inteligentnu infrastrukturu. To je visoko kompetitivno tržište na kojem HP ima snažnu bazu, Cisco i IBM stalno lansiraju konkurentske inicijative, a Oracle pokušava udahnuti novi život u svoju akviziciju Sun Microsystemsa.[[22]](#footnote-22) Oracle svojom izvrsnošću inspirira druge tvrtke da ulože više napora na isporuku integriranih i optimiziranih sustava.[[23]](#footnote-23) Kroz literaturu se često navodi kako je svim navedenim tvrtkama zajedničko to što njihov uspjeh ne leži samo u ekonomskim i financijskim varijablama već svi obraćaju pozornost na upravljanje društvenim i organizacijskim procesima unutar tvrtke. Cisco tretira pitanje ljudskih resursa kao pitanje od jednake važnosti kao i pitanje akvizicija. Zbog toga Cisco i je jedan od najvećih proizvođača mrežne opreme.[[24]](#footnote-24) Na Interbrandovoj listi se IBM ne nalazi na listi tehnoloških tvrtki već na listi pružatelja poslovnih usluga, međutim bitno ga je spomenuti jer se i on natječe u vrhu tržišta informacijske tehnologije. IBM i Apple dugo se već smatraju potpunim suprotnostima. IBM ima imidž stroja, tj. tvrtke koja pruža usluge velikim korporacijama i državnim tijelima, a poznat je po petogodišnjim planovima za ostvarivanje dobiti. S druge strane Apple ljudi doživljavaju kao tvornicu uspješnih proizvoda namijenjenih malim potrošačima. No te dvije tvrtke bi se mogle promatrati kao jin i jang inovacija na području visoke tehnologije: naime, imaju više toga zajedničkog nego što se obično smatra. IBM svojim raznolikim djelatnostima pristupa vrlo znanstveno i inovativno. Uz to se Appleov nezaustavljivi uspjeh može dobrim dijelom objasniti time što su inovaciju pretvorili u sustav kojim se može upravljati poput stroja. IBM i Apple orijentirali su se na različita tržišta, no postoji sličnost u njihovim strategijama. Velika se promjena u IBM-u dogodila prije otprilike petnaest godina. Cilj je bio izgraditi tvrtku koja unosno posluje i ima stalan dotok novca, koja će se usmjeriti na pružanje usluga i nuditi licence za korištenje softvera te privlačiti partnere iz industrije i programere koji će se koristiti njihovom tehnologijom. U proteklih desetak godina Apple se uglavnom priklonio istoj strategiji. Tvrtke se znatno razlikuju glede istraživanja. IBM ima istraživačke centre diljem svijeta, godišnje u istraživanje i razvoj ulaže šest milijardi dolara te bilježi veći broj patenata nego ijedna druga tvrtka. Petero IBM-ovih znanstvenika osvojilo je Nobelove nagrade, tvrtkini stručnjaci sudjeluju na znanstvenim konferencijama, objavljuju znanstvene radove i ostvaruju značajne rezultate u računarstvu, matematici i znanosti o materijalima. S druge strane Apple se usmjerio na inovacije u proizvodima, a ne u znanosti. Veća se važnost daje korisničkom iskustvu. Stručnjaci iz Applea stalno tragaju za novom komercijalnom tehnologijom: surađuju s dobavljačima u razvoju proizvoda do najdublje razine.[[25]](#footnote-25) Iako među high tech tvrtkama vlada velika konkurencija, optužuje ih se da imaju monopol na nekim tržišnim segmentima. Antitrustovski zakoni su se u zadnjem desetljeću postrožili, pa se tvrtke, osim međusobno, moraju boriti i sa zakonodavstvom. Ministarstvo pravosuđa SAD-a i Europska komisija ponašaju se agresivno i provode teške kazne protiv Intela, Googlea i Microsofta. Posebno su se usredotočili na inovativne high tech tvrtke kako bi riješili dugogodišnje probleme, međutim problemi su vrlo složeni i pogrešnim antitrustovskim intervencijama mogli bi ometati gospodarski rast. Dodatan rizik je i nestabilnost ekonomije, što pridonosi nesigurnosti gospodarstva, stoga je potrebno provoditi oprezne, a ne agresivne mjere.[[26]](#footnote-26) Iz svega se može zaključiti kako postoje tri glavne pokretačke sile koje su zajedničke svim analiziranim tvrtkama a to su prilike da se u proizvode i sustave uvede nova tehnologija koja poboljšava performanse i uvodi nove funkcije; kontinuiran značaj stare tehnologije, te koordinacija između inovacija i promjena u osnovnim proizvodima koji su komplementarni s promjenama u sustavu proizvodnje i lancu vrijednosti.[[27]](#footnote-27) Ono što je različito svim tvrtkama i što svaku izdvaja od mnoštva su njihove vizije i ciljevi, ciljane tržišne niše, marketing, portfolio proizvoda, sustav kompetencija i ono najvažnije - „know how“.

**Razvoj novih strategija na primjeru high tech tvrtki**

High tech industrija je mlada i zbog toga je turbulentna, promjene su velike i brze. Tvrtke na tržištu nisu geografski vezane za područje obavljanja posla, pa svoje proizvode i usluge mogu nuditi bilo gdje u svijetu, što im omogućuje jednostavnije pronalaženje investitora, saveznika, stvaranje radnih mjesta i pronalazak novih talenata i i inovacija. Može se reći kako je globalizacija utjecala na high tech tvrtke, ali su i te tvrtke utjecale na stvaranje globalizacije. U nedavnoj prošlosti su tvrtke same proizvodile svoju tehnologiju jer im je to uglavnom bila i temeljna djelatnost zbog koje su osnovane. Taj način razmišljanja se promijenio i stvorila se svijest o tome kako je specijalizacija ključ napretka, a kako se ne mogu specijalizirati u svemu -shvatili su da neka znanja i tehnologije mogu kupiti, a druga prodati. Zato danas industriju obilježavaju česti ulasci u strateške saveze, akvizicije, suradnička partnerstva i integracije. Tu postoji opasnost gubitka vlastitog identiteta, međutim prednosti su velike. Tvrtke mogu poboljšati konkurentski položaj, nadoknaditi nedostatak inovacija i ostvariti brojne sinergijske efekte kojima se stvara dodana vrijednost. Primjetno je kako high tech industrija ima najviše tvrtki među top svjetskim brendovima. Oni su jedni od rijetkih koje je zaobišla svjetska kriza. Razlog tomu je što su high-tech tvrtke postala dominantna sila koja „gura“ razvoj gospodarstva i društva. To je zato što su te tvrtke svojim inovacijama utjecale na sve poduzetnike. Došlo je do informatizacije društva. Razne industrije su se počele koristiti upravo proizvodima i uslugama high tech tvrtki jer su im oni omogućili brži protok informacija, smanjenje troškova, jednostavniju komunikaciju s klijentima i partnerima i općenito su im unaprijedili poslovanje. High tech tvrtke poseban naglasak stavljaju na razvoj inovacija. One su im najveće bogatstvo, stoga kreiraju strateške inovacije. To znači da obnavljaju staru imovinu i time joj daju novu vrijednost, što ima trajni pozitivni učinak na opstanak poduzeća. Specifično je u ovoj industriji da su mnogi lideri tehnološki stručnjaci s malo formalnog obrazovanja u menadžmentu. To se može primijetiti u nekim segmentima njihovog poslovanja jer ne robuju već određenim pravilima menadžmenta. Jedno od najpoznatijih pravila su upravo Porterove generičke strategije za koje se tvrdi da se ne smiju kombinirati jer će tvrtka ostati negdje između kombinacija i neće se uspješno ostvariti kao što bi se ostvarila da se posveti samo jednoj strategiji. Međutim, kako je high tech tržište veoma kompetitivno i njihovi vođe su skloni riziku, primjetan je odmak od Porterovih pravila. Kod analiziranih tvrtki se može primijetiti kako dominira strategija diferencijacije, međutim zbog veoma konkurentnog tržišta tvrtke kombiniraju i strategiju troškovnog vodstva, drugim riječima zbog pritiska konkurencije ipak smanjuju cijene. Tu je menadžment prekršio Porterovo pravilo da se ne smiju kombinirati strategije. Također dosta tvrtki je kombiniralo generičke strategije sa strategijom „nebrušenog dijamanta“. Taj model donosi veću disciplinu u procesu kreiranja poslovnih strategija u high tech tvrtkama jer omogućuje ostvariti evoluciju tvrtke, a prikazan je na slici 2.



**Slika 2.** Model novih poslovnih strategija za high tech tvrtke

Izvor: izradili autori

Sve se to radi s ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Da bi se prepoznala konkurentska prednost, potrebno je definirati lanac vrijednosti. Iako sve analizirane tvrtke pripadaju istoj industriji, ne znači da one imaju sličan lanac vrijednosti - svaka stavlja naglasak na neke segmente koje smatra ključnima. Tako na primjer Google ima poprilično tradicionalan lanac vrijednosti u kojemu su bitni razvoj, proizvodnja i distribucija, a jedina specifičnost je što on ne proizvodi materijalne proizvode, već nudi samo usluge i na tom dijelu je lanac modificiran. Slična pojava se uočava i kod Facebooka. Apple u svom lancu vrijednosti stavlja naglasak na dizajn proizvoda i marketing, Microsoft na distribucijski kanal i ljudske resurse, Samsung na proizvodnju i organizacijsku kulturu, Intel na dizajn i kvalitetu proizvodnih komponenti, Cisco na razvoj inovativne opreme i usredotočenost na klijente, Oracle na bazu korisnika, HP na portfelj proizvoda i SAP na službu prodaje. Ono što je zanimljivo su značajke koje su zajedničke svim tim tvrtkama. Sve navedene tvrtke stavljaju naglasak na istraživanje i razvoj, inovacije su ključne za njihov razvoj, međutim ono što ih je izdvojilo od svih ostalih inovativnih tvrtki na tržištu nije samo odličan proizvod, već procjena koje inovacije licencirati a koje ne. Ovako velike korporacije imaju brojne proizvode, međutim, cilj tvrtke je na kraju krajeva ipak profit. Stoga iako neki uređaji mogu biti vrlo funkcionalni, tvrtka ih neće licencirati i komercijalizirati ukoliko ne pokriva njihov trošak. Zato, kad procijene da se proizvod isplati, sve se tvrtke veoma trude uvjeriti korisnike kako im upravo oni omogućavaju direktnije i kvalitetnije iskustvo od konkurencije. One se uglavnom obraćaju mladima i poduzetnicima, no ostaje jedan segment starije populacije koja ne spada u njihove ciljne skupine i tu se možda nalazi prostor za širenje tržišta ili ulaska novih konkurenata preko te skupine kupaca. Međutim jasno je zašto su mladi ciljna skupina. High tech tvrtke su također mlade i često kombiniraju nespojive ideje, kako u kreiranju strategija, tako i u kreiranju proizvoda te žele vrhunske proizvode koji nadmašuju sva očekivanja. Njihova ambicija kreiranja virtualne stvarnosti očituje se kroz njihove proizvode, poput tehnologije oblaka, pametnih mobitela i satova, kacige s naočalama koje prikazuju virtualnu stvarnost, tj. izmišljeni svijet itd. Kroz takav napredak tehnologije napreduju i korisnici. Njihovo znanje o tehnološkim mogućnostima raste, a s tim i rastu njihovi zahtjevi. Sve skupa se kreće prema individualizaciji. Korisnici sve više mogu proizvode prilagođavati svojim potrebama i stoga Interbrand najavljuje da će tvrtke koje uspiju odgovoriti zahtjevima kupaca biti uspješne u dobu koje dolazi, a to je doba personaliziranih, mobilnih uređaja.

**ZAKLJUČAK**

Strategija nekog poduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, kako će se uspješno natjecati, kako će poboljšati poslovanje, kako će upravljati svakim segmentom svoje djelatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te kako će općenito ostvariti bolje rezultate rada. Danas, svijet oblikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije svijet je postao jedinstven sustav. High tech tržište je mlado, vlada velika konkurencija i visok je tempo promjena tehnologije. To zahtjeva od tvrtki razmišljanje „izvan okvira“, toleranciju na nestabilne tržišne situacije, konstantne inovacije i odgovaranje na sve zahtjevnije želje kupaca. Lanac vrijednosti tvrtke i način na koji ona obavlja pojedinačne aktivnosti odraz su njene povijesti, strategije i pristupa u primjeni strategije. Kako bi tvrtke bile uspješne na high tech tržištu često ulaze u saveze, akvizicije, partnerstva i integracije. Prema Interbrandu najvrjedniji brendovi na high tech tržištu su redom Apple, Google, Microsoft, Samsung Electronics, Intel, Cisco, HP, SAP i Facebook. Ključni faktori njihovog uspjeha su stalno ulaganje u istraživanje i razvoj, odgovaranje potrebama kupaca, kvalitetna procjena o isplativosti inovacija, te odmak od klasičnih generičkih strategija. Kombinacijom različitih strategija odnosno diferencijacije, troškovnog vodstva i strategije „nebrušenog dijamanta“ postigli su gotovo idealan recept za ostvarenje svojih ambicija kroz model novih poslovnih strategija za high tech tvrtke. Ono što ih u budućnosti čeka su sve pametniji kupci koji će tražiti personalizirane uređaje pa oni koji uspiju odgovoriti na te zahtjeve bit će lideri. U daljnjim istraživanjima trebalo bi napraviti sektorsku analizu po sličnom modelu u koju bi ušli i drugi sektori poput prehrambenog, turističkog i ostalih. Nadalje, potrebno je provesti daljnju razradu autorovog modela odnosno što znači kombinacija, te koji čimbenici i kojom snagom (važnošću) utiču na tu kombinaciju strategija. Svakako treba dodati i prilog teoretskoj raspravi u razmatranju novih poslovnih strategija. Istražiti posljedice novih poslovnih strategija na sav operativni menadžment (procese i poslovne procedure) pa čak i na brend performanse.

**Literatura**

Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella A. (2000), Markets for Technology and Their Implications for Corporate Strategy, Duke University - Fuqua School of Business, Vol. 10, No. 2, pp. 419-451

Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella A. (2004), Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy, MIT Press, pp. 8

Badenhausen, K. (2014), Apple, Microsoft And Google Are World's Most Valuable Brands, Forbes.com, pp. 4.

Burgelman, R. & Siegel, R. (2008), Cutting the Strategy Diamond in High-Technology Ventures, California Management Review, Vol. 50, No. 3, pp. 140-167.

Cusumano, M. A. (2012), Technology Strategy and Management Reflecting on the Facebook IPO, Communications of the ACM, Vol. 55, No. 10, pp. 20-23

Evans, B. (2010), Are Tech M&A Kings Oracle, IBM, Cisco, And HP Too Big To Innovate?, Informationweek, No. 1261, pp. 22.

Gholami M.H., Seyyed-Esfahani M. (2012), Integrirani sustav za odabir konkurentne tržišne strategije uporabom neizrazitog AHP, Tehnički vjesnik, Vol. 19, No. 4, pp. 769-780.

Granstrand, O., Patel, P., Pavitt, K. (1997), Multi-Technology Corporations: Why they have "distributed" rather than "distinctive core" competencies. California Management Review, Vol. 39, No. 4, pp. 8-25.

Lohr, S. (2010), Apple and IBM Aren’t All That Different, The New York Times, pp. 4.

Manne, G. A. & Wright, J. D. (2011), Google and the Limits of Antitrust: The Case Against the Antitrust Case Against Google, Harvard Journal of Law and Public Policy, Vol. 34, No. 1, pp. 171.

Mayer, D. & Kenney, M. (2004), Economic action does not take place in a vacuum: understanding Cisco's acquisition and development strategy, Industry & Innovation, Vol. 11, No. 4, pp. 299-325.

Palić, B. (2011), Utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija u poslovanju, marketingu i prodaji, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam.

Račić, D. (2000), Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, Ekonomski pregled, Vol. 51, No. 1-2, pp. 118-144.

Statcounter, (2013), Internet Wars Report - Winners and Losers, Database and Network Journal, Vol. 43, No. 4, pp. 3-7.

Uzelac, A. (2003), Utjecaj novih informacijskih tehnologija na kulturni razvoj: uloga virtualnih mreža, Digitalni akademski repozitorij, doktorska disertacija

Vrdoljak Raguž I., Tolušić M. prema Porter, M.; (2012), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa, No.1, pp. 38-398.

Wexler, S. (2010), Dell Adds Storage, Servers and Software to Data Center Assault on Cisco, HP, IBM and Oracle, Channel Insider, pp. 1.

Zeng, P., Lan, H. (2006), The financial strategy of high-tech enterprises' sustainable development: empirical findings from Cisco, Piscataway, Vol. 3, No. 3, pp. 1481-1487.

1. *Primljeno: 22.05.2017; Prihvaćeno:19.07.2017 Submitted: 22-05-2017; Accepted: 19-07-2017*

   *2***\* Dr.sc. Aleksandra Krajnović, izvanredna profesorica, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju,** [akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

   **\*\* Dr.sc. Berislav Bolfek, docent, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju,** [bbolfek@unizd.hr](mailto:bbolfek@unizd.hr)

   **\*\*\* Matea Petrač, mag.oec, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju**, [mpetrac@student.unizd.hr](mailto:mpetrac@student.unizd.hr)

   [↑](#footnote-ref-1)
2. Uzelac, A., Utjecaj novih informacijskih tehnologija na kulturni razvoj: uloga virtualnih mreža, Digitalni akademski repozitorij, doktorska disertacija, 2003. [↑](#footnote-ref-2)
3. ICT- Information and communications technology [↑](#footnote-ref-3)
4. ibid. [↑](#footnote-ref-4)
5. Gholami M.H., Seyyed-Esfahani M., Integrirani sustav za odabir konkurentne tržišne strategije uporabom neizrazitog AHP, Tehnički vjesnik, 2012. Vol. 19, No. 4, str. 769 – 780. [↑](#footnote-ref-5)
6. Vrdoljak Raguž I. & Tolušić M. prema Porter M; (2008), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa, 2012. No.1, str. 381 – 398. [↑](#footnote-ref-6)
7. Račić, D., Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, Ekonomski pregled, 2000. Vol. 51, No. 1-2, str. 118 – 144. [↑](#footnote-ref-7)
8. Burgelman, R. & Siegel, R., Cutting the Strategy Diamond in High-Technology Ventures, California Management Review, 2008. Vol. 50, No. 3, str. 140-167. [↑](#footnote-ref-8)
9. ibid, str. 140-167. [↑](#footnote-ref-9)
10. Zeng, P. & Lan, H., The financial strategy of high-tech enterprises' sustainable development: empirical findings from Cisco, Piscataway, NJ USA, 2006. Vol. 3, No. 3, str. 1481-1487. [↑](#footnote-ref-10)
11. Palić, B., Utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija u poslovanju, marketingu i prodaji, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam, 2011. [↑](#footnote-ref-11)
12. Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella A., Markets for Technology and Their Implications for Corporate Strategy, Duke University - Fuqua School of Business, 2000. Vol. 10, No. 2, str. 419-451. [↑](#footnote-ref-12)
13. Anonymous, Why Apple and Samsung aren't rivals after all, The Economist, Toronto Star, 2011. [↑](#footnote-ref-13)
14. Joshi, M., Joshi, N., Joshi, V., Business War: Competitive Innovation Velocity, 2007. [↑](#footnote-ref-14)
15. Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella A., Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy, MIT Press, 2004. str. 8. [↑](#footnote-ref-15)
16. Burt, F., Harnessing the Power of Data, Interbrand, 2014. [↑](#footnote-ref-16)
17. Cusumano, M. A., Technology Strategy and Management Reflecting on the Facebook IPO, Communications of the ACM, 2012. Vol. 55, No. 10, str. 20-23. [↑](#footnote-ref-17)
18. Badenhausen, K., Apple, Microsoft And Google Are World's Most Valuable Brands, Forbes.com, 2014. str. 4. [↑](#footnote-ref-18)
19. Binns, D., A New Era of Connected Mobility, Interbrand, 2014. [↑](#footnote-ref-19)
20. Interbrand, Jonathan Becher, Chief Marketing Officer, SAP, 2014. [↑](#footnote-ref-20)
21. Statcounter, Internet Wars Report - Winners and Losers, Database and Network Journal, 2013. Vol. 43, No. 4, str. 3-7. [↑](#footnote-ref-21)
22. Wexler, S., Dell Adds Storage, Servers and Software to Data Center Assault on Cisco, HP, IBM and Oracle, Channel Insider, 2010. str. 1. [↑](#footnote-ref-22)
23. Evans, B., Are Tech M&A Kings Oracle, IBM, Cisco, And HP Too Big To Innovate?, Informationweek, 2010. No. 1261, str. 22. [↑](#footnote-ref-23)
24. Mayer, D. & Kenney, M., Economic action does not take place in a vacuum: understanding Cisco's acquisition and development strategy, Industry & Innovation, 2004. Vol. 11, No. 4, str. 299-325. [↑](#footnote-ref-24)
25. Lohr, S., Apple and I.B.M. Aren’t All That Different, The New York Times, 2010. str. 4. [↑](#footnote-ref-25)
26. Manne, G. A. & Wright, J. D., Google and the Limits of Antitrust: The Case Against the Antitrust Case Against Google, Harvard Journal of Law and Public Policy, 2011. Vol. 34, No. 1, str. 171. [↑](#footnote-ref-26)
27. Granstrand, O., Patel, P., Pavitt, K.., Multi-Technology Corporations: Why they have "distributed" rather than "distinctive core" competencies. California Management Review, 1997. Vol. 39, No. 4, str. 8-25. [↑](#footnote-ref-27)