

Filip Batur, mag. oec.¹
prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović¹
doc. dr. sc. Ante Panjkota²

NOVE STRATEGIJE VODEĆIH HIGH-TECH KOMPANIJA

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

UDK 005.336

Svrha: Ovaj rad obrađuje nove strategije korištene od strane vodećih high-tech kompanija. Dizajn/metodologija/pristup: U ovom radu autori naglašavaju važnost strategije u postizanju konkurentne prednosti analiziraju novi strateški pravci high-tech kompanija. Analizirano je osam vodećih high-tech kompanija na temelju kojih se rezultata potvrđuje teza o novom strateškom pristupu u high-tech industriji.

Rezultati i implikacije: U radu se polazi od Porterovog pravila uzajamnog isključivanja generičkih strategija te se predlaže moderniji i relevantniji pristup. Implikacije rada su u boljem razumijevanju strateških smjernica u novom društveno-ekonomskom i tehnološkom okruženju.

Ograničenja: Rad je fokusiran samo na najveće svjetske high-tech kompanije i nisu uzeta u obzir mala i srednja poduzeća i start-up tvrtke.

Originalnost: Autori smatraju da postoji izvjestan istraživački jaz u području strateškog menadžmenta high-tech kompanija, posebno kada je u pitanju domaća znanstvena literatura.

Ključne riječi: *strateški menadžment, high-tech industrija, Porterove generičke strategije, hibridna strategija.*

1. Uvod

Strategija je posvećenost skupu koherentnih, međusobno osnažujućih politika ili ponašanja usmjerenih na postizanje određenog konkurentskog cilja (Zahra, 1996: 189). Dobra strategija promiče usklađivanje među različitim skupinama unutar organizacije, razjašnjava ciljeve i prioritete i pomaže usmjeriti napore oko njih. Kompanije redovito definiraju svoju poslovnu strategiju i navode načine na koje će pojedine poslovne funkcije u poduzeću podržati definiranu strategiju. Međutim, u današnjoj high-tech industriji granice razvoja i istraživanja se neprestano mijenjaju te takve radikalne promjene rezultiraju sve težim zadržavanjem konkurentnosti u sektoru. Sukladno promjenama u industriji, kompanije su primorane konstantno mijenjati i unaprjeđivati svoju poslovnu strategiju.

U ovom radu obrađuje se područje strateškog menadžmenta u high-tech industriji. Rad prikazuje analizu poslovnih strategija aktualnih vodećih svjetskih, u pravilu brzorastućih,

¹ Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru

² Odjel za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru

high-tech kompanija, te ujedno želi utvrditi koje poslovne strategije rezultiraju postizanjem konkurentske prednosti u većoj mjeri. Cilj istraživanja rada je utvrditi suvremene strateške pravce i ključne faktore uspjeha vodećih high-tech kompanija. U radu se ukazuje na sličnosti i razlike između tih kompanija, značajke koje ih odlikuju, poslovne strategije na koje su se analizirane kompanije odlučile te, ukoliko oni postoje, ukazuje se na odmake od klasičnih strateških pravaca (Porterove generičke strategije). Komparativna analiza poslovnih strategija izabranih kompanija temelji se na pokazateljima Interbranda (www.interbrand.com), a u radu je korišten interdisciplinarni pristup.

2. Strateški menadžment kompanija – novi pravci

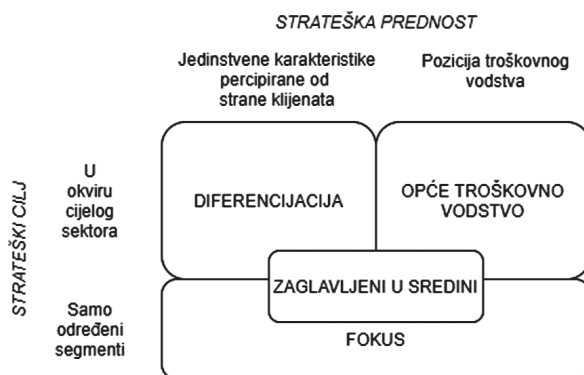
Strateški menadžment se odnosi na kontinuirano planiranje, nadgledanje, analizu i procjenu svega što je potrebno za organizaciju kako bi ispunila svoje ciljeve. Konstantno inoviranje, nove tehnologije i očekivanja korisnika prisiljavaju kompanije na razmišljanje i donošenje strateških odluka kako bi ostale konkurentne i uspješne na tržištu. Proces strateškog menadžmenta pomaže čelnicima procijeniti postojeću situaciju u kompaniji, osmisлити strategiju te primjeniti i analizirati učinkovitost provedene strategije (Batur, 2019).

Proces strateškog menadžmenta uključuje i prethodnu analizu višefunkcionalnih poslovnih odluka. Strateški menadžment obično uključuje analizu unutarnjih i vanjskih snaga i slabosti, izradu, izvođenje i procjenu uspješnosti akcijskih planova te unošenje promjena kada se ne dobiju željeni rezultati. Proces strateškog menadžmenta je tehnika upravljanja koja se koristi za planiranje budućnosti; organizacije stvaraju viziju razvijanjem dugoročnih strategija. Pomoću toga identificiraju se potrebni procesi i raspodjela resursa za postizanje zadanih ciljeva. Također, strateški menadžment pomaže kompanijama u jačanju i podržavanju njihovih temeljnih kompetencija. Određivanjem strategije, kompanije mogu donositi logične odluke i brzo razvijati nove ciljeve kako bi bile u koraku s promjenjivim poslovnim okruženjem, stekle konkurentsku prednost i poboljšale svoj tržišni udio (Tece, 1998: 528).

2.1. Porterove generičke strategije i problem „stuck in the middle“

Porter je zastupao tezu da kompanija treba usvojiti samo jednu generičku strategiju ili će se u suprotnom suočiti s problemom „stuck in the middle“ („zaglavljen u sredini“) koji je prikazan na slici 1, dakle kompanija će „zaglaviti“ između strategije diferencijacije i strategije troškovnog vodstva. Porter je bio mišljenja da će primjenom više strategija kompanija izgubiti fokus te da neće moći uspostaviti jasan pravac kojim će se voditi do ostvarenja svojih poslovnih ciljeva. Ovaj argument se temelji na pretpostavci da veća diferencijacija često dovodi do povećanja troškova, što je u suprotnosti sa strategijom troškovnog vodstva. S druge strane relativno standardizirani proizvodi sa značajkama prihvatljivim za mnoge kupce neće biti diferencirani, dakle strategija troškovnog vodstva i strategija diferencijacije se uzajamno isključuju. Dva glavna cilja troškovnog vodstva i diferencijacije se, dakle, međusobno sukobljavaju, što kompaniji otežava zadržavanje zauzetog smjera u poslovanju (Dostaler i Flouris, 2006: 35). Porter (1985) tvrdi da je „neodlučnost između strategija recept za stratešku osrednjost i ispodprosječne performanse, jer to znači da kompanija uopće nema konkurentsku prednost“.

Slika 1. Okvir za problem "stuck in the middle"



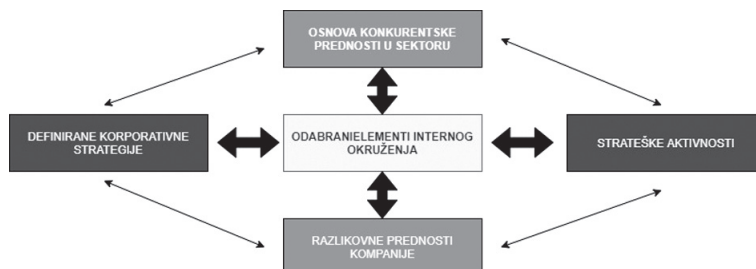
Izvor: Prilagođeno prema Porter, 1980.

Međutim, različiti autori (Miller, 1988; Spanos, Zaralis i Lioukas, 2004) brane „dimenzijski“ pristup, prema kojemu se generičke konkurentske strategije ne bi trebale smatrati zasebnim strategijama, već bi se trebale proučavati kao dvije dimenzije u odnosu na koje svaka kompanija mora zauzeti svoj položaj. Dakle, Porterov okvir generičkih strategija bi se mogao poboljšati na način da ga se promatra kroz njegove dvije važne dimenzije strateškog pozicioniranja, a ne kao dvije različite strategije.

2.2. Strategija „nebrušenog dijamanta“

Strategija „nebrušenog dijamanta“ je jednostavan konceptualni okvir koji se zasniva na pet dinamičkih sila koje pokreću stratešku evoluciju kompanije. Okvir za strategiju, prikazan na slici 2, objedinjuje ideje iz područja strateškog menadžmenta koje naglašavaju važnost položaja proizvoda na tržištu s idejama koje naglašavaju važnost karakterističnih kompetencija (Burgelman i Siegel, 2008: 143).

Slika 2. Okvir za strategiju "nebrušenog dijamanta"



Izvor: Prilagođeno prema Burgelman i Siegel, 2008: 144.

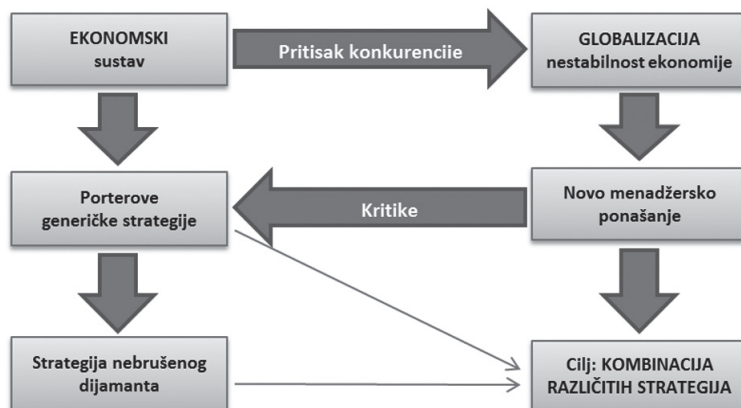
Ova strategija naglašava važnost pozicioniranja proizvoda i karakterističnih kompetencija za postizanje konkurentske prednosti. Također, strategija naglašava kako poslovni uspjeh

ovisi o izvršavanju aktivnosti koje obuhvaća strategija. Kako bi se poslovni uspjeh ostvario, strategija integrira pet dinamičkih sila koje potiču razvoj kompanije (Burgelman i Siegel, 2008: 144):

- *Službena korporativna strategija* – definira opseg posla koji se želi uspješno izvršiti te namjeravanu konkurentsku prednost koju će kompanija ostvariti u odnosu na ostale konkurente u sektoru;
- *Osnova konkurentske prednosti u sektoru* – povezana je s pozicioniranjem proizvoda kompanije na tržištu;
- *Karakteristične kompetencije kompanije* – uključuju tehničke, tržišne, administrativne te upravljačke kompetencije i ističu se u stvaranju vrijednosti za korisnike u odnosu na konkurente;
- *Strateške aktivnosti kompanije* – odnose se na „posljedične“ aktivnosti koje obvezuju kompaniju na zauzimanje strateškog pravca na temelju kojega kompanija vrši pozicioniranje proizvoda i razvija karakteristične kompetencije kako bi postigla konkurentsku prednost;
- *Interno okruženje kompanije* – sadrži korporativne kontekstualne elemente koji pomažu u održavanju usklađenosti ostale četiri sile.

U kontekstu high-tech industrije, konceptualni okvir strategije „nebrušenog dijamanta“ ima ključnu ulogu u određivanju strategije kompanije. Suprotno Porterovom pravilu o korištenju samo jedne generičke strategije, strategija „nebrušenog dijamanta“ se kombinira s Porterovim generičkim strategijama te se time ostvaruje model prikazan na slici 3 koji donosi veću disciplinu u kreiranju poslovnih strategija kod high-tech kompanija (Krajnović, Bolfek i Petrač, 2017: 11).

Slika 3. Model novih poslovnih strategija za high-tech kompanije



Izvor: Krajnović, Bolfek i Petrač, 2017.

Navedene aktivnosti kompanije zapravo rade s ciljem ostvarenja konkurentske prednosti, a prednost postižu pothvatima koji kontradiktiraju nekima od krutih pravila, pretpostavka i smjernica klasične teorije menadžmenta. Najbolji primjer za to je odstupanje od jednog od

najpoznatijih pravila klasičnog strateškog menadžmenta, a to je Porterovo pravilo o uzajamnom isključivanju generičkih strategija.

3. Značajke high-tech industrije

High-tech industrija ima važnu ulogu u razvoju suvremenog društva. Jedan je od glavnih pokretača razvoja u vodećim svjetskim ekonomijama. Društveni i ekonomski prosperitet najrazvijenijih zemalja na svijetu u velikoj mjeri je posljedica ulaganja u napredne tehnologije i znanje. Stoga, u svijetu u kojemu dominira tehnologija i gdje je informacija vitalan resurs, high-tech industrija se brzo našla kao jedna od glavnih gospodarskih aktivnosti te se bez sumnje njezina važnost samo nastavlja povećavati. Iako se pojam „high tech“ koristi već nekoliko desetljeća, njegova je definicija još uvijek predmet rasprave u znanstvenoj i stručnoj zajednici (Dukić, Kozina i Dukić, 2019: 547).

High-tech industrija spada među najraznovrsnije sektore u svijetu koji obuhvaća proizvodnju poluvodiča, potrošačku elektroniku, softver, usluge elektroničke proizvodnje, industrijsku elektroniku i slično. Kako su high-tech kompanije koncentrirane na širokim geografskim područjima pojavili su se high-tech klasteri na raznim mjestima poput Silicijske doline, Münchena, Tajvana, Bengalura i Singapura. Talent se širi globalno i svaki je klaster razvio vlastiti izvor komparativnih prednosti. Primjerice, proizvodnja poluvodiča nalazi se u znanstvenom parku Hsinchu u Tajvanu, nanotehnološki klasteri u Francuskoj, Njemačkoj i Japanu, razvoj softvera u Bengaluru i slično. Čak je i unutar jedne kompanije lanac vrijednosti geografski fragmentiran, primjerice kod *Intela* je integrirani krug dizajniran u SAD-u, a razvoj softvera se obavlja u Bengaluru, dok se poluvodičke pločice (eng. *wafers*) proizvode u SAD-u, Izraelu i Irskoj. Montaža, pakiranje i testiranje mogu se izvršiti u Maleziji ili Vijetnamu. Ova diversifikacija i fragmentacija rezultira složenijim procesima, sustavima i kompleksnijom organizacijskoj strukturi. Poboljšana integracija i sinkronizacija globalnih operacija i učinkovitog korištenja oskudnih resursa glavni su prioriteti mnogih kompanija (Lecuyer i Brock, 2009: 168).

Uspjeh koji se temelji na proizvodima u high-tech industriji je kratkotrajan. Uspjeh današnjih high-tech kompanija danas sve više ovisi o pružanju usluga, sadržaju i internetskoj povezanosti oko njihovih proizvoda. Primjeri se kreću od potrošačkih uređaja za igranje video igara, *Blu-ray*³ i *DVD* uređaja do skupih uređaja za magnetsku rezonancu i opreme za proizvodnju poluvodičkih pločica. Ovaj će se trend vjerojatno ubrzati s predviđanim rastom *cloud*⁴ aplikacija. Internetska povezanost uvjetuje poboljšanu integraciju kod proizvođača originalne opreme, pružatelja usluga i kupaca te omogućava efikasno nadgledanje i podršku, daljinske nadogradnje softvera, bolju logistiku rezervnih dijelova, naplatu na temelju uporabe i uvid u način na koji se proizvod koristi. Pružatelji komunikacijskih usluga poput *AT&T* i drugih nude klijentima nove usluge kao što su sustavi za nadzor doma na temelju koncepta „spojenog života“. Ipak, osim nekoliko poznatih primjera kao što je *Appleov* ekosustav *Apple Ecosystem*, većina high-tech kompanija nije još osmislila način kako izgraditi profitabilan posao oko internetske povezanosti njihovih proizvoda. Nadalje, high-tech kompanije moraju

³ Prema Kelly, D. P. et al. (2003) *Blu-Ray* disk je optički disk za pohranu podataka s kapacitetom od 23, 25 ili 27 GB.

⁴ Prema Miljkoviću, D. (2012) računarstvo u oblaku (eng. *cloud computing*) predstavlja „isporuku računarskih resursa i skladišnih kapaciteta kao uslugu za heterogenu grupu krajnjih korisnika“.

pokrenuti posao koji se temelji na povezivanju te se fokusirati na modeliranje i izgradnju vlastitog „ekosustava“ usredotočenog na vlastite proizvode s ciljem prikupljanja kolektivne inteligencije članova svoje zajednice koju će moći iskoristiti za daljnje inovacije i profitabilan rast (Vargas, 2018: 112)-

4. Analiza poslovnih strategija odabranih kompanija na high-tech tržištu i kritički osvrt

Batur (2019) je u svom diplomskom radu izvršio komparativnu analizu strateških pravaca i ključnih faktora uspjeha vodećih svjetskih high-tech kompanija. On je ustvrdio da se „razina konkurencije s kojom se suočavaju high-tech kompanije povećava s ulaskom novih igrača na tržište te predstavljanjem novih tehnologija kod postojećih ili novih proizvoda od strane već poznatih igrača u industriji“ (Batur, 2019: 18). Analiza je izvršena temeljem ranga na službenoj web stranici agencije Interbrand www.interbrand.com (Tablica 1).

Tablica 1. Vrijednost vodećih high-tech brendova prema ljestvici agencije Interbrand 2018. godine

Rang na ljestvici 2018. godine	Brend	Sektor	Godišnja promjena vrijednosti brenda	Vrijednost brenda u mlrd \$
1.	Apple	IT sektor	+16%	214,480
2.	Google	IT sektor	+10%	155,506
3.	Amazon	Maloprodaja	+56%	100,764
4.	Microsoft	IT sektor	+16%	92,715
6.	Samsung	IT sektor	+6%	59,890
12.	IBM	Poslovne usluge	-8%	42,972
68.	Huawei	IT sektor	+14%	7,587

Izvor: Obrada autora prema Interbrand top 100 most valuable brands, dostupno na: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

Analizirana kompanija koja se ne nalazi na ljestvici Interbranda je mlada kineska elektronska kompanija *Xiaomi Corporation* koja je u vrlo kratkom vremenu ostavila značajan trag u high-tech industriji. Rezultati analize prikazani su u *tablici 2*.

Krivulja životnog ciklusa industrije najčešće se dijeli na četiri različite faze na temelju promjena ukupnog rasta prihoda u industriji: uvod, rast, zrelost i pad (Aherne, 2006, citirano u Marković, 2018:5). No Batur (2019) smatra da high-tech industrija ne slijedi linearan razvojni put. Dominantno je poduprta promjenama ukusa potrošača i inovacijama, pa je ciklus promjene u high-tech industriji sve teže teoretski predviđati pomoću koncepta životnog ciklusa industrije. Ponuda i potražnja imaju tendenciju zajedničkog utjecaja na dinamiku sektora nakon što započne novi inovacijski ciklus. U tom smislu, He i Fallah (2014) navode da je za tehnološke proizvode inovacija najvažniji trenutak koji definira promjenu stabilnosti i dinamiku sektora, pa čak može označiti i pojavu potpuno nove industrije; otuda i razlog zašto

inovacije kod proizvoda označavaju početak uvodne faze. Inovacija u svojoj biti označava pojavu novog proizvoda ili u najmanju ruku znatnu promjenu postojećeg proizvoda. Kompanije slijede tijekom inovativnosti budući da se inovacija proizvoda odnosi na poboljšanje učinka, kako za male tako i za velike kompanije. U fazi uvođenja poduzeća teže uspostavljaju konkurentsku prednost koja se temelji na tehničkom vodstvu njihovog inovativnog proizvoda. Cijena novih proizvoda ima tendenciju da bude vrlo visoka budući da su rani usvojitelji obično manje cjenovno osjetljivi i spremni su platiti premijsku cijenu za najnoviji dostupan proizvod. Visoka cijena inovativnog proizvoda uz brzu modifikaciju proizvoda, što je

Tablica 2. Ključni faktori uspjeha odabranih high-tech kompanija

Kompanija	Ključni faktori uspjeha
Apple	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaganje u istraživanje i razvoj • Premijska cijena • Ulaganje u CRM • Lojalnost korisničke baze • Snažan i vrlo prepoznatljiv brend
Samsung Electronics	<ul style="list-style-type: none"> • Niski troškovi proizvodnje • Ulaganje u proizvodne pogone • Ulaganje u istraživanje i razvoj • Strateški savezi
Huawei	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka kvaliteta proizvoda i usluga • Organizacijska struktura i sustav upravljanja • Distribucijski kanali • Snažne marketinške kampanje • Efektivna cjenovna strategija
Xiaomi Corporation	<ul style="list-style-type: none"> • Kvaliteta proizvoda povezana s cjenovnom strategijom • Istraživanje i razvoj baziran na povratnim informacijama korisnika • Jedinstveni poslovni model
Google	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaganje u istraživanje i razvoj • Snažan CRM • Web distribucija • Kvalitetna organizacijska kultura • Suptilni marketing
Amazon	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalnost klijenata • Cjenovna strategija • Ulaganje u istraživanje i razvoj • Jednostavnost korištenja • Distribucijski kanali
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaganje u istraživanje i razvoj • Kvalitetna i pouzdana distribucija • Lojalnost klijenata • Efikasni proizvodni lanac
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Snažan brend • Znanstveni i inovativni pristup raznolikim djelatnostima

Izvor: Batur, 2019.

ključni čimbenik za uspostavljanje konkurentske prednosti u ovoj fazi, ukazuje na to da je tržište inovativnog proizvoda u prosjeku relativno malo te tako „tjera“ kompanije na velika ulaganja u proizvodne kapacitete. Glavni konkurenti u ovoj fazi obično su tehnološki lideri koji posjeduju vrhunsku tehnologiju, u pravilu zbog velikih ulaganja u istraživanje i razvoj (He & Fallah, 2014). Ovu tezu dokazuje i komparativna analiza prikazana u *tablici 2*, gdje se može uočiti da inovacije, inovativnost i ulaganje u R&D predstavljaju jedne od ključnih faktora uspjeha u svim analiziranim kompanijama.

Kada je riječ o tehnološkim proizvodima, uočava se postojanje dobro uspostavljene veze između inovacije i lokacije. Inovacije proizvoda najčešće se javljaju u tehnološkim klasterima, poput tehnoloških parkova, ili u geografskim klasterima poput Silicijske doline. Međutim, ovakvi klasteri nisu ujedno i jeftino okruženje koje bi bilo pogodno za masovnu standardiziranu proizvodnju. To je dovelo do prepoznatljivog i etabliranog trenda među industrijskim liderima u fazi rasta, a to je traženje okruženja s niskim cijenama inputa, odnosno niskim troškovima gdje bi locirali svoju proizvodnju (Bengtsson et al., 2009). Budući da su u ovoj fazi troškovi proizvodnje važni za postizanje konkurentske prednosti, kompanije imaju tendenciju izmještati proizvodnju na lokacije koje su geografski prilično udaljene od svojih inovacijskih centara, odnosno davati ih u outsourcing.

Faza rasta, vođena popularnom privlačnošću novog proizvoda, zajedno sa sve nižim cijenama i poboljšanjima u kvaliteti te snažnim marketingom, ima i svoja ograničenja. Jednom kada se postigne snažan prodor na tržište tijekom faze rasta, potrošači postaju sve upućeniji o proizvodu te se njegov percipirani status društvenog prestiža zbog posjedovanja proizvoda smanjuje, što potrošače čini sve osjetljivijima na cijene (Schallmo, 2018).

Kada veći dio potrošača na tržištu već posjeduje proizvod, fluktuacije potražnje uglavnom su određene ponovljenom kupnjom pri čemu potrošači stariju verziju proizvoda zamjenjuju novom. Diferencijacija temeljena na tehnologiji u takvim okolnostima ima nisku razinu vjerojatnost uspjeha, pa stabilniju osnovu za razvoj strategije nudi diferencijacija na temelju prepoznavanja marke. Kada je natjecateljski pritisak na vrhuncu, jasno je da je industrija ušla u zrelu fazu svog životnog ciklusa. Jedan od obilježja zrele industrije je komodizacija industrijskih proizvoda gdje potrošači percipiraju proizvode kao sve sličnije jedan drugome u većoj mjeri nego u bilo kojoj od prethodnih faza. To stvara dodatni pritisak na konkurente pošto u toj fazi potrošači sve više temelje svoje odluke na cijeni proizvoda. Ovakvi konkurentski pritisci, prvenstveno na temelju sniženja troškova, snažnije se očituju prema manjim konkurentima jer oni nisu dovoljno veliki za postizanje niskih prosječnih troškova pa njima, s obzirom na njihov nizak tržišni rast, konkurentska pozicija postaje neodrživa. Stoga u tom trenutku dolazi do tendencije snažne konsolidacije industrije, gdje konkurenti s najvećim tržišnim udjelom imaju najbolji položaj za ostvarenje konkurentske prednosti (Han et al., 2001).

Ako industrija ne uđe u drugu fazu inovacija, najvjerojatnije će ući u fazu slabljenja, kao i njeni proizvodi koji se suočavaju s neizbježnom zastarjelošću. Sa sve manjom potražnjom, višak kapaciteta raste i povećavaju se konkurentski pritisci. Smanjenje pritiska konkurencije uglavnom proizlazi iz stečaja i izlazaka iz industrije. Konkurenti imaju tendenciju smanjenja opsega svojih proizvodnih linija te se uglavnom usredotočuju na proizvode koji su aktualni i profitabilni (Reimann et al., 2010).

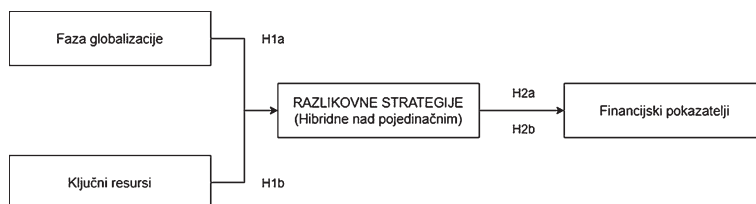
Na globalnom high-tech tržištu, očekivano je da će evolucija kompanija kroz različite faze globalizacije imati utjecaj na korporativne konkurentske strategije i razinu učinka kompanije unutar sektora. U gotovo tri desetljeća nije utvrđeno pod kojim uvjetima kompanija može realizirati kombiniranu, „hibridnu“ konkurentsku strategiju umjesto jedne generičke konkurentske strategije, bila to strategija diferencijacije ili strategija troškovnog vodstva. Ovdje se mora naglasiti da se hibridna strategija odnosi na konkurentsko ponašanje koje istovremeno naglašava prednosti diferencijacije i troškovnog vodstva, o čemu je bilo riječi ranije u radu.

High-tech industrija je industrija velike neizvjesnosti i odlikuje je iznimna dinamičnost, što je čini uvelike zanimljivom. Zbog nesigurnosti i dinamičnosti, prosperitet kompanija koje posluju u ovom sektoru zahtijeva jasno razrađenu strategiju koja je usklađena s njihovim resursima i aktualnom fazom globalizacije. U tom smislu Barney i Wright (1998) tvrde da kompanije koje posluju u globalnom kontekstu imaju specifičnu organizacijsku strukturu te prate evolucijski proces globalizacije u kojem razvijaju svoju konkurentsku prednost na resursima temeljenima na znanju. Ovaj pristup koji se temelji na resursima sadrži dodatne odredbe za resurse koji su potrebni za postizanje održive konkurentske prednosti. Barney (1991) tvrdi da takvi resursi moraju biti vrijedni, rijetki i nezamjenjivi. Stoga, globalizacija i ključni resursi postaju središnji faktori za postizanje kompetitivne prednosti high-tech kompanije.

Gabrielsson (2016) se slaže s navedenim i tvrdi da je ovdje riječ o zanemarenom području koje se odnosi na važan utjecaj evolucije high-tech kompanija uslijed globalizacije i njihovih ključnih resursa na temelju kojih je moguće koristiti hibridnu strategiju. I drugi autori tvrde da je moguće koristiti obe generičke strategije istovremeno, suprotno Porterovom razmišljanju. Tako, primjerice, Krajnović, Bolfek i Petrač (2017) tvrde da u high-tech industriji postoji odmak od Porterovih pravila, naglašavajući da kod high-tech kompanija dominira strategija diferencijacije, međutim da one istu kombiniraju i sa strategijom troškovnog vodstva zbog cjenovnog pritiska konkurencije. Također, upućuju na to da neke high-tech kompanije kombiniraju generičke strategije sa strategijom „nebrušenog dijamanta“, koja je objašnjena ranije.

Gabrielsson (2016), kao i Miller (1988) te Spanos, Zaralis i Lioukas (2004), zauzimaju slična stajališta i naglašavaju da se strategija diferencijacije i strategija troškovnog vodstva trebaju promatrati kao dvije dimenzije u odnosu na koje kompanije trebaju zauzeti položaj. Kada se uzmu u obzir specifičnosti high-tech industrije te utjecaj globalizacije na high-tech kompanije i njihovi ključni resursi, ovaj pristup postaje realan i dobro utemeljen. Slika 4 prikazuje okvir za postizanje hibridne strategije te njen učinak na uspješnost high-tech kompanije.

Slika 4. Okvir za postizanje hibridne strategije



Izvor: Prilagođeno prema Gabrielsson, 2016.

U fazi globalnog usklađivanja high-tech kompanija može postići hibridnu konkurentsku strategiju pretvaranjem svoje globalne prisutnosti u prisutnosti razmjera. To postižu širenjem fiksnih troškova na veće količine, smanjenjem kapitalnih i operativnih troškova po jedinici, udruživanjem globalne moći s dobavljačima te istodobnim postizanjem prednosti kroz koordinirano usluživanje kupaca na globalnoj razini (Gupta i Govindarajan, 2001, citirano u Gabrielsson, 2016). Osim toga, globalne sinergije omogućuju high-tech kompanijama postizanje hibridne konkurentске strategije optimizacijom svog položaja za svaku aktivnost na bilo kojoj geografskoj lokaciji na svijetu kao što je, primjerice, proizvodnja u zemlji s niskim troškovima radne snage, dok se centri za istraživanje i razvoj nalaze u inovacijskim klasterima poput Silicijske doline (Santos, Doz i Williamson, 2004, citirano u Gabrielsson, 2016).

Hibridna strategija nudi mogućnost postizanja višedimenzionalne konkurentске strategije koja uključuje diferencijaciju i troškovno vodstvo. Ona omogućuje uravnoteženje i održiv strateški položaj koji bi trebao rezultirati većom profitabilnošću (Gabrielsson, 2016). Kod analiziranih high-tech kompanija zajednička je globalna rasprostranjenost njihovih poslovnih procesa. *Apple* je tako svoje poslovne aktivnosti rasporedio na Ameriku, Europu, Kinu, Japan te dio Azije i Pacifika, dok je *Huawei* proširio svoje poslovne aktivnosti na Indiju a također ima centar za istraživanje i razvoj u Bangaloru. Primjeri globalnih sinergija unutar high-tech industrije upućuju da se high-tech kompanije sve više oslanjaju na hibridni tip strategije, dok Porterove generičke strategije postaju manje zastupljene, odnosno kombinirane su u sklopu hibridnih strategija.

6. Rasprava

High-tech industriju je teško definirati, zato još ne postoji konsenzus oko njene opće prihvaćene definicije. Ovisno o tome iz kojeg aspekta se high-tech industrija promatra, kriteriji za njezino definiranje će se stalno razlikovati. Ipak, napravljeni su određeni naponi u svrhu definiranja high-tech industrije; Mohr, Sengupta i Slater (2010) high-tech industriju definiraju kao industriju „vrhunske ili napredne tehnologije“. Međutim, isti autori priznaju da će se njihova definicija high-tech industrije tijekom vremena promijeniti.

Ono oko čega se autori slažu je činjenica da je high-tech industrija iznimno dinamična, nestabilna i nepredvidljiva; životni ciklus proizvoda postaje sve kraći dok konkurentске prednosti kompanija nestaju „preko noći“. Stoga su high-tech kompanije primorane usvojiti dinamičke sposobnosti u različitim fazama, razvijati kvalitetnu mrežnu suradnju, graditi adekvatni poslovni model te definirati adekvatnu poslovnu strategiju od koje sve polazi. Strategija kompanije promiče usklađivanje među različitim skupinama unutar organizacije, razjašnjava ciljeve i prioritete i pomaže usmjeriti napore oko njih.

Porter naglašava da se kompanije moraju odlučiti između strategije diferencijacije ili strategije troškovnog vodstva. Strategijom troškovnog vodstva kompanija pokušava postati proizvođač s najnižim troškovima unutar sektora, dok strategijom diferencijacije kompanija nastoji diferencirati svoje proizvode ili usluge pružanjem više razine usluge te ponudom kvalitetnijih proizvoda od konkurencije. Porter ističe problem „stuck in the middle“ (zaglavljen u sredini), koji nastupa kada se kompanija ne može odlučiti između dviju generičkih strategija, što će prema Porteru rezultirati opadanjem konkurentnosti kompanije te ispodprosječnim poslovnim učinkom.

U kontekstu high-tech industrije dolazi do rasprave o relevantnosti Porterovog pravila o uzajamnoj isključivosti generičkih strategija. Različiti autori sugeriraju da zbog svoje volatilnosti i nepredvidivosti high-tech industrija nudi preduvjete za odmak od Porterovog pravila što bi rezultiralo kombiniranim korištenjem generičkih strategija. Krajnović, Bolfek i Petrač tvrde da high-tech kompanije kombiniraju generičke strategije sa strategijom „nebrušenog dijamanta“, što bi kompanijama na high tech tržištu omogućilo postizanje diferencijacije i troškovnog vodstva istovremeno. Slično, Gabrielsson (2016), Miller (1988) te Spanos, Zaralis i Lioukas (2004), naglašavaju da se strategija diferencijacije i strategija troškovnog vodstva trebaju promatrati kao dvije dimenzije u odnosu na koje kompanije trebaju zauzeti svoj položaj. Odmak od klasičnog poimanja diferencijacije i troškovnog vodstva kao strategija nudi širi prostor za razmišljanje. Na temelju toga, u ovom radu obrađuje se koncept čiste multidimenzionalne strategije koju odlikuju diferencijacija i troškovno vodstvo pod nazivom „hibridna strategija“.

7. Zaključak

Strategija je okvir za donošenje odluka o načinu poslovanja unutar određene industrije. Te se odluke svakodnevno događaju u kompaniji, od kapitalnih ulaganja, marketinga, zapošljavanja, brendinga i slično. Bez strateškog okvira koji nudi smjernice za donošenje poslovnih odluka, kompanija bi se kretala u previše različitih smjerova što bi rezultiralo nekonkurentnošću. Imajući na umu postizanje konkurentnosti kao cilj, teorija menadžmenta se oslanja na dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje kompanija može posjedovati: troškovno vodstvo ili diferencijacija. No postizanje konkurentske prednosti u današnjem svijetu koji odlikuju globalizacija i dinamika poslovnih procesa te tehnološki razvoj sugerira da dolazi do odmaka od klasične teorije menadžmenta.

Dinamična i nepredvidiva high-tech industrija po svojoj prirodi je vrlo nestabilna te ju odlikuju napredna tehnologija i snažna konkurencija. Industrija postavlja zahtjeve za konstantnim i značajnim ulaganjima u istraživanje i razvoj, uz istovremeno minimiziranje troškova, zbog čega su svoje poslovne aktivnosti high-tech kompanije globalno rasprostranile. Kompanije na high-tech tržištu shvatile su da Porterov model generičkih strategija više nije održiv što je rezultiralo odmakom od Porterovog pravila o uzajamnom isključivanju generičkih strategija. Rješenje su kompanije našle u dva područja: fazi globalizacije kao faktor izboru strategije i ključnim resursima koje posjeduju, ostvarujući na taj način istovremeno diferencijaciju i troškovno vodstvo kao održivu strategiju obrađenu u radu pod nazivom „hibridna strategija“. Takav pristup je sve češći u high-tech industriji. Primjerice, industrijski lideri poput *Applea* i *Samsunga* ga redovito koriste u svom poslovanju te time ostvaruju značajnu stratešku konkurentsku prednost.

Dimenzionalni pristup generičkim strategijama pokazao se kao odgovor na pitanje o postizanju konkurentske prednosti u današnjoj high-tech industriji. Komodizacija proizvoda samo je jedan od problema s kojim se high-tech kompanije suočavaju, stoga one trebaju konstantno stavljati naglasak na istraživanje i razvoj te odgovaranje na potrebe kupaca.

Znanstveni doprinos ovoga rada očituje se u komparativnoj analizi pojedinih high-tech kompanija, isticanju njihovih ključnih faktora uspjeha te, na temelju analize provedene u

ovom radu, utvrđivanju novog strateškog pravca kojeg su kompanije unutar high-tech industrije odabrale.

S obzirom da je istraživanje u ovom radu multidisciplinarne prirode, može ga se promatrati iz više aspekata, a u slučaju ovoga rada s ekonomskog i informacijsko-tehnološkog. Problematici u ovom radu pristupljeno je s ekonomskog stajališta radi čega dolazi do određenih ograničenja u istraživanju koja ujedno ostavljaju prostor za daljnja istraživanja. Potrebno je provesti i dodatna istraživanja u području informatike kako bi se opširnije analizirali proizvodi i usluge na temelju kojih vodeće high-tech kompanije ostvaruju konkurentsku prednost. Također, potrebno je provesti novija istraživanja kako bi se, radi promjenjivosti high-tech industrije, preispitala relevantnost hibridne strategije. Ukoliko se utvrdi da postoji odmak od hibridne strategije, potrebno je istražiti razloge zbog kojih su se high-tech kompanije za to odlučile te koji su novi strateški pravci high-tech kompanije odabrale. Isto tako, treba istražiti i vodeće strateške pravce malih i srednjih poduzeća, kao i start up kompanije. Naime, istraživanje u ovom radu fokusirano je na najveće high-tech kompanije, koje su ujedno i globalni lideri, no nisu uzeta u obzir mala i srednja te start-up poduzeća u high-tech industriji, što ujedno predstavlja i glavno ograničenje istraživanja. Svakako, riječ je o zanimljivom i aktualnom istraživačkom području koje traži dodatne analize.

LITERATURA

1. Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining. *Human Resource Management*, Vol. 37, No 1, pp. 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
3. Batur, F. (2019.), *Novi strateški pravci i radikalni rebranding u vodećim high-tech kompanijama*, diplomski rad, Sveučilište u Zadru
4. Bengtsson, L., Von Haartman, R. & Dabhilkar, M. (2009) Low-Cost versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 18, No 1, pp. 35–47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00510.x>
5. Burgelman, R. & Siegel, R. (2008) Cutting the Strategy Diamond in High-Technology Ventures. *California Management Review*, Vol. 50, No 3, pp. 140–167. <https://doi.org/10.2307/41166449>
6. Dostaler, I. & Flouris, T. (2006) Stuck in the Middle Revisited: The Case of the Airline Industry. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, Vol. 15, No 2, pp. 1–15. <https://doi.org/10.15394/jaaer.2006.1502>
7. Dukić, G., Kozina, G. & Dukić, D. (2019) Croatian High-Tech Industry: Current State and Prospects. *Tehnički vjesnik*, Vol. 26, No 2, pp. 545–551. <https://doi.org/10.17559/TV-20180516222030>
8. Gabrielsson, M., Seppälä, T. & Gabrielsson, P. (2016) Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high-technology market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.001>

9. Han, S., Gupta, S. & Lehmann, D. R. (2001) *Consumer price sensitivity and price thresholds*. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No 4, pp. 435–456. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00057-4)
10. He, J. & Fallah, M. H. (2014) Dynamics of Inventor Networks and the Evolution of Technology Clusters. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 38, No 6, pp. 2174–2200. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12007>
11. Krajnović, A., Bolfek, B. i Petrač, M. (2017.) Nove poslovne strategije na primjeru high tech tvrtki. *Transition/Tranzicija*, God. 19, Br. 39, str. 1-14. <https://hrcak.srce.hr/202657>
12. Kelly, D.P., Gestel, W.V., Hamada, T., Kato, M. & Nakamura, K. (2003) Blu-ray disc – a versatile format for recording high definition video, In: *Proceedings of the 2003 IEEE International Conference on Consumer Electronics – 2003*, 17-19 June 2003. ICCE, Los Angeles, CA, USA, pp. 72-73. <https://doi.org/10.1109/ICCE.2003.1218812>
13. Lécuyer, C. & Brock, D. (2009) High tech manufacturing. *History and Technology*, Vol. 25, No 3, pp. 165-171. <https://doi.org/10.1080/07341510903083187>
14. Marković, M. (2018) Product Innovation, Process Innovation and Competitive Lessons from Consumer Electronics Industry, In: *Proceedings of the 29th International DAAAM Symposium 2018*, pp. 4-8. <https://doi.org/10.2507/29th.daaam.proceedings.001>
15. Miljković, D. (2012.) Računarstvo u oblaku za konsolidaciju računarskih resursa javnih poduzeća, U: *17. HrOUG konferencija*, Rovinj. Dostupno na: [file:///C:/Users/korisnik/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/301_Miljkovic_%20referat%20Cloud%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/korisnik/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/301_Miljkovic_%20referat%20Cloud%20(4).pdf)
16. Mohr, J., Senputa, S. & Slater, S. (2010), *Marketing High Technology Products and Innovations, 3rd Edition*. Pearson
17. Miller, D. (1988) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No 2, 280-308. <https://doi.org/10.2307/256549>
18. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
19. Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. S. (2010) Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, No 2, pp. 188-197. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811609000858>
20. Schallmo, D. R. A., Brecht, L. & Ramosaj, B. (2018), *Process Innovation: Enabling Change by Technology: Basic Principles and Methodology: A Management Manual and Textbook with Exercises and Review Questions*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
21. Spanos, Y. E., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004) Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No 2, pp. 139-165. <https://www.jstor.org/stable/20142108>
22. Teece, D., Pisano, G. & Sheun, A. (1998) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, pp. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

23. Vargas, M. (2018), *Technology Transfer Via University – Industry Relations – the Case of the Foreign High Technology Electronic Industry in Mexico's Silicon Valley, 1st Edition*. New York: Routledge.
24. Zahra, S. (1996) Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No 3, pp. 189-219. <https://doi.org/10.1016/>

Summary

NEW STRATEGIES IN THE LEADING HIGH-TECH COMPANIES

Purpose: This paper addresses new strategies used by selected high-tech companies.

Design/methodology/approach: In this paper authors emphasize the importance of the strategy for achieving competitive advantage by analyzing the main strategic direction in the leading world's high-tech companies. Eight high-tech companies have been analyzed on the basis of which the results support a proposal for a new strategic approach in the high-tech industry.

Results and implications: In the paper emphasis is placed on Porter's rule of mutual exclusion of generic strategies and a more modern and relevant approach is proposed. The implications of the paper are in a better understanding of strategic directions in the new socio-economic and technological environment.

Limitations: The paper focuses only on the world's largest high-tech companies and has not taken into account small and medium-sized businesses and start-ups.

Originality: The authors believe that there is a certain research gap in the field of strategic management of high-tech companies, especially when it comes to domestic scientific literature.

Keywords: strategic management, high-tech industry, Porter's generic strategies, hybrid strategy.

