

Implementacija strategije fokusiranja i diferencijacije u postizanju konkurentskih prednosti na odabranom primjeru

Pavrišak, Katarina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:950962>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Katarina Pavrlišak

**IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE
FOKUSIRANJA I DIFERENCIJACIJE U
POSTIZANJU KONKURENTSKIH
PREDNOSTI NA ODABRANOM PRIMJERU**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, srpanj, 2021.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij

marketinga i komunikacija

**IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE
FOKUSIRANJA I DIFERENCIJACIJE U
POSTIZANJU KONKURENTSKIH
PREDNOSTI NA ODABRANOM PRIMJERU**

završni rad

MENTOR:

doc.dr.sc. Dijana Vuković

STUDENT:

Katarina Pavrišak

SAŽETAK

Sve ove godine, pa tako i u današnje vrijeme, svako novo poduzeće ili postojeće poduzeće pokušava stvoriti proizvod ili uslugu koja će postati broj jedan na tržištu i „pomesti“ konkurenciju na tom istom tržištu. Svako poduzeće za svoje proizvode ili usluge teži k tome da bude uvijek jedinstveno, negdje pri samome vrhu, da se pokuša stvoriti neka popularnost i velika potražnja što vodi prema novom brendu na određenom tržištu poslovanja nekoga poduzeća. Za takvo neko ostvarenje potrebno je dobro osmisliti plan poduzeća i ideju proizvoda ili usluge kao i rad cijele kompanije te kompetentne ljude za određene pozicije. Uz to je naravno najbitniji kadar promocije koja se provodi na razne načine da bi se što više ljudi privuklo i saznalo za poduzeće te proizvod ili usluge.

Vrlo dobro u postizanju konkurentskih prednosti pomažu strategije, u ovom slučaju provođenje strategije fokusiranja i diferencijacije kako bi se uspješno postigla konkurentska prednost u postojećim ili novim proizvodima ili uslugama u nekom od poduzeća na određenom tržištu. Poduzeće Glazbene usluge Kvirin d.o.o. jedno je vrlo specifično, malo, poduzeće koje djeluje preko 25 godina na području Sisačko-moslavačke županije, Zagrebačke županije i Grada Zagreba te u nekim okolnim županijama. Poduzeće se bavi glazbom na posljednjim ispraćajima i svadbenim svečanostima kao i nekim drugim prigodama vezanima uz branitelje RH-a ili upravu grada ili županije. Budući da je posao tako čudne prirode te dosta ljudi ni ne zna da to postoji, a kamoli da je to poduzeće koji broji zaposlene ljude na neodređeno, oni se od početka do danas bore s lojalnom i nelojalnom konkurencijom. Uz sve napore tijekom navedenih godina, uspjeli su stvoriti prepoznatljivost tj. brend svojeg imena kao i posla koji rade, ali i to što su među prvima krenuli s ovakvom vrstom posla i godinama stvarali kako bi bili to što jesu danas.

Ključne riječi : *implementacija, strategije diferencijacije, strategije poduzeća, strategije fokusiranja, konkurentska prednost, poduzeće Glazbene usluge Kvirin d.o.o.*

SUMMARY

All these years, and even today, every new company or existing company is trying to create a product or service that will become number one in the market and "sweep" the competition in the same market. Every company for its products or services strives to always be unique, somewhere at the very top, to try to create some popularity and high demand that leads to a new brand in a particular business market of a company. For such an achievement, it is necessary to have a well-designed company plan and the idea of the product or service, as well as the work of the entire company and competent people for certain positions. In addition, of course, the most important staff is the promotion, which is carried out in various ways in order to attract as many people as possible and find out about the company and the product or service.

Strategies help very well in achieving competitive advantage, in this case the implementation of a strategy of focus and differentiation in order to successfully achieve a competitive advantage in existing or new products or services in a company in a particular market. The company Glazbene usluge Kvirin d.o.o. is a very specific, small, company that has been operating for over 25 years in the Sisak-Moslavina County, Zagreb County and the City of Zagreb, as well as in some surrounding counties. The company deals with music at the last farewells and wedding ceremonies, as well as some other occasions related to the veterans of the Republic of Croatia or the administration of the city or county. Regardless of the fact that the business is so strange in nature and many people do not even know that it exists, let alone that it is a company that counts employed people indefinitely, they have been struggling with loyal and disloyal competition from the beginning until today. With all the efforts of these years, they have managed to create fame or brand of their name and the work they do, but also the fact that they were among the first to start with this type of work and create for years to be what they are today.

Keywords: *implementation, differentiation strategies, company strategies, focusing strategies, competitive advantage, company Glazbene usluge Kvirin d.o.o.*

U Zagrebu, _____ godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom
Implementacija strategije fokusiranja i diferencijacije u postizanju konkurentskih
prednosti na odabranom primjeru izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć
mentorice doc.dr.sc. Dijane Vuković.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu
na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te
sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan od strane prof. hrvatskog
jezika Vesne Rogulje Mart.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad
Implementacija strategije fokusiranja i diferencijacije u postizanju konkurentskih prednosti na
odabranom primjeru u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta
Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s
odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03,
105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i prezime
studenta:

Katarina Pavrišak

OIB: 89386170770

(potpis)

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	2
1.2. Hipoteze rada	3
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
1.4. Struktura rada.....	4
2. PRISTUP FORMULIRANJU I PROVOĐENJU STRATEGIJE PODUZEĆA	6
2.1. Sistemski pristup u formuliranju strategija	6
2.2. Strategijske opcije	7
2.3. Proces formuliranja strategija	9
3. STRATEGIJSKO RAZMIŠLJANJE U PRODAJNOM PROCESU	11
3.1. Modeli odlučivanja u prodaji.....	11
3.2. Strategijsko razmišljanje u prodaji	13
3.3. Strategijsko odlučivanje	15
4. ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJE	16
4.1. Definiranje strategijske situacije	16
4.2. Definiranje strategijskog fokusa.....	17
4.3. Izbor strategijske opcije.....	18
5. GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU	19
5.1. Strategija troškovnog vodstva	19
5.2. Strategija diferencijacije.....	21
5.2.1. Moguće strategije diferencijacije usluga.....	22
5.2.2. Oblici strategije diferencijacije	23
5.3. Strategija fokusiranja.....	24
5.3.1. Fokusirano troškovno vodstvo	24
5.3.2. Diferencijacijsko fokusiranje	25
5.3.3. Organizacija koja je zapela u sredini.....	25
6. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE KONKURENTSKIH PREDNOSTI	27
6.1. Obilježja, uloga i principi postizanja konkurentske prednosti.....	27
6.2. Konkurentska prednost i lanac vrijednosti.....	28
6.3. Segmentacija industrije i konkurentska prednost.....	29
6.4. Odnos tehnologije i lanac vrijednosti	30
6.5. Područja postizanja održive konkurentske prednosti	30
6.6. Strategije postizanja održive konkurentske prednosti.....	31
7. ANALIZA POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PRIMJENOM STRATEGIJE FOKUSIRANJA I DIFERENCIJACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA GLAZBENIH USLUGA KVIRIN D.O.O.	33

7.1.	Općenito o poduzeću Kvirin d.o.o.	33
7.2.	Razvoj poduzeća Kvirin d.o.o.	34
7.3.	Ciljevi i hipoteze istraživanja	35
7.4.	Metodologija istraživanja	36
7.5.	Strategija fokusiranja na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o.	37
7.6.	Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o.	37
7.7.	Prijedlog efikasnih marketinških strategija za poduzeće Kvirin d.o.o.	38
7.8.	Važniji rezultati izviđajnog istraživanja.....	39
7.9.	Zaključak rezultata istraživanja primijenjenih strategija na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o	47
8.	ZAKLJUČAK.....	49
	LITERATURA.....	49
	PRILOG.....	52

1. UVOD

Svako otvaranje nekog novog poduzeća ili lansiranje nekoga novog proizvoda/usluge zahtjeva puno truda i rada kao i troškova. U samom osmišljavanju ideje, ali isto tako da bi se nešto napravilo kao posebno i jedinstveno nužno je strategije prilagoditi profilu kupaca i/ili određenom tržišnom segmentu. Prodajne strategije moraju imati svoje uporište u planu prodaje. Strategije fokusiranja i strategiju diferencijacije nužno je prilagoditi određenom tržišnom segmentu kako bi se osigurao dugoročni opstanak na tržištu.

Definiranje dobre i održive strategije zahtjeva složen proces odlučivanja koje poduzeću mora dati odgovore: gdje prodavati, gdje je sada, kome prodavati, gdje želi biti i kako tamo stići. Biti poseban u nečemu zahtjeva dobru ideju samog poslovanja poduzeća, odabir stručnih ljudi koji će tome pridonijeti, stvoriti jedinstven proizvod koji će svim karakteristikama pomesti konkurenciju i postati broj jedan kupcima, a za sve navedeno ključan je odabir te odgovarajuće strategije. Na samome početku ovog rada govori se o temi o kojoj se piše te sve detalje o prikupljanju i metodama istraživanja u radu. Nadalje kreće priča o formuliranju i provođenju strategijskih opcija u poduzeću dakle kako osmisliti taktiku očuvanja dugoročnih ciljeva poduzeća. U idućem djelu govori se kako je vrlo važno poznavati tržište i potencijalne kupce te što oni žele. Tako se može osmisliti i birati kvalitetna strategija koja će se koristiti u prodajnom procesu. S obzirom na to da imamo dosta strategija koje se koriste vrlo je važno definirati što se traži i želi stvoriti u poduzeću kako bi se lakše odabrala strategija i težilo se k određenom cilju poduzeća. Michael Porter osmislio je tri generičke strategije u poslovanju, a to su: strategija troškovnog vodstva, a među njima i dvije vrlo bitne za ovaj rad, strategija diferencijacije i strategija fokusiranosti. Sve to dovodi do stvaranja konkurentne prednosti poduzeća na tržištu. Strategija diferencijacije temelji se na konkurentskoj prednosti poduzeća s imidžom i reputacijom gdje pokušavaju postati jedinstveni u svojoj grani poslovanja. Dakle potrošači cijene proizvode poduzeća baš zbog toga što su postigli i zato zadržavaju stalne kupce bez obzira na svoju visoku poziciju i premijsku cijenu na tržištu te su zbog odanosti svojih potrošača u konkurentskoj prednosti. Strategija fokusiranja već je uži izbor poslovanja poduzeća koji teži za određenim ciljem. To znači da se poduzeće fokusira na određenu skupinu svojih potrošača, određeno geografsko područje ili usko vezano za neki proizvod poduzeća. U svakom slučaju sve strategije su vrlo važne u postizanju dugoročnih ciljeva

poduzeća i jedino tako uz istraživanja poduzeće može postati jedinstveno u svoj grani poslovanja.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Svako otvaranje nekoga novog poduzeća ili lansiranje nekog novog proizvoda/usluge zahtijeva puno truda i rada kao i troškova. U samom osmišljavanju ideje, ali isto tako da bi se nešto napravilo da bude posebno i jedinstveno nužno je strategije prilagoditi profilu kupaca i/ili određenom tržišnom segmentu. Prodajne strategije moraju imati svoje uporište u planu prodaje. Strategije fokusiranja i strategiju diferencijacije nužno je prilagoditi određenom tržišnom segmentu kako bi se osigurao dugoročni opstanak na tržištu. Definiranje dobre i održive strategije zahtijeva složen proces odlučivanja koje poduzeću mora dati odgovore: gdje prodavati, gdje je sada, kome prodavati, gdje želi biti i kako tamo stići. Biti poseban u nečemu zahtijeva dobru ideju samoga poslovanja poduzeća, odabir stručnih ljudi koji će tome pridonijeti, stvoriti jedinstven proizvod koji će svim karakteristikama pomesti konkurenciju i postati broj jedan kupcima, a za sve navedeno ključan je odabir i odgovarajuće strategije. Izazovi pred kojima se nalazi management prodaje u suvremenim uvjetima poslovanja zahtijevaju integraciju analize, intuicije, kreativnosti i odabir pravilne strategije. Stoga, problem istraživanja proizlazi iz pravilnog odabira strategije. Strategije diferencijacije i fokusiranja koriste se da bi se dokazalo koliko su bitne nekom poduzeću/proizvodu da bi isto došlo do konkurentske prednosti. Predmet istraživanja prvo će govoriti o strategijama poduzeća, njihovom formuliranju i provođenju, strategiji u prodaji, strategijskom fokusu i situaciji, generičkim strategijama prema Michaleu Porteru, konkurentske prednosti poduzeća te na kraju sve navedeno prikazati i analizirati na odabranom primjeru. Ciljevi istraživanja će istražiti, analizirati i dokazati koliko strategije mogu pridonijeti nekom poduzeću/proizvodu da dođe do konkurentske prednosti te pokazati da može biti jedinstven u svom poslovanju i zadovoljiti potrebe svojih kupaca. Nadalje, ciljevi rada su istražiti i analizirati sve značajke Porterovih strategija fokusiranja i diferencijacije kojima se postiže konkurentska prednost. Cilj rada je prikazati kako poduzeća u glazbenoj industriji ostvaruju svoju konkurentske prednost primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija, strategijom fokusiranja i strategijom diferencijacije.

1.2. Hipoteze rada

Glavna je hipoteza dokazivanje koliko su strategije diferencijacije i fokusiranja pomogle odabranom primjeru poduzeća da postigne konkurentsku prednost nad ostalima i je li to potrebno svakom poduzeću. Budući da je riječ o specifičnoj vrsti posla, s obzirom na to da postoji malo konkurencije, ima tu i lojalne, ali i nelojalne konkurencije.

Stoga da bi se uspjelo na ovom tržištu rada i poslovanja, uvijek treba ponuditi nešto novo, biti prvi i kvalitetan jer to kupci traže. Sukladno iznesenom, u radu su definirane sljedeće hipoteze:

Hipoteza H1: Poduzeće koje nudi glazbenu uslugu za osvajanje i očuvanje tržišnog udjela treba prakticirati generičke strategije koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti i pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši.

Obrazloženje: Ova hipoteza treba dokazati da su ovom odabranom poduzeću generičke strategije pomogle u ostvarivanju svih ciljeva i da uvijek pokušavaju biti jedinstveni. Bilo da je riječ o cijeni, tržištu, proizvodu ili potrošačima važno je postići konkurentsku prednost.

Hipoteza H2: Strategiju fokusiranja odabrano poduzeće primjenjuje na način prilagodbe glazbenog asortimana obrazovanijem profilu kupca. Tako se postavljeni vrijednosni sustavi vezani za glazbene usluge percipiraju posebno poželjnima.

Obrazloženje: S obzirom na to da se strategija fokusiranja bavi usko vezanim poljima koja se tiču poduzeća važno je dokazati da je ciljni segment obrazovaniji profil kupca koji koristi usluge ovog odabranog poduzeća kako bi održali vodstvo ispred konkurencije.

Hipoteza H3: Strategija diferencijacije provodi se aplikacijom kriterija glazbene usluge.

Obrazloženje: Strategija diferencijacije inače teži ka konkurentskoj prednosti uz pomoć imidža poduzeća ili reputacijom kao i resursima. Ovdje se treba dokazati to da je u ovoj vrsti poslovanja vrlo bitno imati dobru glazbenu reputaciju s obzirom na konkurenciju.

1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

Sukladno definiranom predmetu i cilju istraživanja koristit će se metode indukcije i dedukcije, metoda generalizacije, metode analize i sinteze, kao i dubinski intervju s ovlaštenim predstavnikom uslužnog objekta Glazbene usluge Kvirin d.o.o. Predmet istraživanja prvo će govoriti o strategijama poduzeća, njihovom formuliranju provođenju, strategiji u prodaji, strategijskom fokusu i situaciji, generičkim strategijama prema Porteru, konkurentskoj prednosti poduzeća te na kraju sve navedeno prikazati i analizirati na odabranom primjeru. Ciljevi istraživanja istražiti će, analizirati i dokazati koliko strategije mogu pridonijeti nekom poduzeću/proizvodu da dođe do konkurentske prednosti i da pokaže da može biti jedinstven u svom poslovanju i zadovoljiti potrebe svojih kupaca. Nadalje, ciljevi rada su istražiti i analizirati sve značajne/značajke Porterovih strategija fokusiranja i diferencijacije kojima se postiže konkurentska prednost. Cilj je rada prikazati kako poduzeća u glazbenoj industriji ostvaruju svoju konkurentsku prednost primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija, strategijom fokusiranja i strategijom diferencijacije.

1.4. Struktura rada

Što se tiče strukture rada ili sadržaja rada uz uvod, zaključak i literaturu, rad se sastoji još od šest zasebnih poglavlja s potpoglavljima Rad započinje cjelinom *Uvod* unutar koje su potpoglavlja Predmet i ciljevi istraživanja, Hipoteze rada, Izvori i metode prikupljanja podataka te Struktura rada. Poglavlje pod nazivom *Pristup formuliranju i provođenju strategije poduzeća* sadrži potpoglavlja o Sistematskom pristupu u formuliranju strategija, nekim Strategijskim opcijama i Procesu formuliranja strategija. *Strategijsko razmišljanje u prodajnom procesu* naziv je trećeg poglavlja gdje su potpoglavlja koja opisuju modele odlučivanja u prodaji, strategijsko razmišljanje u prodaji te o strategijskom odlučivanju. Poglavlje pod nazivom *Analitički okvir za izbor strategije* jest četvrta cjelina u kojoj se potpoglavljima definiraju strategijske situacije i strategijski fokus te izbor strategijske opcije. Peto poglavljje pod nazivom *Generičke strategije prema Michaelu Porteru* govori o strategijama troškovnog vodstva, strategiji diferencijacije gdje se govori o mogućim uslugama istog i oblicima i strategiji fokusiranja u čemu je objašnjeno fokusirano troškovno vodstvo,

diferencijacijsko fokusiranje i organizaciju koja je zapela u sredini. *Definiranje i karakteristike konkurentskih prednosti* naziv je šestog poglavlja s potpoglavljima koja govore o obilježjima, ulozi i principima u postizanju konkurentске prednosti, obuhvaćaju prednost i lanac vrijednosti, prednost i segmentaciju industrije, zatim odnos tehnologije i lanac vrijednosti te područja i strategije u postizanju održive konkurentске prednosti. Poglavlje pod nazivom *Analizira postizanja konkurentске prednosti primjenom strategije fokusiranja i diferencijacije na primjeru poduzeća Glazbenih usluga Kvirin d.o.o.* sedmo je poglavlje, ujedno i zadnje, u kojem su vidljive općenite informacije o poduzeću i razvoju poduzeća, ciljevi i hipoteze te metodologije istraživanja, strategije fokusiranja i diferencijacije na primjeru poduzeća, prijedlogu efikasnih marketinških strategija za poduzeće, važnijih rezultata izviđajnog istraživanja i na samome kraju rezultati istraživanja primijenjenih strategija na primjeru poduzeća. *Zaključak* je naziv zadnjeg osmog poglavlja te iza njega slijedi popis korištene literature te popis slika.

2. PRISTUP FORMULIRANJU I PROVOĐENJU STRATEGIJE PODUZEĆA

Kada se netko odluči za otvaranje nekog poduzeća te stvaranje nekih novih proizvoda ili usluga koje će se ponuditi na određenom tržištu, mora biti svjestan svih mogućih izazova. Veliki svijet poslovanja ima brojne prepreke, a da bi se uspjelo moraju se formulirati i dobro isplanirati sve strategije poduzeća. To znači da se mora osmisliti u kojem smjeru će se ići i s kojim resursima, koji su ciljevi, misija i vizija kako bi ostvarili dugoročne ciljeve poduzeća odnosno cijelu strategiju poduzeća. Dakle svako poduzeće mora razmotriti svoje vanjske i unutarnje čimbenike te pomoću te analize stanja spoznati koja je strategija najbolja za ostvarenje cilja koji žele postići s obzirom na konkurenciju. U tome je vrlo važno da svako poduzeće napravi swot analizu te se po njoj mjeri sve za daljnje politike poduzeća tj. kreiranje strategije. Tako će najlakše doći do rješenja te ukazuje kojom strategijom je najbolje započeti istraživanje. Snage poduzeća govore o onom području gdje je poduzeće vrlo jako i stabilno naspram konkurencije, dok slabosti pokazuju gdje nisu dovoljno dobri, gdje griješe u poslovanju i kako je nešto pošlo po zlu te kako nešto možda nedostaje u poslovanju poduzeća. Dakle te dvije analize govore o unutrašnjem okruženju samog poduzeća, sadašnjosti stanja poduzeća u kojoj se nalazi i dio prošlosti poslovanja poduzeća. Zatim uz unutrašnje okruženje postoji i vanjsko okruženje poduzeća, a to su prilike koje govore na temelju krivih poteza iz prošlosti i okreću se budućnosti i mogućnostima poduzeća kako nešto ispraviti tj. napraviti još bolje i iskoristiti sve resurse kako bi bili konkurentni i jedinstveni. Uz to se nalaze prijetnje poduzeću i poslovanju koje mogu ugroziti poslovanje i poduzeće te čak dovesti do velikih gubitaka ili zatvaranja, a to bi bilo ulazak nove konkurencije na tržište, promjena potreba potrošača kojima se možda više sviđa konkurentski proizvod ili usluga, zatim neke promjene u tehnologiji ili zakonskim normama.

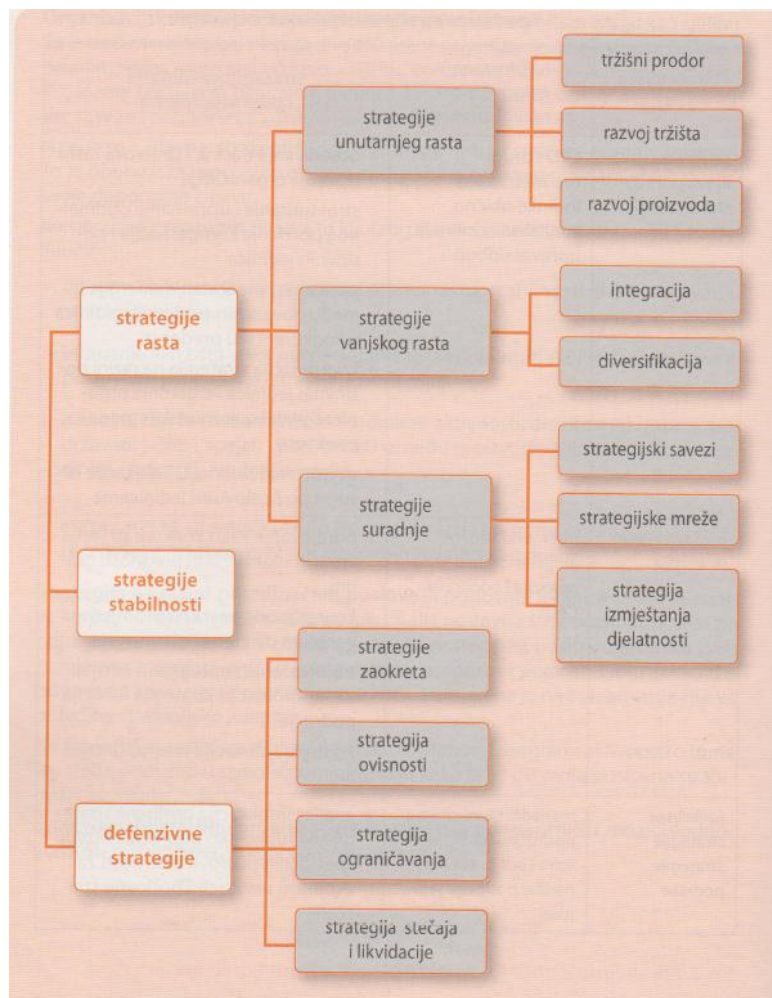
2.1. Sistemski pristup u formuliranju strategija

U formuliranju strategija treba se pristupiti vrlo pažljivo i smišljeno. Formuliranje strategija označava upravljanje prilikama i prijetnjama nekog poduzeća s obzirom na to da se snage i slabosti, kao i cijela okolina, koriste kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi nekog

poduzeća. Vanjska i unutrašnja okruženja poduzeća pomažu odabrati pravu strategiju za dugoročne ciljeve, ako poduzeće lansira novi proizvod na tržište, otvara novu tvornicu i prelazi na neko novo tržište te možda nova strukturu unutar poduzeća. Novi alati i pristupi žurno se razvijaju. (Bettis i Hitt 1995: 7) Prva što se treba napraviti jest vidjeti kakva je trenutna situacija i stanje na tržištu ovisno o poslu koji se radi ako se želi napredovati ili pokrenuti nešto novo s obzirom na to da se na tržištu mijenja puno toga od onoga što je bilo prije i zahtijeva konstantno praćenje situacije. Na primjer, nove proizvodne tehnologije omogućavaju masovne prilagodbe u mnogim industrijama i mijenjaju ekonomičnost raznolikosti proizvoda. (Bettis i Hitt 1995: 7) To bi značilo da nekim poduzećima moderna tehnologija koja dolazi u svijet tržišta dosta olakšava cjelokupni posao, jer ako se nešto promijeni u tehnologiji automatski se mijenja i u poduzeću tj. ovdje spomenutoj industriji. Ako nema tih promjena u poduzeću, kako se svijet okreće modernijem dobu, nema ni ostvarenja strategija i ciljeva što bi značilo da nema ni jedinstvenosti na određenom tržištu i prodaja pada. Isto tako vrijedi spomenuti definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća i poslovanja, koji kadrovi ljudi, koja tržišta te s kojim metodama i resursima to ostvariti. U tom smislu stavlja se naglasak na odgovornost nižih razina menadžera; stoga dolazi do formiranja grupa za planiranje i angažiranje ključnih zaposlenika na interfunkcijskoj osnovi. Tako formirani timovi razvijaju i integriraju serije strateških planova koji detaljiziraju implementacijska, evaluacijska i kontrolna pitanja te tako pomažu ostvarenju primarnih ciljeva poduzeća. (Buble 2005: 14) Misija poduzeća definira se kao razlog postojanja poduzeća, dakle u njoj se govori o nastajanju poduzeća kao i koji je osnovni zadatak poduzeća što bi značilo da se kroz to definiraju ciljevi i strategije. Vizija govori o nekom budućem stanju poduzeća, što se možda treba promijeniti u vanjskom ili unutrašnjem okruženju te kako ostvariti dugoročne ciljeve. Ciljevi sami po sebi označavaju neki vrhunac priče, u ovom slučaju za poduzeće to znači uspjeti ostvariti one rezultate koji su se postavili na samome početku poslovanja. Kada se sve to osmisli slijedi traženje određenih strategija koje bi pomogle u provođenju svega što se odlučilo pri otvaranju poduzeća odnosno ostvariti dugoročne ciljeve kao i ideje.

2.2. Strategijske opcije

Kako bi se uopće krenulo u nešto potrebno je posložiti u kojem će smjeru ići razvoj i rast organizacije da bi se što adekvatnije odlučilo koja je strategijska opcija najbolja. U određivanju općeg smjera rasta i razvoja organizacije menadžment mora odlučiti između mnogih strategijskih opcija koje mu stoje na raspolaganju, ovisno o konkretnoj vanjskoj i unutarnjoj situaciji i njezinim aktualnim i dugoročnim potrebama te ciljevima. (Sikavica i dr. 2008: 239) Management mora prvo dobro vidjeti situaciju u kojoj se poduzeće trenutačno nalazi, bilo da je riječ o vanjskom ili unutrašnjem okruženju, i posložiti što želi riješiti, a što želi ostaviti i doraditi. Uz pomoć te selekcije dolazi se do lakšeg odabira strateške opcije. Strateške opcije su pravci strateškog djelovanja koji su poduzeću na raspolaganju. (Buble 2005: 105) Opcije nude više mogućnosti koje poduzeće može koristiti kako bi adekvatno odlučilo koja strategija ili strategije su najbolje i u kojem smjeru žele ići i ostvariti dugoročne ciljeve te konkurentsku prednost. Koju opciju će poduzeće uzeti ovisi o stanju poduzeća, ako nije toliko kritična situacija za opstanak na tržištu koriste se načini kako nešto promijeniti i razviti posao dalje i bolje nego do sada, ali ako je stanje loše koriste se razni načini strategija za krizne situacije poduzeća i pokušava se izvući najbolje što je nužno za opstanak poduzeća. Slika br 1. prikazuje tri glavne strategijske opcije za ostvarivanje prednosti nad konkurencijom. Prva je strategija rasta koja sadrži tri podstavke strategiju unutarnjeg rasta, strategije vanjskog rasta i strategiju suradnje te prikazuje njihovu razgranatost. Druga je strategija stabilnost, a treće su defenzivne strategije koje se dijele na strategije zaokreta, ovisnosti, ograničavanja te strategiju stečaja i likvidacije.



Slika br. 1 *Strategijske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini*

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N., (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 240

Navedene strategijske opcije potrebne su poduzeću kako bi ono ostvarilo tržišnu jedinstvenost i konkurentsku prednost. Ako poduzeće ne koristi barem neku strategiju u svojem poslovanje, bez obzira postoji li problem ili ne, neće ustrajati u tome da drži konstantno konkurentске prednost i pokušavati ostvarivati dugoročne ciljeve poduzeća.

2.3. Proces formuliranja strategija

Formuliranje strategije kreće od strateške analize i izbora. Prvotno se analizira okolina u kojoj se trenutno poduzeće nalazi te u to pripadaju vanjsko i unutrašnje okruženje. Kada se

napravi analiza stanja poduzeća stvaraju se planovi kao i mogućnosti na koji način bi se mogli ostvariti ciljevi poduzeća. Nakon što su postavljeni ciljevi, analizirana okolina i strateške mogućnosti, provodi se strateški izbor koji treba razumijeti u kontekstu ograničavajućih čimbenika i kriterija koji su djelovali u vrijeme odabira strategija. (Buble 2005: 105) Biranje prave strategije za ostvarenje ciljeva nije nimalo lagan posao, stoga treba naći puno segmenata i posložiti te izviditi i odlučiti koji je najbolji izbor strategije za poduzeće s obzirom na analizu okoline, unutrašnju i vanjsku, kao i koji su postavljeni ciljevi. U fazi formuliranja strategije donose se korporacijske i poslovne strategije dok se u fazi implementacije strategije usklađuju korporacijske i/ili poslovne strategije s funkcijskim strategijama. (Buble 2005:106) Formuliranje strategije ne može se provesti bez strateške analize krenuvši od swot analize, misije, vizije i ciljeva poduzeća te koje se promjene događaju unutar i van poduzeća vezano uz promjene u okolini ili tehnološke promjene kako bi vodeći ljudi poduzeća donijeli dobre odluke koje strategije upotrijebiti za bolje poslovanje poduzeća. Zatim slijedi provođenje određenih strategija koje se uspoređuju s ponuđenim opcijama za dugoročne ciljeve poduzeća, kako ih najbolje iskoristiti i na koji način kako bi bilo funkcionalno.

3. STRATEGIJSKO RAZMIŠLJANJE U PRODAJNOM PROCESU

Kako bi se krenulo s uvođenjem novog poduzeća ili proizvoda/ usluga na tržište vrlo je važno poznavanje taktike kako zapravo okolina i potencijalni kupci razmišljaju. Uz to je vrlo važno uočiti na kojoj se poziciji poduzeće trenutačno nalazi s obzirom na tržište i neke nove tehnologije u svijetu. Ako se uvodi potpuno novo poduzeće vrlo je važno vidjeti sve što se događa na tržištu te koji bi bili ciljevi poduzeća kako bi se pomno odabrala strategija za uvođenje i prodaju proizvoda na određenom tržištu, naravno uz pomoć odabranih stručnih ljudi koji su postavljeni na menadžerske pozicije. Što se tiče postojanja poduzeća koje samo uvodi neki novi proizvod ili želi postojeći učiniti još boljim, nužno je sagledati sve analize toga poduzeća; kako se poslovalo, koje je trenutačno stanje na tržištu, koji su daljnji ciljevi i što se želi postići potom se izabire adekvatna strategija kako bi se njenim provođenjem došlo do dugoročnih ciljeva odnosno konkurentne prednosti. Menadžeri imaju veliki zadatak kada je u pitanju biranje pravih ljudi za određene kadrove, trebaju stvoriti tim s kojim će doći do uspjeha, ali prvo pomno odabrati misiju poduzeća, zatim viziju i ciljeve, provesti swot analizu i na samome kraju odabrati pravu strategiju za provođenje svega kako bi se došlo do vrha tj. do konkurentske prednosti. Razne strategije služe da bi se popravilo poslovanje nekog poduzeća, da bi se novo poduzeće probilo na tržište te da bi proizvodi/usluge ostvarili svoje veliko postignuće na samome vrhu konkurencije.

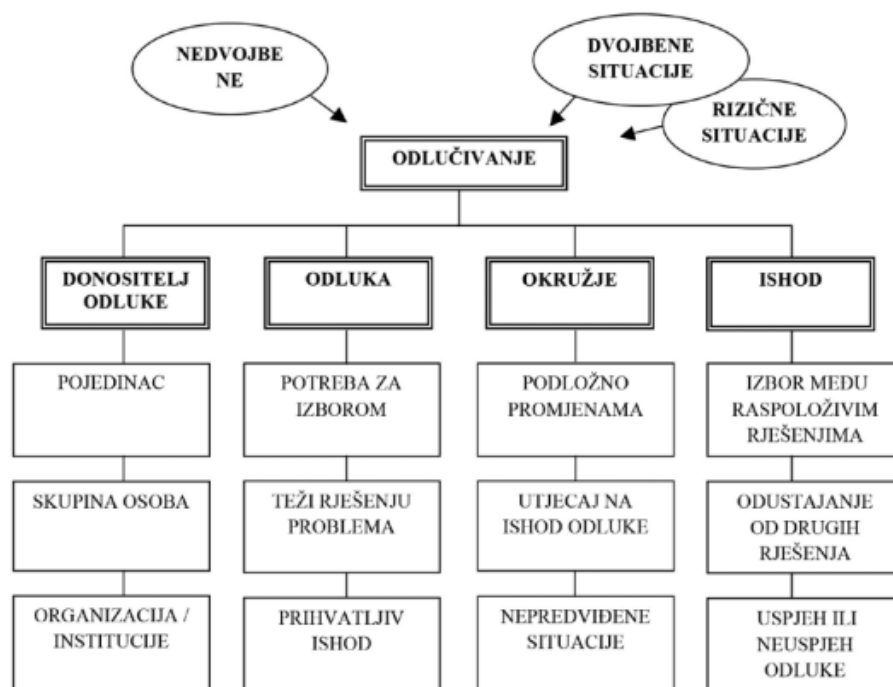
3.1. Modeli odlučivanja u prodaji

Svakodnevno se mogu sresti razni problem vezani uz odabir neke odluke u poslovnom svijetu bila ona jednostavna ili složena. Razlog tomu jest što tehnika i tehnologija u svijetu napreduju toliko brzo da se sve mijenja te omogućuje razvoj nekih novih metoda prodaje ili novih modela i alata u tehnologiji. Uz to svijet se mijenja na način modernih tehnologija od promjena u računalstvu i sistematici do nekih novih načina komunikacije i lakše razmjene podataka i informacija. Suvremeno je odlučivanje pod utjecajem:

- razvoja novih tehnoloških dostignuća i umreženosti,
- napretka u procesu prikupljanja, obrade, pohrane, pristupa, razmjene podataka i informacija,

- novih načina i oblika komunikacije,
- usavršavanja i dostupnosti suvremenih matematičkih, sistemskih, računalnih i inih tehnoloških rješenja,
- mogućnosti izbora alata, tehnika, metoda, modela koji donositelju odluka stoje na raspolaganju (Budimir M., Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja;18.05.2021.)

Danas svi ti utjecaji imaju veliku vrijednost, jer kako se s vremenom sve mijenja u tehnologiji, mijenja se i znanje o tome. Prije samog donošenja odluke u prodaji prvo se moraju razmotriti ti utjecaji i treba se donijeti prava odluka na temelju ispitanih problema. Isto tako je važno utvrditi trenutačno stanje prodaje poduzeća i vidjeti koji je najbolji način rješavanja istog s obzirom na dugoročne ciljeve poduzeća. Zatim donositelj odluke osmišljava najbolje rješenje i donosi odluku o prodaji. Donositelj odluke je bilo pojedinac, skupina osoba, organizacija ili institucija kod kojih se javlja potreba za izborom među raspoloživim mogućim odlukama čijim se konačnim odabirom teži rješenju problema i osigurava prihvatljiv ishod u budućnosti. (Budimir M., Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja;18.05.2021.) S obzirom na to da ljudi koji godinama rade u granama donošenja odluka gledaju sve te promjene na tržištu i u tehnologiji imaju puno više znanja i mogućnosti i to olakšava donošenje nekih odluka u rješavanju problema. Slika br. 2 prikazuje grafikon modela odlučivanja. Kako bi se došlo do odlučivanja prvo se rješavaju nedvojbene, dvojbene ili rizične situacije koje su moguće na tom putu. Zatim dolazi do čina odlučivanja koje se kreće od onog koji donosi odluku (bilo da je riječ o pojedincu, grupi ljudi ili poduzeću), nakon toga slijedi odluka (koji izbor je donesen), uz to dolazi i okružje (mijenja li se odluka, hoće li se nešto dogoditi na što se nije računalo) te na kraju ishod odluke (je li odluka uspješno provedena ili treba drugo rješenje).



Slika br. 2 Model odlučivanja

Izvor: Budimir M., (2013) Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXVI No. 2, str. 577

Do samoga čina odlučivanja u prodaji koriste se razni modeli na kojima se temelje te ideje i donose odluke po kojima će se provesti prodaja. Osim odlučivanja postoji još puno faktora koji se moraju uzeti u obzir jer se bez njih ne može provesti željeni cilj.

3.2. Stratejsko razmišljanje u prodaji

Kada se poduzeće odluči na odabir strategija kako bi poboljšalo svoje poslovanje i došlo do prednosti nad konkurencijom to zahtjeva jako puno truda, ljudi i vremena no ipak najviše razmišljanja par koraka unaprijed. Glavne komponente strateškog mišljenja su:

1. Strateško razmišljanje omogućuje čovjeku da predvidi ishod razvoja situacije, kojim će putem ići razvoj i predvidjeti postupke neke osobe.

2. Strateško razmišljanje osobi daje jasno razumijevanje svog mjesta u okruženju, tvrtki, timu.
3. Osoba koja zna strateški razmišljati, zna pravilno odrediti prioritete i ispravno razumjeti prave vrijednosti u životu. A ujedno i strateško razmišljanje daje čovjeku hrabrost da ide prema vrijednostima, da brani svoje stajalište, bez obzira na sve.
4. Strateški svjesna osoba u mogućnosti je u bilo kojoj situaciji uvidjeti mogućnost približavanja svome cilju, pronalaženje profita čak i u najnegativnijoj situaciji. Pronađite izlaz iz bilo koje situacije. (Raspberry;19.05.2021.)

Strategijsko razmišljanje dokaz je da se osoba koja je strateg već naučila razmišljati u poslovnom svijetu tako da poznaje taj proces promjene tehnologije i stvoreno je dosta znanja da bi se moglo razmišljati unaprijed. Najbitnija stvar u razmišljanju je postavljanje ciljeva, jer kada se strateški razmišlja znači da postoje neka znanja i neke vizije za budućnost. Predviđanje nekog ostvarenja dugoročnih strategija u prodaji znači da strateg, dovoljno dobro poznaje svoju granu poslovanja te da točno razumije i zna što se mora postići. Glavna vježba za razvoj strateškog razmišljanja je navikavati se da si neprestano postavljate ova pitanja:

- Što želim kao rezultat toga?
- Do kojih će rezultata dovesti ova akcija?
- Što treba učiniti da bi tim imao istu viziju rezultata?
- Je li to ono što želim?
- Kakvu vrijednost ima ta radnja? Koliko mi je ovo važno? (Raspberry; 19.05.2021.)

Najvažnije u strateškom razmišljanju u prodaji je da se moraju prvo poznavati tržišta i poduzeće te znati koji su ciljevi. Svaki strateg ako ima ta znanja i posjeduje mogućnost prepoznavanja događaja unaprijed zna što će primjeniti. Realno razmišljanje i ciljevi poduzeća znači da poduzeće zna što čini, što su im prioritete u poslovanju, znaju gdje se trenutno nalaze, a gdje bi željeli biti, kako je to moguće i u kojoj mjeri postići prednost u prodaji nad konkurencijom. Strategije se koriste kako bi poduzeće što lakše uz pomoć njih došlo do provođenja dugoročnih ciljeva i poboljšalo svoje poslovanje na tržištu u budućnosti te kako bi postalo jedinstveno. Isto tako uvelike pomažu u prodaji, jer donose poduzeću neka nova financijska rješenja ako su negdje naišli na poteškoće. Strategijsko razmišljanje u prodaji

označava da poduzeće razumije svoj problem i zna što želi postići u prodaji, a to znači da će uspješno uz pomoć strategije dovesti proizvod na tržište i „pomesti“ konkurenciju.

3.3. Strategijsko odlučivanje

Korištenjem strategija za bolje poslovanje na tržištu poduzeće treba dobro promisliti što i kako napraviti. Posao donositelja odluke za dugoročne ciljeve poduzeća i kako ih ostvariti nije nimalo lak potez. Što je veća tvrtka s kojom poslujete i što je veći njezin potencijal prihoda, veća je i vjerojatnost da ćete komunicirati s nekoliko donositelja odluka. (Sikavica i Novak 1999: 75) Složena su poduzeća sastavljena od više ljudi koji donose odluke vezane uz daljnje poboljšanje poslovanja poduzeća. U takvim poduzećima može doći i do sukoba različitih mišljenja odgovornih ljudi tj. donositelja odluka s obzirom da ih ima više te se moraju naći na nekoj sredini u odlučivanju kako bi to ispalo na dobrobit poduzeća te bi se uz pomoć odluka koje strategije se koriste poduzeće ostvarili dugoročne ciljeve. Strateške se odluke u kompanijama donose na temelju interakcije njezinih menadžera. (MojPosao;19.05.2021.) Svaki donositelj odluka odnosno menadžer na toj poziciji mora poznavati svoje poduzeće vrlo dobro kao i njegovo dosadašnje poslovanje na tržištu kako bi se mogla donijeti najbolja odluka tj. odluka koja je strategija najbolja kako bi poduzeće zauzelo vrhunsku poziciju na tržištu. Izuzetno je važno da poduzeće primjenjuje odgovarajuću strategiju s obzirom na kategorije kupaca kojima se obraća. (Susac 2005: 96) Birana strategija nije samo da se gleda stanje poduzeća i njihovih konkurenata, nego se mora gledati potražnja i želje potrošača/kupaca. Ako se ne gleda na njihove želje neće biti ni uspješno provedena strategija, jer bez njih nema ni prodaje ni zarade. U samome odlučivanju koja je strategija najbolje prvenstveno pomaže skup ljudi/menadžera koji će postati donositelji odluke o strategiji, zatim detaljna analiza stanja unutar poduzeća i van poduzeća uz swot analizu te pest analiza stanja tržišta i okruženja. Uz sve navedeno najbitnije je postaviti ciljeve koji će uspješno zadovoljiti potrebe kupaca i koji će postati lojalni kupci te će se dobra odluka o nekoj strategiji pokazati pravovaljanom.

4. ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJE

Kako bi se što lakše odabrala strategija nekog poduzeća potrebno je napraviti dobru analizu tržišta pogotovo kada se uvodi nešto novo. Ako poduzeće postoji i posluje važno je napraviti analizu dosadašnjeg stanja cijelog poduzeće, uočiti gdje se trenutačno nalaze s obzirom na konkurenciju, koje su metode poslovanja zastarjele i što valja ispraviti. No, ako poduzeće nije potpuno novo tada se radi samo analiza stanja na tržištu. Prvenstveno se radi swot analiza ili analiza snaga i slabosti unutar poduzeća te prilika i prijetnji u vanjskom okruženju poduzeća. Zatim se može koristiti i pest analiza koja objašnjava političke, ekonomske, sociološke i tehnološke analize stanja tržišta na kojem se želi poslovati. Uz takve vrste analiza potrebna je i detaljna analiza dosadašnjeg tima ili tima koji će voditi provođenje dugoročnih ciljeva na strategijama. Analiza stanja poduzeća i tržišta je vrlo važna za uspjeh poslovanja. No kako bi došlo do tog uspjeha nakon detaljne analize i uviđanja problema te spoznaje što se treba mijenjati dolazi do zaključka u kojem će smjeru ići promjene i što je cilj te će tako menadžeri, koji su na tim funkcijama, uspješno izabrati pravu strategiju s obzirom na to da im je situacija poznata i znaju koji im je krajnji cilj. Izbor strategije kreće od stvaranja strategijske situacije (gdje je problem), zatim strategija fokusa u kojem smjeru će ići rješavanje problema te na samome kraju izbor prave strategije za provođenje i rješavanje.

4.1. Definiranje strategijske situacije

Strategijske situacije mogu biti razne ovisno o problemima, no ne mora svaka strategija biti vezana uz problem. Taj problem označava alarm poduzeću da ako misle i dalje opstati na tržištu te zadržati prednost među konkurencijom trebaju što prije otkriti koji je problem te kako ga riješiti. Određivanje onoga što treba promijeniti iznimno je važno za uspjeh promjena u organizaciji. (Sikavica i Novak 1999: 551) Kako bi poduzeće opstalo na tržištu i bilo u konkurenciji s ostalima te privukli pažnju potrošača, vrlo je važno da prate sve promjene na tržištu i u tehnologiji. Kada uvide problem na tržištu tj. da se nešto promijenilo te da poduzeće i proizvod traže neku promjenu, uzima se detaljna analiza tržišta i stanje poduzeća. Jedna od vrste promjena tiče se promjene ljudi, odnosno promjene zaposlenih (eng. *people change*), druga obuhvaća strukturne promjene (eng. *structural change*), a treća tehnološke promjene

(eng. *technological change*). (Sikavica i Novak 1999: 553) Problem poduzeća može ležati u samoj postavi nadređenih i zaposlenih, jer ako ljudi nisu učeni za svoj dio posla te ako nema dobre interakcije među njima može doći do problema u poslovanju poduzeća; kako bi se to riješilo treba doći do određenih promjena unutar poduzeća tj. zaposlenih. Budući da može doći do problema u strukturi poduzeća, što pretpostavlja da su naišli na poteškoću, poduzeće gubi konkurentsku prednost. Stoga je nužno riješiti problem strukture unutar poduzeća kako bi se poslovanje na kraju nastavilo u dobrom smjeru. Na samome kraju treća promjena tj. problem može nastati u mijenjaju tehnologije na tržištu što bi značilo da poduzeće mora poduzeti sve mjere kako bi se okrenuli novoj tehnologiji ako žele opstati i imati prednost nad konkurencijom te zadržati vjerne kupce.

4.2. Definiranje strategijskog fokusa

Nakon definiranja problema unutar poduzeća ili na tržištu, slijedi dobra analiza u kojoj će se vidjeti u kojem smjeru će ići promjena te na koji način. Uz swot analizu, kao i pest analizu, dolazi i odabir misije i vizije poduzeća s obzirom na dosadašnje stanje, trenutačno, ali i buduće. Nadalje kako bi poduzeće došlo do biranja strategijske opcije i prednosti nad konkurencijom, prvo je važno osmisliti u kojem smjeru će ići promjene. Strategija fokusiranja usmjerena je na određeni segment tržišta, usredotočen na odabranu grupu kupaca, asortiman proizvoda, zemljopisno područje ili liniju usluga. (Grafika, Dizajn, Izračun, Teorija i Praksa Programiranja, Osobnog i Profesionalnog Razvoja; 22.05.2021.) To bi značilo da će promjene ići unutar poduzeća vezano uz zaposlenike poduzeća gdje bi se mijenjala struktura posla, ako je to razlog postojećih problema. No ne mora samo to biti problem, postoji i problem vezan uz novu tehnologiju koja se pojavljuje te su želje i potrebe vjernih kupaca drugačije i sve se mijenja tako da tu treba staviti naglasak na promjene vanjskog okruženja i posvetiti se užem dijelu, a to su proizvodi i njihov imidž, kao i reputacija. Glavni je fokus pružiti kupcu najbolji proizvod - bolji od svih ostalih na tržištu. (Grafika, Dizajn, Izračun, Teorija i Praksa Programiranja, Osobnog i Profesionalnog Razvoja; 22.05.2021.) Kupac je bit svake kupnje nekog proizvoda, odlučuje nametanjem svog mišljenja je li poduzeće ispunilo njegova očekivanja i hoće li postati vjeran kupac nekog proizvoda. Vrlo je važno stvoriti dobru

atmosferu unutar poduzeća, jer će tako biti lakše napraviti dobar proizvod i kupcu pružiti sve što želi te tako postići konkurentsku prednost.

4.3. Izbor strategijske opcije

Nakon definiranja problema na tržištu i u poduzeća te odluke na što će ići fokus u promjeni, slijedi formiranje i izbor strategijskih opcija. Kao što poduzeće ima više ciljeva, tako isto koristi i različite strategije za ostvarivanje tih strategija. I ne samo to, poduzeće može za ostvarenje određenog cilja koristiti različite strategije. (Sikavica i Novak 1999: 75) Postoji širok opseg strategijskih opcija koje se nude i koje treba analizirati te detaljno pregledati kako bi se mogla donijeti najbolja odluka koja je strategija pogodna za rješavanje problema i podizanje konkurentске prednosti. Podrobnim uvidom i razumijevanjem raspoloživih opcija, bit će moguće donijeti bolje odluke vezano uz složenu problematiku dizajniranja posla (Sikavica i Hernaus 2011: 622) Za ovakvu vrstu posla treba prvenstveno složiti učene menadžere i zaposlenike koji će moći sprovesti sve te analize stanja, odrediti konkretne ljude i ciljeve poduzeća te na kraju svega odlučiti koja je strategijska opcija najbolja za ostvarenje ciljeva kao i konkurentске prednosti. Uspješna strategija svakog poduzeća mora biti unikatna i nepripisiva jer samo tako poduzeće može biti bolje od svoje konkurencije. (Sikavica i Novak 1999: 75) Uz ljude koji su određeni za neku vrstu posla, kao zaposlenici nekog poduzeća i glavni menadžeri koji su donositelji odluka i ideja, treba paziti da svaka strategijska opcija koja se na kraju odabere za provođenje promjena bude jedinstvena i da ju nitko na tržištu nema kako bi se postigla uspješna konkurentska prednost.

5. GENERIČKE STRATEGIJE PREMA MICHAELU PORTERU

S obzirom na to da je u svakom poslovanju vrlo teško dugoročno postići i održavati konkurentsku prednost, potrebno je dobro proučiti generičke strategije prema Michaelu Porteru. Vrlo je važno proučiti i vidjeti u kojoj se fazi poduzeće trenutačno nalazi i koja mu je profitabilnost na tržištu s obzirom na konkurenciju, jer samo s dobrom pozicijom na tržištu može se ostvariti velika zarada. Svako poduzeće ima svoje snage i slabosti te prilike i prijetnje s pomoću kojih se može odabrati dobra strategija za postizanje konkurentske prednosti. Postoje tri vrste generičkih strategija, a to su: strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije svoj zadatak temelje na uspješnom pozicioniranju tj. konkurentskoj prednosti u širokom rasponu segmenata na tržištu dok se strategija fokusiranja sastoji od fokusiranja na troškovno vodstvo/prednost ili na fokusiranu diferencijaciju što bi značilo da su vezani uz neki uski proizvod/uslugu u poduzeću. Iako su dosta različite, povezuje ih isti cilj - kako ostvariti konkurentsku prednost. Svako poduzeće bira svoju strategiju poslovanja no da bi to bilo uspješno provedeno tj. pokazalo se dobrim vrlo je važno pratiti sve trendove i promjene tržišta kao i aktualnu konkurenciju kako bi se na vrijeme uvele promjene i prilagodili se trenutačnoj potražnji na određenom tržištu. U svakoj toj generičkoj konkurentskoj strategiji stoji rješenje za svako poduzeće kako da postignu jedinstvenost i konkurentsku prednost, samo trebaju imati prave ljude u poduzeću koji će donijeti dobre odluke, znati što žele mijenjati i koji su im dugoročni ciljevi koje žele postići, odlučiti koja je strategija najbolja za njihovo poslovanje te gdje žele uspjeti u svom poslu dakle na kojem tržištu i s kojim proizvodom/uslugom. Tako će uz dobro odabranu i postavljenu strategiju poduzeće uvijek težiti k cilju što bi značilo uvijek držati visoku poziciju na području svoje grane poslovanja i držati konkurentsku prednost. Konkurentska je prednost odlična podloga očuvanja proizvoda ili usluge nekog poduzeća od konkurentskih sila što bi značilo kao nekakva zaštita tog proizvoda ili usluge, jer on je najbolji izbor i jedinstven na tržištu.

5.1. Strategija troškovnog vodstva

Prva generička strategija Michaela Portera kreće u stvaranje konkurentne prednosti tako što koristi najniže troškove proizvodnje te tako poduzeće želi niskom cijenom proizvoda privući kupce da ih zadrže ili da pređu k njima, ako su do sada kupovali kod konkurencije, te tako steći prednost nad konkurencijom u toj grani poslovanja. Graditi konkurentnu sposobnost na niskim troškovima zahtijeva jasno i neupitno strateško određenje. Troškovi moraju biti srce strategije poduzeća i njezin najvažniji sadržaj. (Buble 2005: 144) Takva strategija zahtijeva na svojem polju stalno praćenje svih troškova u segmentima poslovanja. Tvrtka koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, te može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina tvrtke često je bitna za njenu troškovnu prednost. (Porter 2018: 30) Troškovno vodstvo jest jedna od najjednostavnijih i vrlo precizno objašnjenih za korištenje strategija od svih tri koje postoje zbog toga što poduzeće jasno zna da li je potreba ili ne, jer s njom ne vrijedi riskirati s obzirom na to može vrlo brzo malom strateškom pogreškom doći do lošeg stanja. Tvrtka koja postigne i održi potpunu troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku, ili blizu njega. (Porter 2018: 30) Poduzeće uz pomoć ove strategije ostvaruje jednaku cijenu proizvoda ili nižu od konkurencije na području određenog tržišta poslovanja u kojoj grani poduzeće posluje. Za poduzeće to znači da može postići visa primanja odnosno zaradu što je za sve skupa veliki plus ne samo unutar poduzeća nego i van no to može biti samo ako uspiju posložiti sve segmente kako treba. Kada više tvrtki teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima obično je vrlo žestoko jer se svaki djelić tržišnog udjela smatra presudnim. (Porter 2018: 31) Većina poduzeća odlučuje se na tu strategiju, ali problem nastaje ako konkurencija to primijeti ili se pojavi netko novi s nižom cijenom i poduzeće više nema računice, jer kupci gledaju cijene i svoje navike. Isto tako ova strategija može poći po zlu vezano uz troškove poduzeća i nefleksibilnosti u koju ono pada nesvjesno s obzirom na to da su fokusirani samo na niske cijene i troškove. Slika br. 3 prikazuje naglaske na proizvodnji i naglasak na marketing te njihovo značenje zasebno u strategiji niskih troškova, strategiji diferencijacije i strategiji fokusiranja. Dakle, objašnjeno je što koja strategija govori u naglascima te na koji način.

	Niski troškovi	Diferencijacija	Fokusiranje
Naglasak na proizvodnji	“Nitko to ne pravi jeftinije”	“Nitko to ne pravi bolje”	“Napravljeno posebno za Vas”
Naglasak na marketingu	“Niske cijene za dobru vrijednost”	“Naše je bolje nego njihovo”	“Naši proizvodi bolje zadovoljavaju baš vaše potrebe”

Slika br. 3 Usporedba naglasaka na trima generičkim konkurentskim strategijama

Izvor: Buble, M., et al., (2005) *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, str. 152

Svaka strategija se većinom koristi za sebe no mogu doći i u kompletu ovisi tko se kako snalazi u tome, jer mala pogreška u bilo kojoj strategiji može dovesti do velikih gubitaka za poduzeće.

5.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije druga je generička strategija te ona za neko poduzeće znači ostvarenje dugoročnih ciljeva i jedinstvenosti na tržišnoj poziciji. U strategiji diferencijacije, tvrtka nastoji biti jedinstvena u svojoj industriji duž nekih dimenzija koje kupci široko cijene. (Porter 1985: 14) Uz pomoć ove strategije poduzeće putem svoje dobre reputacije i imidža, kako od strane odnosa poslodavca i djelatnika poduzeća tako i potrošača/kupaca te uz dobre resurse ostvaruje konkurentsku prednost. Neovisno koje činitelje razlikovanja poduzeće ima ili nastoji izgraditi, percepcija kupca da mu se nudi nešto osobito vrijedno osnova je uspješne diferencijacije. Strategija diferencijacije temelji se na opažanjima kupaca, a ne stvarnoj razlici među konkurentima. (Buble 2005: 148) To bi značilo da potrošači/kupci cijene nečiji trud i rad te su spremni za određeni poznati proizvod/uslugu dati i veliki iznos novaca, jer su se uvjerali u dugoročnu kvalitetu proizvoda/usluga nekog poduzeća i ostaju im vjerni do kraja te neće otići konkurenciji ni pod koju cijenu. Imati konkurentsku prednost diferencijacije znači imati povlašteni položaj prema kupcima koji pruža poduzeću nekoliko strateških mogućnosti: postavljanje premijske cijene, povećanje razine prodaje i/ili izgradnje lojalnosti kupaca. (Buble 2005: 149) U toj je strategiji vidljiva vladavina poduzeća nad konkurencijom, što znači ako podignu cijenu, kupci postanu vjerni/ lojalni, jer vide njihovu kvalitetu i sigurnost, nastavljaju kupovati proizvode ili koriste uslugu bez obzira na premijsku cijenu, a to na

kraju dovodi do povećanja obujma proizvodnje i prodaje. Tvrtka koja može ostvariti i održati diferencijaciju poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji ako njena cijena uz dodanu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti. (Porter 2018: 32) Poduzeće može postići konkurentsku prednost uz pomoć ove strategije samo ako ju budu koristili tako da su fokusirani na cijenu dodane dobiti većoj od troškova. Svako poduzeće može postići tu jedinstvenost i biti posebno te koristiti premijsku cijenu samo ako ju poduzeće dobro provede i osmisli, a pritom zadovolji sve želje potrošača.

5.2.1. Moguće strategije diferencijacije usluga

Postoje različite moguće strategije diferencijacije usluga. Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. (Porter 2018: 32) To bi značilo da se ova strategija ne mora nužno koristiti na jednoj stavci poslovanja već su moguće različite usluge koje se nude za postizanje konkurentne prednosti na tržištu. Proizvod koji se može koristiti u svrhu strategije diferencijacije može biti ciljana usluga potrošačima koja će se pokazati kao vrijedna stvar kupcima i strategija će biti uspješno provedena. Nadalje, strategija se može koristiti i u usluzi dostave gdje mogu potrošačima/kupcima donijeti velike prihode s obzirom na to da su usluge dostave dosta dobro plaćene. Aktivnosti marketinga i prodaje isto tako često utječu na diferencijaciju. (Porter 2018: 126) Što se tiče pristupa marketingu i ostalim čimbenicima to bi značilo veliku posvetu uz pomoć strategije diferencijacije za promociju i oglašavanje, odnose s medijima i javnošću te korigiranje izgleda proizvoda kao i cijene. Tvrtka se također može diferencirati kroz širinu svojih aktivnosti odnosno kroz svoj raspon konkurentnosti. (Porter 2018: 128) Svako poduzeće može biti vrlo konkurentno ako u svojoj ponudi ima cijelu liniju proizvoda/usluga odnosno ako ponudi više nastavaka za neki proizvod plus pakiranje i potrošač dobije punu traženu uslugu. Još nekoliko drugih čimbenika diferencijacije može rezultirati iz širokog raspona konkurentnosti:

- Sposobnost usluživanja potreba kupaca bilo gdje
- Jednostavnije održavanje za kupca, ako su rezervni dijelovi i filozofija dizajna isti za široku liniju proizvoda
- Jedinstveno mjesto na kojem kupac može kupovati

- Jedinstveno mjesto za pružanje usluga korisnicima
- Vrhunska usklađenost među proizvodima (Porter 2018: 128)

Sve to su neke važnije usluge koje neko poduzeće može ponuditi svojim potrošačima/kupcima, a sve u svrhu njihove bolje potražnje, samim time veće zarade uz što dolazi i premijska cijena koju su kupci spremni platiti. Isto tako daje se velika prednost tome da potrošači više ne moraju odlaziti konkurenciji te da su spremni biti vjerni jednom poduzeću i proizvodima te njihovim cijenama. Budući da im se sve nudi na jednom mjestu, potrošači vjeruju da i ostali proizvodi imaju istu kvalitetu.

5.2.2. *Oblici strategije diferencijacije*

Strategija diferencijacije ne znači samo da postoji jedna stavka koja se koristi u postizanju konkurentske prednosti, već postoje neki oblici koji se koriste kako bi se adekvatno ostvarilo ono što se želi. Ključ uspješne diferencijacije jest u prepoznavanju značenja postignute diferencijacije, ali isključivo sa stajališta korisnika, a ne same organizacije. (Marjanović K., Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na Hrvatskom tržištu;20.05.2021.) Kupci/potrošači najbolji su pokazatelji uspješnosti provedene strategije. Što se tiče strategije diferencijacije najbitniji je taj odnos poduzeće-kupac, jer poduzeće stvara svoju konkurentnost i jedinstvenost tako da stvara imidž poduzeća na takav način da proizvodi postanu vrhunski, da ih kupci primijete, postanu vjerni kupci te da su oni spremni platiti i višu cijenu za neki proizvod jer vide tu neku sigurnost u samom poslovanju poduzeća. Opipljivi elementi svakako su oprema, komunikacijski materijali, interijer prostora te sami zaposlenici. Neopipljivi elementi sadržani su u imidžu organizacije, sposobnosti pružanja obećane usluge na vrijeme, želji da se pomogne korisnicima, vještinama i kompetencijama zaposlenika te suosjećanju i individualiziranoj pozornosti posvećenoj svakom korisniku posebice. (Marjanović K., Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na Hrvatskom tržištu;20.05.2021.) Najbitnije stavke ove strategije jesu unutarnji odnos među nadređenima i zaposlenicima te onaj vanjski odnos poduzeća s kupcima/potrošačima. Unutar poduzeća radi se na dobrom odnosu među svima, kako poduzeće ne bi patilo, kako bi se poslovi bolje obavljali te kako bi se stvorili vrhunski proizvodi, dobrog izgleda i sastava. To sve vrlo je bitno za poslovanje poduzeća na van, jer dobrom reputacijom i poduzeće dobiva na snazi i povjerenju

zaposlenika, ali najviše i najbitnije je ono od strane potrošača/kupaca. Pravi izgled, sastav i poruka nekog proizvoda koji po svim kriterijima zadovoljava potrebe i želje kupaca i određenog tržišta je ključ uspjeha u ostvarenju strategije i dugoročnih ciljeva za prednost nad konkurencijom.

5.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja dosta je osjetljiva ako se poduzeće odluči za nju. Konkurentsku prednost poduzeće može graditi u cijeloj industriji, ali i u uskom konkurentskom području. (Buble 2005: 151) Ona se koristi za neko određeno polje/granu poslovanja unutar nekog poduzeća gdje se ono trudi postići konkurentsku prednost na određenom tržištu, striktno na nekom određenom proizvodu ili usluzi koju nudi potrošačima/kupcima. Postoje dvije inačice strategije fokusiranja: (1) troškovno vodstvo u segment (fokusirano troškovno vodstvo) i (2) diferencijacija u segment (fokusirana diferencijacija). (Buble 2005: 152) Kombinacija dviju prijašnjih strategija zajedno koriste za pomoć u strategiji fokusiranja što bi značilo da one jesu različite, ali mogu pridonijeti u strategiji fokusiranja tako da se jedna odnosi na troškovni dio poduzeća (na niže troškove), a druga na ono što kupci najviše žele i što im je potreba. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se tvrtka fokusira, i ostalih segmenata u industriji. (Porter 2018: 32) To sve pomaže da se fokusira na neki proizvod ili na poduzeće u cjelini kako bi došlo do konkurentске prednosti. Neovisno koliko je poduzeće veliko, cjelokupno poduzeće ili proizvod/usluga poduzeća može uz pomoć ta dva segmenta uspješno provesti strategiju fokusiranja i dovesti do velikih promjena na pozitivno. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. (Porter 2018: 32) Poduzeću odabire strategiju i segmente na kojima će provoditi tu strategiju i ostvariti svoje ciljeve unutar poduzeća što je njima najvažnije bez obzira gdje se nalaze na tržištu.

5.3.1. Fokusirano troškovno vodstvo

Strategija fokusiranja troškovnog vodstva odnosno na temelju niskih troškova znači da poduzeće ide ka proizvodnji proizvoda ili usluga koji su slični konkurencijskim, ali s nižim troškovima proizvodnje što znači i nižim cijenama prodaje na tržištu u odnosu na konkurente. Kod fokusiranog troškovnog vodstva poduzeće želi postići svoje ciljeve uz pomoć niže troškovne prednosti. Poduzeće koje koristi ovu vrstu strategije želi smanjiti troškove poduzeća, ali i kako se strategija fokusiranja općenito bavi usko vezanim segmentima tako se poduzeće bazira na uske grane tržišta. Troškovno je vodstvo dobra strategija ako ju koriste srednja ili mala poduzeća, jer se mogu usko vezati za svoje grane poslovanja i tržišta.

5.3.2. Diferencijacijsko fokusiranje

Uz strategiju fokusiranog troškovnog vodstva postoji diferencijacijsko fokusiranje. Ova strategija se fokusira na to da poduzeće doživi ciljanu jedinstvenost s proizvodom/uslugom na određenom tržišnom segmentu ili na nekoliko segmenata. Budući da su to većinom manja ili srednja poduzeća koja koriste tu strategiju, oni su usko vezani za neki proizvod i neko određeno tržište te znaju kako zadovoljiti potrebe svojih kupaca s obzirom na to da velikom poduzeću tj. korporaciji treba puno više truda i vremena te novaca jer je broj proizvoda, tržišta i kupaca širi i veći.

5.3.3. Organizacija koja je zapela u sredini

Poduzeće možda ne može ostvariti ciljeve pomoću generičkih strategija, jer se nađe u sredini nekog problema i ne zna kako dalje, odustati ili pokušati riješiti problem u kojem je zapela. Za tvrtku koja se angažira u svakoj generičkoj strategiji, ali ne uspije postići nijednu, kažemo da je “zaglavljena u sredini“. (Buble 2005: 153) Ako poduzeće želi postići konkurentsku prednost uz pomoć generičkih strategija, pritom uzme sve strategije u obzir i ne uspije ostvariti niti jednu znači da je negdje nastao problem i ne zna što dalje. Često problem leži u činjenici da se poduzeće ne može odlučiti na koji način biti bolji od konkurencije, želi što prije postići prednost nad konkurencijom pa koriste sve moguće strategije, ali nažalost

kako su strategije različite to dovodi do vrćenja u krug i ne postizanja cilja. Rizici strategije fokusiranja jesu:

- ako glavni industrijski konkurenti pronađu učinkovit način za prevladavanje fokuserove prednosti u strateškom segment
- ako se preferencije kupaca u segment pomaknu prema proizvodnim atributima koji su prihvaćeni na cijelom tržištu
- ako se segment prenapuči agresivnim poduzećima što može uzrokovati smanjivanje profita sviju
- ako fokuserov ciljni segment nije znatno različit od drugih industrijskih segmenata ili općenito industrije, strategija fokusiranja nema izgleda za uspjeh. (Porter 2018: 34)

Poduzeće se može naći u problem ako koristi strategiju fokusiranja, s obzirom na to da se ona sastoji od toga da se gledaju niski troškovi, kako da poduzeće prođe što jeftinije sa svime na tržištu i tako stekne uspjeh nad konkurencijom ispunjavajući pritom sve želje i potrebe potrošača.

6. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE KONKURENTSKIH PREDNOSTI

Kada se krene u svijet poslovanja, kreće se vrlo promišljeno i s nekim određenim ciljevima poduzeća. Svako poduzeće radi na tome kako bi stvorilo neki jedinstveni proizvod ili uslugu te kako bi zapravo poduzeće te tako došlo do samog vrha tržišta, konkurentske prednosti. Konkurentska prednost za poduzeće može značiti da su uspjeli zadovoljiti sve potrebe svojih potrošača, stekli krug vjernih i lojalnih potrošača koji će koristiti proizvod čak i ako je cijena previsoka, zatim dobrostojeći odnosi u vanjskom i unutrašnjem okruženju, dobro osmišljena misija i vizija poduzeća kao i postavljeni ciljevi unutar toga koji se provode kroz odabranu strategiju kako bi se došlo do te prednosti. Teški su to koraci i veliki zalogaj na početku provođenja nove ideje, ali s dobro stvorenom strategijom i planom te kvalitetnim kadrom ljudi može doći do ostvarenja dugoročnih ciljeva poduzeća te, onog najbitnijeg svima, konkurentske prednosti. Svako poduzeće mora znati što konkurencija nudi i koji su im potencijalni kupci te tako stvoriti neke novitete na tom polju i privući potencijalne kupce da uzmu baš njihov proizvod ili uslugu. Za konkurentsku prednost poduzeća koriste se razne strategije kojima se može postići ta promjena u poduzeću. No prije odabira strategije treba napraviti detaljnu swot analizu, koja će pokazati koje su snage i slabosti poduzeća iznutra, koje su prilike i prijetnje na tržištu te koji su daljnji ciljevi za postizanje konkurentske prednosti.

6.1. Obilježja, uloga i principi postizanja konkurentske prednosti

Svako poduzeće želi uz pomoć strategija postići konkurentsku prednost i biti najbolji na tržištu. Konkurentsku prednost nije lako potići niti održavati. Svako poduzeće zahtijeva posebne principe po kojima stvara konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. (Porter 2018: 49) Konkurentska prednost kao takva djeluje samo u nekim dijelovima poduzeća koji su usko vezani za neki proizvod ili njegovo stajalište na tržište s obzirom na konkurenciju. Vidljivim padom prometa ili promjenom na tržištu, promjenom neke tehnologije, problem unutar poduzeća ili pojava

boljeg proizvoda konkurencije su neki od problema s kojima se susreće poduzeće. Kako bi se to adekvatno riješilo, sagledava se cijela situacija položaja proizvoda/usluge na tržištu i koji su daljnji ciljevi. Nakon obavljene analize kreće se u realizaciju plana provođenja ciljeva i strategija koje će pomoći poduzeću da se vrati u igru bolji od konkurencije. Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu poduzeća teži su nego ikad. (Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije;20.05.2021.) U današnje, moderno doba jako je teško napraviti neki inovativan proizvod koji nema nitko, jer s obzirom na to da se moderna tehnologija toliko brzo razvija i širi, tako i nešto što je novo i jedinstveno vrlo brzo ne postane jedini proizvod ili poduzeće, jer konkurencija vidi priliku i kreće u realizaciju konkurentске prednosti. Suvremeno poslovno okruženje, zbog brzine tehnologija i kolanja informacija, možda više nego ikad do sada, izloženo je stalnim promjenama. (R. Buterin, I. Katavić: Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća;22.05.2021.) Kao što je već rečeno, današnje doba u poslovanju je zbog tehnologije, koja se mijenja velikom brzinom, veliki izazov s obzirom na to da je svima sve dostupno i svatko može konkurirati.

6.2. Konkurentska prednost i lanac vrijednosti

Kada se kreće u ostvarivanje konkurentске prednosti i tada se mora se obratiti pažnja na analizu poslovanja i u kojem se tad dijelu poduzeće nalazi. Tada analiza sagledava sve aktivnosti koje poduzeće provodi i koje su njihove interakcije, a za postizanje toga poduzeće koristi lanac vrijednosti. Lanac vrijednosti raščlanjuje tvrtku na njene strateški bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova, kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. (Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije;20.05.2021.) Svako poduzeće ima svoje aktivnosti što se tiče dizajna proizvoda, način proizvodnje i prodaje te na koji se način ono dostavlja te kakve su reakcije na tržištu. Izvori svih aktivnosti bitni su za definiciju lanca vrijednosti, jer to su sve važne aktivnosti unutar poduzeća uz pomoć kojih se gradi konkurentska prednost. To sve se koristi za bolje razumijevanje kuda i kako idu troškovi, jer prednost je u tome da takvo poduzeće ima jeftinije ili bolje od svojih konkurenata te od kuda će doći diferencijacija koja će poduzeće dovesti do

jedinstvenosti tj. prednosti na tržištu. Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji se naziva sustav vrijednosti. (Porter 2018: 49) Konkurentska prednost se može postići i održavati ne samo uz razumijevanje lanca vrijednosti već i uz slike kako se poduzeće snalazi u tom sustavu vrijednosti. Lanac vrijednosti svakog poduzeća je različit, s obzirom na to čime se poduzeće bavi ili se bavilo i kakav je uspjeh postignut uz pomoć strategije.

6.3. Segmentacija industrije i konkurentska prednost

Industrija je jedno vrlo zanimljivo i interesantno područje za poslovne ljude koji žele postići prednost nad konkurencijom. Segmentacija industrije označava podjelu industrije unutar poduzeća kako bi se postigla konkurentska prednost. 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. (Porter 2018: 219) S obzirom na to da se segmentacija tržišta bavi potrebama kupaca i njihovim ponašanjem u kupnji to poduzeću daje smjer u kojim segmentima će proizvodnja i prodaja ići te na koji marketinški način. Uz to segmentacija industrije se bavi proučavanjem ponašanja kupaca pri kupnji proizvoda, bilo da je riječ o proizvodnji ili pružanju usluge kupcima te ona obuhvaća cijeli niz lanca vrijednosti. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? (Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije;20.05.2021.) Kako je za sve potrebna neka strategija, tako je nužna i u segmentaciji industrije. Pitanja koja su postavljena znače da se mora pronaći uži izbor tržišta gdje će poduzeće pokušati postići prednost te na koji će način poduzeće održavati strategiju da bude na vrhu. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa strateške pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za tvrtke s jasno određenim fokusom, i za one sa širokim ciljnim segmentom. (Porter 2018: 220) Strateška pozicija označava veliku funkciju u segmentaciji, jer sve promjene u svijetu tehnologije mijenjaju neka dosadašnja stanja i načela segmentacije neke industrije koje su automatski povezuju s tvrtkama koje koriste strategiju fokusiranosti i one koje koriste široki ciljni segment gdje se primjenjuju promjene.

6.4. Odnos tehnologije i lanac vrijednosti

Tehnologija se kroz čitave godine konstantno mijenja toliko brzo da poduzeća moraju biti u stalnom praćenju svega što se događa kako bi ostala u trendu i na vrijeme mijenjala neke stvari kako ne bi došlo do pada prometa ili zatvaranja. Tehnološka promjena jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. (Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije; 20.05.2021.) Svaka nova promjena donosi izmjene i u konkurentnosti, da bi poduzeće opstalo mora ju prakticirati čim prije i riješiti problem koji je nastao i uvesti promjene. Kako bi se razumjela tehnologija u prednosti koristi se lanac vrijednosti. Svaka vrijednosna aktivnost koristi neku tehnologiju, kako bi kombinirala kupljene inpute i ljudske potencijale, te proizvela neki output. (Porter 2018: 165) Tehnologija se nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća, sve to vodi nekim tehnološkim promjenama u ovom slučaju kombiniranjem kupljenih inputa i ljudskih potencijala te proizvodnjom outputa koji pomažu u ostvarivanju konkurentske prednosti.

6.5. Područja postizanja održive konkurentske prednosti

Konkurentsku prednost žele imati svi na tržištu, jer je ono sami uspjeh i pobjeda nad ostalim poduzećima u istim ili sličnim sektorima proizvodnje. No kako bi se održala konkurentska prednost, važno je stvoriti taj koncept održivosti. Održiva prednost znači držati se u vrhu nekog segmenta poslovanja gdje konkurenti teže biti jednaki, ali to sa sobom nosi i rizike poduzeću koje drži prednost. Postoje razna područja i izvori postizanja te održive prednosti, a najviše ako postoje različita poduzeća s korištenim različitim postizanjem održive konkurentske prednosti. Tvrtka koja ima održivu troškovnu prednost u obavljanju aktivnosti koje dovode do diferencijacije, imat će i puno veću održivost. (Porter 2018: 159) Uz to postoje rizici što znači ako poduzeća koriste, u istoj grani poslovanja, iste strategije i način za održavanje prednosti može dovesti sva ta poduzeća do neprofitabilnosti i sukoba koji ne vode nigdje. Krenuvši od ulaznih i izlaznih analiza i logistike, same proizvodnje i operacije unutar aktivnosti poduzeća, uz to dolazi marketing i prodaja te naravno praćenje istog. Uz to sve na

uspješnost poduzeća tj. postizanja održive konkurentske prednosti utječe i sama sposobnost poduzeća, a to znači da trebaju iskoristiti i uvesti društveno odgovorno poslovanje i provoditi procese održavanja okoliša na temelju zakona o očuvanju okoliša. Održivost generičke strategije zahtijeva od tvrtke da posjeduje zapreke koje otežavaju oponašanje njene strategije. (Porter 2018: 37) Poduzeće na području postizanja i održavanja prednosti mora postaviti neke prepreke kako konkurencija ne bi lako prešla u vodstvo ili preuzela ideje i vodila ih pod svoje i tako napravila problem poduzeću. Vrlo je važan taj taktički potez koje znaju ljudi učeni za to, koji poznaju stanje i znaju što je sljedeći korak u budućnosti te su s razlogom postavljeni na funkcijama za promjene nekih stvari unutar ili van poduzeća kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi poduzeća i zadržala prednost poduzeća nad konkurencijom.

6.6. Strategije postizanja održive konkurentske prednosti

Održavanje konkurentske prednosti nije nimalo lak posao. S vremenom se tržište, tehnologija i industrija mijenjaju pa se tako mora paziti i na poslovanje poduzeća ako se ne želi doći do propasti i zatvaranja ili pada prodaje zbog konkurencije kao i nedovoljno ostvarivanje želja kupaca/potrošača. Kako do toga ne bi došlo koriste se razne strategije za uspješno održavanje konkurentske prednosti. Svako poduzeće posjeduje određena znanja, vrijednosti, sposobnosti, to jest, vlastite posebnosti koje ga na tržištu diferenciraju. (R. Buterin, I. Katavić: Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća;22.05.2021.) Odluka o određenoj strategiji nije nimalo lak zadatak stoga poduzeće i zaposlenici imaju velik posao na svojim leđima. No poduzeća ne bi ni bilo da nisu u njemu ljudi određeni za donositelje odluka. Svako se poduzeće trudi svojim velikim znanjem, vrijednostima koje ih krase, sposobnošću zaposlenika postići jedinstvenost na tržištu. Koncept generičkih strategija temelji se na pretpostavci da postoji nekoliko načina za postizanje konkurentske prednosti, ovisno o industrijskoj strukturi. Kada bi sve tvrtke u industriji slijedile načela konkurentske strategije, svaka bi odabrala drugačije temelje za konkurentsku prednost. (Porter 2018: 39) Konkurentska prednost vrlo je težak posao, a još ju je teže održati. Različite grane poslovanja određuje i različita načela biranja strategija te u kojem smjeru žele postići i održavati konkurentsku prednost. Uvijek postoje razni načini za postizanje prednosti koja će se kasnije održavati, samo treba poznavati svoje tržište i znati unaprijed što očekivati te kako riješiti neki

problem. Poduzeće mora dobro analizirati stanje poduzeća na tržištu (swot i pest analiza), paziti na misiju i viziju, koja se mijenja ovisno o stanju tržišta kada se uvodi strategija i stalno pokušavati održavati prednost nad konkurencijom. Čim se uvidi neki problem ili promjena odmah zamijeniti strategiju i uvesti nešto novo kako bi se konstantno držala jedinstvenost na tržištu.

7. ANALIZA POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PRIMJENOM STRATEGIJE FOKUSIRANJA I DIFERENCIJACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA GLAZBENIH USLUGA KVIRIN D.O.O.

Kada netko ima ideju o osnutku nekog poduzeća kao i proizvode i usluge istog, tada ciljano ide k tome da bude prvi u svojoj grani poslovanja. Vrlo je teško doći do konkurentske prednosti, pogotovo ako je na tržištu dosta poduzeća koja se bave istim poslovanjem. Svako poduzeće koje kreće za time, mora prvo stvoriti jasne ciljeve i ideje poduzeća te postaviti dobar tim ljudi na pozicijama u poduzeću kako bi svi, kao jedno, išli k istom cilju poduzeća i poslovanja. Postići konkurentsku prednost znači osmisliti, napraviti i ponuditi jedinstven proizvod ili uslugu, fokusirati se na određena tržišta, koristiti dobre i određene resurse te dobru strategiju širenja poslovanja i dokazivanja zašto je taj proizvod ili usluga bolji od nekog drugog.

7.1. Općenito o poduzeću Kvirin d.o.o.

Samim nazivom Glazbene usluge Kvirin d.o.o. govori se o poduzeću koje se bavi pružanjem glazbenih usluga pjevanja i sviranja na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima. Poduzeće Kvirin d.o.o. pruža svoje usluge od 1997. na području Sisačko-moslavačke županije, a danas se to odnosi i na Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i širu okolicu. U svojoj ponudi ima limenu glazbu, pjevački zbor ili klapu, solo trubu, solista s gitarom te tamburaše. Navedene usluge nisu bile od samog početka nego se poduzeće prilagođavalo trendovima i tržištu koje se stalno mijenja. Budući da je cilj ostati na vrhu u svom poslovanju, moralo se prilagoditi potrebama tržišta te stvarati nove ideje i usluge. Osim osnovne djelatnosti, poduzeće je vrlo aktivno na raznim poljima humanitarnih akcija gdje trenutačno provodi svoju akciju „Tebe grade pjesmom gradim“ vezanu uz potresom pogođena područja s obzirom na to da su skoro svi zaposlenici iz stradaloga područja. Poduzeće je poznato i po pružanju besplatnih usluga socijalnim slučajevima. Kroz Kvirin d.o.o. izmjenjivali su se mnogi profesionalni, školovani glazbenici kako svirači tako i pjevači. Osnutkom poduzeća

zaposlenici su bili isključivo muškarci, no nakon nekoliko godina otvorena je mogućnost i ženskim vokalima. U samim počecima nije baš bilo poduzeća koja su se bavila ovom vrstom posla no s godinama i uvođenjem nekih novih usluga pojavljuje se i nova poduzeća, od kojih su neki lojalni, a neki nelojalni konkurenti. Budući da je Kvirin d.o.o prvi ponudio ovu vrstu usluga, stvorio razne trendove i dobru reputaciju, nastoji dalje kvalitetnom uslugom biti na vrhu svoje vrste poslovanja te zadržati konkurentsku prednost.

7.2. Razvoj poduzeća Kvirin d.o.o.

Poduzeće Kvirin d.o.o. djeluje dugi niz godina; prvotno pružajući svoje usluge samo u gradu Sisku i Sisačko-moslavačkoj županiji. Ideja poduzeća bila je stvoriti nešto novo i neočekivano na našem tržištu, a to je ispratiti naše najmilije na posljednje počivalište dostojanstveno i s pijetetom uz pjesmu. Tako Kvirin d.o.o. pokreće usluge limene glazbe i solo trube na posljednjim ispraćajima najmilijih. Taj trend kako narod kaže „pleh“ muzike ostvario je veliku zainteresiranost i popularnost među ljudima i posao se širio na okolicu Siska i Sisačko-moslavačke županije. Nakon desetak godina poduzeće teži širenju svojih usluga i promjenama kako bi se nastavio rad poduzeća u ovom tonu i osniva pjevački zbor/klapu te solista na gitari. Uz pružanje osnovne usluge rađa se ideja i pjevanja i sviranja na crkvenim i civilnim vjenčanjima. Trebalo je dosta vremena da ljudi prihvate opet nešto novo, jer ipak sami posao i pružanje usluga ovog poduzeća izaziva i danas čuđenje većine ljudi zbog toga što ne znaju da postoji poduzeće koje se bavi takvom vrstom posla. No na iznenađenje djelatnika i direktora ovaj novitet je izazvao veliki interes ljudi i danas 90% posla jest usluga pjevačkog zbora/klape i soliste na gitari, dok je usluga limene glazbe i solo trube već pomalo zaostali trend i gubi se. Uz te novitete usluga u poduzeću dolazi i širenje tržišta. Od onog početnog Sisak, Sisačko-moslavačka županija i okolica, posao se proširio na Grad Zagreb i Zagrebačku županiju te okolicu. Poduzeće Kvirin d.o.o. tim je statusom poslovanja u Zagrebu dobilo priliku potpisivanja ugovora s najvećom udrugom u Hrvatskoj koja se bavi organizacijom posljednjih ispraćaja Posmrtna pripomoć i jedna su od tri klape koja djeluje u toj udruzi. Budući da poduzeće od samog početka broji samo muške članove i baza je na tome, prije par godina uveli su i tu malu promjenu tj. novitet, a taj je da su žene pjevale i svirale s njima na posljednjim ispraćajima. Uslijed situacije s pojavom virusa COVID-19,

krajem 2019. godine i početkom 2020. godina krenuli su s idejom uvođenja nove usluge tamburaša na posljednjim ispraćajima. Projekt je pokrenut prije pandemije, no nakon samo tri mjeseca realizacije i uvođenja nove usluge dogodio se neočekivani šok za sve, pa tako i poduzeće Kvirin d.o.o. - nemogućnost poslovanja uslijed odluke nacionalnog stožera civilne zaštite na mjesec i pol. Nakon toga kreće strah povratka u normalno stanje, no nisu se predali. Nakon popuštanja mjera, tražitelji usluga ponovno izražavaju potrebu za tamburašima te se lepeza poslovanja trajno proširila. Danas je i dalje pjevački zbor/klapa te solist na gitari nekako broj jedan kao usluga ovog poduzeća, dok je limena glazba i solo truba u nekoj fazi mirovanja i slabije potražnje, dok tamburaši polako osvajaju tržište. S obzirom na to da je 2020. godina bila vrlo loša i teška zbog pojave korone i potresa u Zagrebu, nažalost na samome kraju 2020. dogodio se veliki potres na području Sisačko-moslavačke županije, nakon kojeg i u novoj 2021. još uvijek traje cijeli niz velikih i malih potresa. Iako je većina zaposlenika poduzeća Kvirin d.o.o. sa stradalog područja te su svi imaju oštećenja na kućama i stanovima, pokazali su svoje veliko srce te odlučili besplatno raditi sprovode za sve poginule u razornom potresu i osnovati humanitarnu akciju „ Tebe grade pjesmom gradim“. Akcija se ne odnosi na prikupljanje novaca ili donacija, nego oni sami iz njihova malog kruga doniraju potrebitima. Cilj je barem malo vratiti osmijeh i život u njihove gradove te motivirati ljude da pomognu koliko mogu - od srca. Za navedenu akciju dobili su veliku podršku te pozitivne komentare od ljudi i od medija, a akcija će trajati cijele godine.

7.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Cilj je istraživanja dokazati koliko su generičke strategije, strategija diferencijacije i fokusiranja, pridonijele poduzeću Kvirin d.o.o. za postizanje konkurentske prednosti i jedinstvenost u svojoj grani poslovanja među ostalima pružateljima iste usluge.

Hipoteza H1: Poduzeće koje nudi glazbenu uslugu za osvajanje i očuvanje tržišnog udjela treba prakticirati generičke strategije koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti i pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši.

Objašnjenje: Ova hipoteza treba dokazati da su ovom odabranom poduzeću generičke strategije pomogle u ostvarivanju svih ciljeva i da uvijek pokušavaju biti jedinstveni. Bilo da je riječ o cijeni, tržištu, proizvodu ili potrošačima važno je postići konkurentsku prednost.

Hipoteza H2: Strategiju fokusiranja odabrano poduzeće primjenjuje na način prilagodbe glazbenog asortimana obrazovanijem profilu kupca. Tako se postavljeni vrijednosni sustavi vezani za glazbene usluge percipiraju posebno poželjnima.

Obrazloženje: S obzirom na to da se strategija fokusiranja bavi usko vezanim poljima koja se tiču poduzeća važno je dokazati da je ovdje ciljni segment obrazovaniji profil kupca koji koristi usluge ovog odabranog poduzeća kako bi održali vodstvo ispred konkurencije.

Hipoteza H3: Strategija diferencijacije provodi se aplikacijom kriterija glazbene usluge.

Obrazloženje: Strategija diferencijacije inače teži ka konkurentskoj prednosti uz pomoć imidža poduzeća ili reputacijom kao i resursima. Ovdje se treba dokazati da je u ovoj vrsti poslovanja vrlo bitno imati dobru glazbenu reputaciju s obzirom na konkurenciju.

7.4. Metodologija istraživanja

Teorijski dio rada obuhvaća korištenje kombinacije domaće ili strane literature znanstvenih ili stručnih članaka ljudi koji su već pisali do sada o ovoj temi i sadržaju rada. U izradi rada korištena je, sukladno definiranom predmetu i cilju istraživanja, metoda indukcije i dedukcije, metoda generalizacije, metode analize i sinteze, kao i dubinski intervju s ovlaštenim predstavnikom poduzeća Glazbene usluge Kvirin d.o.o.

Prva stavka u pisanju rada bilo je prikupljanje sekundarnih podataka dakle neka dosadašnja saznanja na temu o kojoj se piše u radu, bilo da je riječ o domaćoj ili stranoj literaturi kao i znanstvenim ili stručnim člancima, što je potpomoglo detaljnije objašnjene formuliranja i provođenja strategije poduzeća, strategijskom razmišljanju u prodajnom procesu, analitičkom okviru za izbor strategije, definiranju Porterovih generičkih strategija i konkurentске prednosti.

U zadnjoj točki sadržaja govori se općenito o poduzeću Kvirin d.o.o. i informacijama dobivenih od predstavnika poduzeća. Kreće se od povijesti i razvoja poduzeća, do korištenja strategija fokusiranja i diferencijacije na primjeru poduzeća te na samome kraju se provodi dubinski intervju za zastupnikom poduzeća Kvirin iz kojeg se saznaju sve informacije vezane za posao od početka do danas te o strategijama koje su se provodile.

7.5. Strategija fokusiranja na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o.

Strategija fokusiranja u slučaju poduzeća Kvirin d.o.o. provodi se na događaju. S obzirom na to da se njihova poslovna ideja od samog početka bavi događajima, poput pjevanjem i sviranjem na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima, kao i što se da iščitati iz samoga naziva, oni se žele fokusirati samo na to i postići uspjeh i povezanost glazbenog programa s prigodama. Posao pjevanja ili sviranja na prigodama poput posljednjih ispraćaja, gdje obitelj tuguje, ili vjenčanjima, gdje se ljudi vesele velika je čast za one koji se odluče time baviti. Kvirin želi svojom pojavom učiniti te trenutke bitne ljudima i uljepšati ovaj veseliji dio, s velikim poštovanjem i pijetetom tako da pjevaju ili sviraju prema željama kupaca. Oni kao svoj fokus imaju glazbu i svoj program glazbe koji odabiru ovisno o skupini ljudi za posebne prigode bilo da je riječ o tužnim trenucima ili sretnim. Takva vrsta spoja i fokus na to doveli su ovakvu vrstu poslovanja do odlično stvorenog imidža.

7.6. Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o.

Poduzeće je krenulo sa svojom misijom i vizijom poduzeća kako će samo svirati na posljednjim ispraćajima no tada se nije znalo što ih sve čeka na tom putu. Početak je, kao i svaki, bio jako težak. Ušli su na tržište koje je vrlo malo i nedovoljno poznato, s malo budžeta. Krajem 20. stoljeća nije se znalo što ljudi žele i vole, kako zadovoljiti potrebe kupaca, jer je tržište bilo malo te je konkurencija bila slaba, skoro nikakva. Usluga koja se prva pružala bila je limena glazba i solo truba samo na posljednjim ispraćajima. Nakon par godina, tržište se počelo silnom brzinom mijenjati te je poduzeće počelo dobivati pokojnu lojalnu konkurenciju što je zahtijevalo velike promjene vezano za odnose unutar poduzeća, traženje novih (dodatnih) radnika i uvođenje nove ponude i usluge kako bi poduzeće zadržalo poslovnu poziciju s obzirom na konkurenciju i privuklo kupce sebi. Uvođenjem nove usluge pjevačkog zbora/klape prvo se promijenio kadar zaposlenih, jer se kvaliteta trebala dići na veći stupanj, a to je zahtijevalo i zapošljavanje novih ljudi. Uz to dolazi i nova ideja ne samo pjevanja na posljednjim ispraćajima već i na vjenčanjima, naravno limena glazba i solo truba su još aktualne i danas no puno manje nego u samome početku osnutka poduzeća. Kako je

Kvirin uspio među prvima krenuti s ovakvom vrstom posla i uslugama te doživjeti veliki interes ljudi, tako im je to pošlo za rukom i s uvođenjem nove usluge na njihovom tržištu. Konkurenciju su uspjeli „pomesti“ iz prve i zadržati vjernost svojih kupaca koji su nastavili tražiti njihove usluge bez obzira o kojoj se prigodi radilo. Ime Kvirin na sprovedima steklo je svoju jedinstvenost i prednost nad konkurencijom, koju su gradili godinama uz puno truda i uloženi sredstava, tek nakon uvođenja pjevačkog zbora/klape. Kvaliteta njihova poslovanja govori o tome kako su ušli u najveću organizaciju u RH-a koja se bavi posljednjim ispraćajima gdje mogu biti samo tri poduzeća dakle jedno od ta tri su oni. Pjevanje na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima dobilo je jednu težinu na riječima, jer ljudi radi Kvirina danas znaju da postoji poduzeće koje se time bavi, da su ljudi zaposleni na neodređeno te njihove obitelji imaju osiguranu egzistenciju. Prošle godine su prije početka pandemije krenuli uvesti još jedan novitet u usluge, a to su tamburaši. Iako su bili zatvoreni u prvom valu, to im je pomoglo da stvore još bolju taktiku te da se što bolje pripreme za tržište. Polako su uvodili tamburaše te su opet bili prvi na tržištu s tom idejom, no nakon godinu dana uvođenja ove usluge, nije se još ostvarila veća zainteresiranost. Pandemija koja još uvijek vlada na neki način ograničava ljude u izboru otežava proboj usluge tamburaša na tržište i pružanje te usluge na posljednjim ispraćajima ili vjenčanjima.

7.7. Prijedlog efikasnih marketinških strategija za poduzeće Kvirin d.o.o.

Kako se u svakoj grani proizvoda i usluga mijenjaju trendovi i dolaze neke modernije stvari, tako svako poduzeće mora tražiti neka nova rješenja kako bi ostali pri vrhu i držali konkurentsku prednost. Prijedlozi marketinških strategija u slučaju poduzeća Kvirin su uvijek relativno isti. Pod broj jedan vrlo važni su ciljevi; njihov je zadatak od samog početka biti jedinstveni na tržištu i uvijek prvi, no to nije lako. Da bi ostvarili ciljano trebaju konstantno pratiti sve nove trendove u njihovoj grani poslovanja, podizati granice nemogućeg i s poslom i ljudima te ispitivati što je trenutačno najtraženije na tom tržištu posla kako bi uvijek bili prvi. Nadalje je važno proširiti tržište, ako se želi opstati i stvoriti nešto novo u toj grani poslovanja. To znači ići u druge županije/gradove i tamo stvoriti podružnice poduzeća. To bi značilo da bi dosta ljudi, koji su možda bez posla duže vrijeme, dobilo priliku za zaposlenjem, s obzirom na to da je nezaposlenost veliki problem u našoj zemlji. S obzirom na to da je posao specifičan i nekad je teško naći prave ljude, možda dati priliku ljudima za školovanje u toj grani, pod uvjetom da ostaje raditi u poduzeću neko duže vrijeme. Tako bi se moglo

zaposliti puno više ljudi nego inače. Uz to dolazi i veći spektar zaposlenih ljudi, veće poduzeće kao i sama zarada. Uz sve to je vrlo važno stvoriti dobar krug kvalitetnih i sposobnih ljudi na tom području, koristiti dobre resurse da tvrtka ne ode u stečaj i minuse, napraviti dobru internu komunikaciju zaposlenika i nadređenih, jer samo se na takav način može stvoriti i održati dobar imidž poduzeća što zapravo znači i konkurentsku prednost. Do ostvarenja toga treba jako puno vremena, truda, ali i pravih ljudi.

7.8. Važniji rezultati izvidajnog istraživanja

- Vaše ime, dob i zanimanje

Moje ime je Siniša P., imam 52 godine i trenutačno sam zaposlen u obiteljskom poduzeću kao suvlasnik te sam jedan od idejnih začetnika poslovanja. Završio sam srednju tehničku školu u Sisku.

Na samome početku predstavljen je ispitanik dubinskog intervjua, koji je suvlasnik poduzeća Glazbene usluge Kvirin d.o.o. te možemo vidjeti koliku dugu tradiciju ima u ovom poduzeću.

- Recite kako ste se počeli baviti ovim poslom, pružanjem glazbenih usluga na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima te zašto baš ta ideja?

Ovaj posao krenuo je iz ljubav prema glazbi što se na kraju pretvorilo u posao. Ideja polazi od toga da je cijela obitelj u glazbi te je poduzeće zapravo obiteljsko. Kada se spoji ta ljubav prema glazbi i onaj osjećaj da ste nekome možda uljepšali neki sretan trenutak ili nekome bude drago što smo im na lijep i dostojanstven način ispratili dragu osobu, onda ta odluka raditi li takav posao ili ne, ne postoji.

Ovdje je objašnjen početak ideje i rada poduzeća te se vidi kako je obiteljska ljubav prema glazbi urodila plodom i želja za nečim novim na tržištu što će spojiti ljubav prema glazbi, posao i ono najbitnije postati dio ljudi te na dostojanstven način ispratiti svakog pokojnika ili uljepšati mladencima trenutak vjenčanja.

- Je li Vaše obrazovanje imalo povezano sa svijetom glazbe ili ste slučajno ušli u taj svijet?

Glazba je u mojim genima, stoga je bilo sigurno da ću se nekada baviti glazbom. Da, moje obrazovanje je povezano svijetom glazbom tako što sam završio osnovnu glazbenu školu u Sisku, smjer trubač. No, nakon nje krenuo sam nekim drugim vodama. Iako sam svirao trubu na posljednjim ispraćajima branitelja RH-a tek nakon par godina ideja o osnivanju nečeg novog i posebnog, obiteljskog poduzeća i bavljenju glazbom vratila me u te moje sretne dane i s radošću sam pristao živjeti i raditi glazbu.

U ovom odgovoru na pitanje da li osoba radi ovaj posao baš iz struke ili ne pokazuje da se ne mora nužno završiti nešto i raditi u toj struci, jer put nas može odvesti u različite vode. Ispitanik je stekao osnovnoškolsku glazbenu naobrazbu, ali nije krenuo tim putem te se tražio nekoliko godina. Shvativši da formalna struka nije za njega, odlučuje se ponovno okušati u svijetu glazbe te osniva obiteljsko poduzeće.

- Koliko dugo se već bavite ovim poslom?

Ovim poslom se bavim preko 25 godina. Tijekom navedenoga perioda izmijenili su se razni ljudi, glazbenici, ali i usluge koje nudi poduzeće Kvirin.

Ispitanik potvrđuje dugu tradiciju svog poslovanja u poduzeću i kako je ta tradicija duga što bi značilo da su dobro koristili strategije da uvijek ostanu u trendu na svojem tržištu te ih kupci vole.

- Zahtijeva li Vaše poduzeće i nudi li nekakav oblik školovanja za ovakvu vrstu poslovanja ako niste povezani s glazbom od prije? Smatrate li da je glazbeno obrazovanje i poznavanje bitno za pružanje ovih usluga?

U poduzeću Kvirin nalaze se zaposlenici koji imaju barem završenu neku razinu glazbene škole ili su imali neki doticaj s glazbom. No, svojim dolaskom u poduzeće uče se režimu kojeg zahtijeva umjetnički voditelj kako bi se uklopili u tim. Nije lagano, jer postoji širok asortiman pjesama i interpretacija istih. Pjesme se izvode višeglasno, stoga nekome tko nije imao doticaj s višeglasnim pjevanjem teško je svladati traženo i postići kvalitetu izvedbe.

U ovom odgovoru se jasno vidi da školovanje nekad nije mjerilo, ali za ovakvu vrstu je poželjno pošto se radi o specifičnoj vrsti posla gdje se pjeva ili svira. Dakle, pjevači moraju znati više dionica glasova dok svirači moraju znati svirati svoje instrumente. S

obzirom na dugogodišnji rad poduzeća ono što se nudi po pjesama je jako veliki asortiman te treba puno znanja o pjesmama.

- Možete li navesti koje sve usluge nudi Vaše poduzeće i koliko ljudi trenutno radi u poduzeću te na kojim tržištima?

Poduzeće nudi usluge pjevanja i sviranja na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima, a u to ulaze: limena glazba, solo truba, gitara uz solo glas, pjevački zbor/klapa te tamburaši. Uz to nudi se i najam razglasa te čitanje posmrtnih govora, naših ili govora stranaka. Trenutno je osmero ljudi zaposleno na neodređeno, dva studenta i par umirovljenika na ugovorima o autorskim djelima. Što se tiče tržišta obuhvaća se veliko područje od Siska i cijele Sisačko-moslavačke županije (Kutina, Popovača, Hrv. Kostajnica, Petrinja, Glina...), grada Zagreba i Zagrebačke županije i šire okolice, a nekada sve ide i puno dalje.

Ispitanik navodi koje sve usluge postoje u poduzeću iz čega se vidi veliki napredak s obzirom na to da je poduzeće krenulo samo s jednom uslugom. Vidljivo je da zaposlenici uspješno zarađuju za svoj život te da se trud isplati s obzirom na kojim sve tržištima poduzeće posluje od početka do danas.

- Kakvi su profili Vaših dosadašnjih kupaca, što oni žele i koliko je zapravo teško raditi s ljudima?

Profili kupaca su različiti; ima ih od onih lakših s kojim se sve može dogovoriti vrlo brzo i lako te ne bude nikakvih problema, no ponekad se dogodi i koja zahtjevnija stranka koja traži jako puno za ono što želi. Što znači zahtjevnija stranka? To znači da ona traži sve moguće usluge ne samo pjevanje ili sviranje, gledaju način i stil oblačenja, što će kada ići u kojem trenutke događaja, traže snimanje ili fotografiranje, traže govor koji mora ići uz određenu pjesmu, traže i posebne pjesme koje se moraju izvoditi, a nisu u stalnom repertoaru itd. Sve u svemu, raditi s ljudima je jako težak posao koji zahtijeva poštivanje stava da je stranka uvijek u pravu, iako ponekad i nije - no to se ništa ne pita. Ima situacija gdje pogriješimo unutar poduzeća, ali i sama stranka, no rješenje uvijek bude miran razgovor i isprika te povrat novca pa i u slučaju kada stranka postane vrlo neugodna, što se zna dogoditi i to bude u većini slučajeva kada mi nismo krivi. No, ponavljam - stranka je UVIJEK u pravu.

Ovdje ispitanik kaže da su profili ljudi koji koriste usluge poduzeća Kvirin vrlo različiti, ima težih ali i onih normalnih koji nisu previše zahtjevni. U svakom poduzeću gdje se radi s ljudima nije lako, no samo dobra interna komunikacija može dovesti do dobre eksterne. Ispitanik još navodi neke stavke koje kupci gledaju prilikom uzimanja usluga što zapravo doprinosi boljem imidžu poduzeća kao što je stil odijevanja, ponašanje itd.

- Idete li prilikom ugovaranja posla u neke detalje poslovanja poduzeća što može kupca privući? Na koji način to radite, ako radite? Možete li reći koliko su ljudi zahtjevni kada traže Vaše usluge?

Na području Siska ima dosta upita zašto smo malo skuplji od nelojalne konkurencije, gdje često pokrenemo priču poslovanja našeg poduzeća i objasnimo ljudima zašto je to tako, s obzirom na to da zapošljavamo ljude, isplaćujemo plaće i plaćamo PDV te grobljima u Sisku plaćamo najam što stojimo te pjevamo i sviramo na njihovom teritoriju. Nakon ispričane priče o nama, općenito, ljudi dosta pozitivno reagiraju i bude im drago da uzmu baš nas i naše usluge te nas često preporuča drugima ili uzmu za sebe ponovno. Ljudi su zahtjevni, ponekad, ali ovo radimo toliko dugo da smo već navikli na sve i svašta od pjevanja zahtjevnih izvedbi pjesama do putovanja na daleka odredišta kao i neugodnosti s određenim ljudima, gdje opet nismo mi krivi, koje ne bih navodio, jer mi smo ovdje uvijek u nekoj sredini svake priče.

Na pitanje je dan jasan odgovor; tko ne zna čime se poduzeće bavi ili kupca zanimaju detalji zašto su oni bolji od konkurencije, poduzeće si može dati za pravo ispričati ono što smije kako bi zadržalo kupca tj. kako bi kupac uzeo njihovu uslugu. Uz sve to kaže kako poduzeće Kvirin ima dosta nedaća uz konkurenciju ili neke institucije oko sebe s kojima se uspješno bore.

- Budući da se bavite i humanitarnim radom te provodite akciju nakon potresa na području Sisačko-moslavačke županije, što možete reći o tome. Kako su ljudi prihvatili akciju i jesu li mediji, crkva ili politika podržali tu ideju?

Od samog početka poduzeće se bavi raznim humanitarnim radom, od davanja besplatnih usluga socijalno ugroženim osoba do darivanja novca raznim udrugama što je na mjesečnoj ili godišnjoj bazi. Što se tiče akcije nakon potresa, ideja je krenula od dana nakon potresa, nakon što smo sve nesretno poginule u potresu sahranili besplatno, jer je

to najmanje što smo tada mogli učiniti za te obitelji s obzirom na to što nas je sve snašlo tog kobnog 29.12.2020. godine. Akciju smo nazvali „Tebe grade pjesmom gradim“, jer s tog razrušenog područja dolazimo i svi mi u Kvirinu. Donacije koje darujemo potrebitim institucijama ili ljudima dolaze isključivo iz naše malog kruga poduzeća, dakle donacije ne primamo ni od koga, a cilj je vratiti barem malo osmijeh i život u naše razrušene gradove i motivirati ostale ljudi koji mogu da pomognu istima. Mi pjevamo i sviramo na raznim razrušenim lokacijama. Ljudi su dosta pozitivno prihvatili ovu akciju i podržali nas u ideji i ohrabрили da tako nastavimo. Što se tiče medija, crkve ili političkih zajednica, slabo su podržali cijelu ovu priču, no onima koji jesu, oni znaju koji su - hvala od srca. Akcija je krenula 23. ožujka 2021. godine i trajat će do kraja godine, ako ne i duže.

Ovdje ispitanik kaže da je humanitarni rad ipak ono što je ispred svega. Poduzeće pomaže od samog osnutka što je veliki plus u svijetu biznisa, jer neki kupci to jako cijene u što su se i sami uvjerali. S druge strane pogodila ih je velika elementarna nepogoda zvana potres na području gdje žive i velika je pohvala za sve njih i veliki plus prema poslovanju poduzeća i kupcima koji vide što sve čine za svoju zajednicu, iako su i sami stradalnici. No, oni su ustrajni u pružanju pomoći svojim sumještanima na svoj način. To su nesebično dokazali, iako su ih i tu dočekale neke ružne situacije od pojedinaca, ali neka to ide njima na dušu.

- Koliko Vam pomaže oglašavanje na društvenim mrežama? Koliko ste aktivni na platformama te što uopće koristite od toga?

Što se tiče društvenih mreža, koristi se web-stranicu, Facebook stranicu te Instagram. Najaktivnije je na Facebooku gdje ljudi često pronađu i jave se za usluge, osim što najviše zovu na broj mobitela ili preko pogrebnika. Instagram se koristi malo manje, no i on je u procesu razrade kako bi služio što više u oglašavanju.

Ispitanik kaže koliko je u današnje vrijeme važno oglašavanje putem društvenih mreža, jer su danas svi aktivni od mlade do starije populacije. Mreže su uvelike pomogle poslovanju, jer se mogu objaviti slike, razni vide uradci ili neke informacije vezane za rad poduzeća Kvirin.

- Što je Vašim kupcima najbitnije kada žele baš vas?

Ono što se prvenstveno očekuje jest poštovanje i pijetet prema obitelji i pokojniku, nadalje dolazak u ugovorenom terminu, izgled zaposlenika, kao i kvaliteta pjevanja i sviranja. Očekuje se sve u najboljem izdanju Kvirina.

Odgovor je vrlo jasan i govori što kupci očekuju od poduzeća Kvirin gdje se jasno kaže da su to poštovanje obitelji i samog pokojnika ili mladenaca, jednaki izgled svih djelatnika (primjerena obuća i odjeća), dolazak prije termina bez kašnjenja te ono najbitnije - dobro odrađen posao bilo da je riječ o pjevanju ili sviranju.

- Jeste li od osnivanja poduzeća pa do danas prilagođavali misiju i viziju trenutačnoj situaciji?

Od početka do danas misija je jasna, no vizija se uvijek mijenja s obzirom na stanje na tržištu. Misija poduzeća Kvirin je obavljati usluge pjevanja i sviranja na posljednjim ispraćajima ili vjenčanjima te takav posao odrađivati s velikim poštovanjem i ponosom. Dakle vizija se mijenja s obzirom na ciljeve i promjene koje nastaju, jer se vizija bavi fokusiranošću na budućnost, težnji jedinstvenosti poduzeća na tržištu, konstantnoj konkurentskoj prednosti i uvijek biti prvi u promjenama tj. donošenju novih odluka.

Ispitanik u ovom pitanju daje naznaku koliko su zapravo važne misija i vizija poduzeća. Misija se odnosi na sadašnje stanje i drži konstantu, dok se vizija fokusira na budućnost poslovanja. Ovdje su jasno objašnjene misija i vizija poduzeća Kvirin. Misija pojašnjava čime se poduzeće bavi, dakle uslugama pjevanja i sviranja na posljednjim ispraćajima ili vjenčanjima, a vizija se mijenja ovisno o stanju na tržištu no teži ka vrhu.

- Pratite li rad i aktivnost konkurencije? Kolika je uopće konkurencija za ovakvu granu poslovanja? Postoji li?

Inače se Kvirin ne zamara radom konkurencije no ne znaju da li se oni zamaraju s njima i u kojoj mjeri tj. postoji li kakva vrsta „ljubomore“. Poznata je većina konkurencije koja radi te se među njima nalazi lojalna, ali i nelojalna. Ono što je najtužnije jest ovaj dio nelojalne konkurencije, jer se posao radi na neregistrirani način, a ne kao svi ostali što je krajnje nepošteno i pravne institucije ne reagiraju.. Iako je tržište malo, iz godine u godinu stvorilo se dosta poduzeća slična ovom tako da konkurencije ima, no ono što se

kaže uvijek u Kvirinu imidž se gradio dugi niz godina s imenom Kvirin i uspio se napraviti brend imena i ove grane posla na ovom tržištu i u ovoj vrsti posla.

Ovdje se vidi odgovor na osjetljivo pitanje svakog poduzeća gdje se zaključuje da se poduzeće Kvirin ne bavi konkurencijom, nego rade svoj posao i streme naprijed bez obzira na to što ih lojalna, a najgore neloyalna konkurencija ponekad sputavaju. Najvažnije je biti usmjeren na svoj rad i težiti ostvariti prednost nad konkurencijom uz pomoć imidža i dokazane kvalitete pružene usluge.

- Po kojim strategijama se vaše poduzeće razlikuje od strategija konkurencije (lojalne i neloyalne)?

Mislim da je „as u rukavu“ taj da Kvirin djeluje duže od svih i ima puno iskustva u ovom poslu te se prilagođava na razne načine koje samo zaposlenici unutar poduzeća znaju. Žrtva je stvarno velika, ovisno o kojem tržištu ili kojem profilu ljudi je riječ. Mislim da je Kvirin u prednosti sa strategijom pružanja nekih stvari poput davanja različitih usluga ili ostvarivanje stvarno teških i zahtjevnih želja kupaca, ali i imenom koje je kroz duge godine poslovanja postalo brend.

Ispitanik ovdje potvrđuje kako je poduzeće Kvirin jedinstveno i to želi držati konstantno u smislu svih strategija koje koriste i primjenjuju sve ove godine kako bi držali prednost i zadovoljili potrebe kupaca i njihovu vjernost.

- Kakav je odnos između Vas i zaposlenika? Kako su oni zadovoljni Vama te Vi njima? Utječe li taj odnos na pružanje usluga i kako?

Budući da provodimo jako puno vremena zajedno, jer se vozimo u istim autima, atmosfera mora biti dobra. Što se tiče odnosa moram priznati da je on poslovan u onom dijelu ozbiljnosti posla, ali i prijateljski s obzirom na to da se jedino s dobrom internom komunikacijom može uspjeti u poslu tj. unutar poduzeća što će se kasnije prenijeti i van poduzeća na kupce. Smatra se da je takav način odličan, jer se radi vrlo stresan posao i svaka dobra atmosfera, smijeh ili druženje između posla dobro dođe. Naravno, dođe i pokoji dan gdje se nešto loše dogodi, dođe do laganih prepirki no kako se kaže nakon kiše dolazi sunce tako i u ovom poduzeću Kvirin.

U ovom odgovoru na pitanje vidi se dobro objašnjen odnos zaposlenika i nadređenih te kako to funkcionira u poduzeću Kvirin. Daje se do znanja da svako poduzeće, pa tako i

Kvirin, ima svojih loših dana no ipak su dobri međuljudski odnosi ono najbitnije u svakom poduzeću, jer ako unutar poduzeća ne valjaju bitne stavke poput ove nema ni uspjeha na van. Posao poduzeća Kvirin dosta je stresan i psihički težak no taj korektan odnos prema svima, gdje ima smijeha, kada se ne obavljaju usluge, u pauzama, bitan je za uspješnost poslovanja.

- Jeste li provođenjem strategija, godinama, i uvođenjem noviteta stvorili neki imidž i jedinstvenost te kvalitetu u svojem poduzeću kao i na tržištu? Što je najteže u promjenama?

Što se tiče cjelokupnog posla stvarno je uloženo puno godina rada i truda te novaca u cijelo poslovanje poduzeća i razne promjene. U početku je to bilo čak i dobro s obzirom na to da je tržište bilo manje, manje usluga i konkurencije te želje kupaca. No s modernizacijom tehnologija i raznim promjena na svim tržištima dolaze promjene i za Kvirin. Imidž i jedinstvenost uspješno je stvoren na dosta visokoj poziciji no nema odustajanja, jer svaki dan je novi dan i treba konstantno pratiti sve promjene i pokušati zadržati dugoročne ciljeve koji su doneseni za provođenje strategija. Najteže u promjeni je pokušati ostati na vrhu, da se ništa loše ne dogodi među mišljenjem kupaca, da ne padne prodaja usluga i naravno traženje novih ljudi koje je teško naći za ovaj posao.

Ispitanik daje odgovor kako su poduzeću Kvirin strategije i noviteti uvelike pomogli u stvaranju pozitivnog imidža među kupcima kao i godine rada da se ostvari jedinstvenost i da ljudi uzimaju najviše usluge baš od njih. Uz praćenje stalnih promjena i brze reakcije stvorili su brend, ali to ponekad zna biti veliki izazov, stoga je nužno biti stalno u tijeku i proučavati tržište kako bi se reagiralo na vrijeme i ostalo na vrhu.

- Koja je strategija, po Vama, prošla najuspješnije kod vas?

Mislim da je najuspješnija strategija fokusiranja, s obzirom na vrstu poslovanja koje je poduzeće uzelo, jer je sve vrlo specifično što je ljude najviše privuklo. Samim time stvoren je imidž poduzeća kroz godine fokusiranja korištenja glazbenog programa na događajima poput posljednjih ispraćaja ili vjenčanja. Nakon fokusiranja i izgradnje tog događaja na vrhuncu slijedi strategija diferencijacije koja je trajala malo duže pošto za nju treba dosta

truda i muke kako bi se zadovoljile potrebe kupaca i kako bi oni postali vjerni vašim uslugama i pristali biti stalni kupci bez obzira na cijenu i jedinstvenost koja se postiže.

Odgovor ispitanika na pitanje o strategiji jasno je vidljiva i od prije. Najuspješnija je strategija fokusiranja, jer se poduzeće bazira na događajima (posljednji ispraćaji ili vjenčanja) gdje se trude biti prvi i bolji od konkurencije te privući kupce da postanu vjerni te da su spremni platiti određenu cijenu za brend imena Kvirin.

- Koliko je za Vas i vaše zaposlenike ovaj posao težak? Rade li zaposlenici samo ovaj posao ili ne? Što on znači za Vas te što je važno znati ako netko želi ući u Vaš svijet i raditi za Vas?

Ovaj posao nema određeno radno vrijeme, s obzirom na to da ovisi kada su termini posljednjih ispraćaja ili vjenčanja što je za sve veliki plus. Nadalje nije fizički zahtjevan osim malo hodanja i puno kilometara vožnje u danu. Najteži dio posla je dio pjevanja ili sviranja što se tiče ovog djela posljednjih ispraćaja, jer se radi s nekim ponosom i težinom kao pijetet prema obitelji i pokojniku, ali u podsvijesti psiha radi svoj dio. Teško je gledati djecu ili mlađe nevine ljude, kao i starije, da odlaze s ovoga svijeta, slušati članove obitelji i prijatelje kako plaču i jecaju u boli i tuzi. Zaposlenici žive samo od ovog posla i ne rade druge poslove, jer ovdje stvarno ima posla i treba ga znati iskoristiti i cijeliti. Uvijek se rado primaju nove snage, no kako bi se ušlo u taj svijet mora se znati neka osnova o glazbi (pjevanju i sviranju) te biti spreman na sve izazove koje ovaj posao nudi s obzirom na to da je specifična grana poslovanja.

Ovdje se jasno iščitava odgovor na koji način poduzeće Kvirin posluje, koliko je posao težak i što se zahtjeva od zaposlenika te da im je ovo jedini izvor prihoda. Ispitanik govori i kako je specifičan posao i teško je naći zaposlenike koji odgovaraju profilu ovog poduzeća tj. za ovaj posao. Ističe da se rado primaju novi ljudi.

7.9. Zaključak rezultata istraživanja primijenjenih strategija na primjeru poduzeća Kvirin d.o.o

Nakon istraživanja slijedi analiza i odgovori na istraživačke hipoteze. Analizom vezanom za prvu hipotezu „Poduzeće koje nudi glazbenu uslugu za osvajanje i očuvanje tržišnog udjela

treba praktirati generičke strategije koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti i pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši“ može se zaključiti kako je najosnovnija stvar na tržištu, ali i poduzeću ta da najvećim djelom korištenje generičkih strategija pomaže poduzeću u ostvarivanju dugoročnih ciljeva, konkurentske prednosti i dobre pozicije na tržištu te ono najbitnije jedinstvenost. Navedene strategije koje su se obradile na primjeru dokazuju da bez strategije nema ni jedinstvenosti i dobrog imidža.

Druga hipoteza kaže: „Strategiju fokusiranje odabrano poduzeće primjenjuje na način prilagodbe glazbenog asortimana obrazovanijem profilu kupca. Tako se postavljeni vrijednosni sustavi vezani za glazbene usluge percipiraju posebno poželjnima“. To dokazuje stav da su ljudi koji traže usluge vrlo zahtjevni po pitanju svega, kao i glazbenog programa. No nisu samo obrazovaniji profili kupca ovog poduzeća već se dogodi i poneki slučaj ljudima u potrebi da žele nešto no nemaju mogućnosti. Fokusiranost je da tko god želi imati dostojanstven posljednji ispričaj ili vjenčanje, ima pravo uzeti usluge ovoga poduzeća, jer svi smo mi ljudi jednaki.

Treća hipoteza kaže: „Strategija diferencijacije provodi se aplikacijom kriterija glazbene usluge“. Iz godine u godinu kriteriji ovog poduzeća povećali su se. Što je više posla i konkurencije zahtjeva se i promjena, kako bi se zadržala tržišna jedinstvenost. No, sve traži puno truda na području glazbenih usluga. Mijenja se svijet i postaje sve moderniji, tako i ova grana poslovanja.

8. ZAKLJUČAK

Konkurentna prednost svakog poduzeća je uvijek vrlo bitna stavka ako poduzeće želi postići svoj vrhunac i jedinstvenost te biti broj jedan na tržištu unutar svoje grane poslovanja. No ova tema nije previše objašnjena u našem društvu i o njoj se slabo zna. Svako poduzeće zna osnovu kako ostvariti dugoročne ciljeve, a to je osmisliti misiju i viziju poduzeća, odrediti ciljeve te napraviti dobru analizu stanja poduzeća i tržišta kako bi poboljšali svoj status na tržištu i bili bolji od svoje konkurencije. Ono što se jako malo zna i o čemu se slabo govori su te silne strategije koje se koriste i koje su ključne za postizanje konkurentne prednosti. Uz te strategije i analizu jako bitna stavka su i ljudi tj. kolektiv koji je izabran da vodi dio poduzeća za rješavanje nekih unutarnjih ili vanjskih problema kako bi se uz obrazovane ljude riješilo sve što nije dobro i težilo k onom dobrom cilju. Porterove generičke strategije su nekako najpopularnije za provođenje dugoročnih ciljeva te vođenju do prednosti nad konkurencijom. Postoje tri glavne strategije: strategije troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. Strategija troškovnog vodstva je dobra ako se njome zna dobro vladati. Što se tiče diferencijacije ona je dosta zahtjevna za postići no kada uspije ona je jedinstvena u poduzeću i njezina cijena vrijedi puno te su kupci spremni odvojiti koliko treba za proizvod ili uslugu. Fokusiranje ima svoje mogućnosti s kojima se treba znati služiti, jer je riječ o dosta uskom području poslovanja neke grane i samo se radi na tom jednom segmentu.

Istraživanjem se pokazalo da je kao osnova svega najbitnija dobra postava ljudi koji znaju raditi taj posao i prošli su obuku i stekli obrazovanje te trud i rad poduzeća. Uz to stoji dobra analiza stanja poduzeća do sada, kao i tržišta na kojem se posluje te odluka koja je misija, vizija i dugoročni cilj. Poduzeće Kvirin d.o.o. dokazuje da konstantno praćenje novih trendova na tržištu i novih tehnologija koji idu prema modernosti treba oprezno držati pod kontrolom i na vrijeme mijenjati ono što se uoči kao potrebno kako bi poduzeće bilo ispred svih i držalo tu tržišnu jedinstvenost nad svojom konkurencijom. Isto tako važno je slušati želje i potrebe svojih kupaca, korisnika usluga kako bi se znalo što oni žele, što treba uvesti ili maknuti kako bi ih se zadržalo, da postanu i ostanu vjerni korisnici usluga te ih preporučili drugima.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M., et al., (2005) *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija
2. Drašković N., Gnjidić V., Pavičić J. (2014) *Osnove strateškog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga
3. Gamble John E., Strickland A. J., Thompson Arthur A. Jr., (2008) *Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa
4. Lynch, R., (2012) *Strategic management*, 6. izdanje, Harlow, Pearson
5. Lynch, R., (2006) *Corporate strategy*, 4. izdanje, Harlow, Financial Times Prentice Hall
6. Porter, M. E. , (2018) *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, Masmedia
7. Porter, M.E., (1985) *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, New York, The Free Press
8. Sikavica, P., Hernaus, T., (2011) *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi i poslovi*, Zagreb, Novi informator
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
11. Smith, K. G., Grimm, C. M. & Gannon, M. J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park, CA : Sage Publications
12. Susac, K., (2005) *Tajne uspješne prodaje, uspješno poslovanje*, Zagreb, Školska knjiga
13. Tipurić, D., (1999) *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija
14. Tipurić, D., (2014) *Iluzija strategije*, Zagreb, Sinergija
15. Walker, G., (2004) *Modern competitive strategy*, New York, McGraw-Hill

Časopisi i internetski izvori:

1. Bettis, R. A. and Hitt, M. A. (1995) The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, 16 (S1), 7-19.
2. Budimir M., (2013) Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXVI No. 2, 573-584
3. Buterin R., Katavić I., (2018) Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 8 No. 2, 39-55
4. Chen, M. J. (1996) Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21 (1), 100–134
5. Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991) Perceived Environmental Turbulence and its Effects on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 43-51.
6. Marjanović K.K.,(2010) Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na Hrvatskom tržištu, *Market-Tržište*, Vol. 22 No. 1, 113-128
7. Mintzberg, H., (1987) The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-30
8. Vrdoljak Raguz I., Tolušić M., (2012) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomika misao i praksa*, No. 1, 381-398
9. Grafika, Dizajn, Izračun, Teorija i Praksa Programiranja, Osobnog i Profesionalnog Razvoja, (2021), Strategija fokusiranja, <https://hr.photo-555.com/3196283-focus-strategy> (datum pristupa 22.05.2021.)
10. MojPosao, (2020-2021), Strateško odlučivanje - Izobličenja i varke, <https://www.moj-26.posao.net/Press-centar/Details/69128/Stratesko-odlucivanje-Izoblicenja-i-varke/6/> (datum pristupa 19.05.2021.)

11. Raspberry, (2021), Kako naučiti strateški razmišljati?,
<https://hr.bornpottytrained.com/5385-how-to-learn-to-think-strategically.html> (datum pristupa
19.05.2021.)

Popis slika:

Slika br. 1: Stratejske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini , Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić N., (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.....9

Slika br. 2: Model odlučivanja, Budimir M., *Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja*,
[file:///C:/Users/W10/Downloads/marina_budimir%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/W10/Downloads/marina_budimir%20(1).pdf) (datum pristupa
18.05.2021.)..13

Slika br. 3 : Usporedba naglasaka na trima generičkim konkurentskim strategijama, Buble, M., et al., (2005) *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergij.....21

PRILOG

Prilog br. 1 : Dubinski intervju

- 1.) Vaše ime, dob i zanimanje
- 2.) Recite kako ste se počeli baviti ovim poslom, pružanjem glazbenih usluga na posljednjim ispraćajima i vjenčanjima te zašto baš ta ideja?
- 3.) Je li Vaše obrazovanje imalo povezano sa svijetom glazbe ili ste slučajno ušli u taj svijet?
- 4.) Koliko dugo se već bavite ovim poslom?
- 5.) Zahtijeva li Vaše poduzeće i nudi li nekakav oblik školovanja za ovakvu vrstu poslovanja ako niste povezani s glazbom od prije? Smatrate li da je glazbeno obrazovanje i poznavanje bitno za pružanje ovih usluga?
- 6.) Možete li navesti koje sve usluge nudi Vaše poduzeće i koliko ljudi trenutno radi u poduzeću te na kojim tržištima?
- 7.) Kakvi su profili Vaših dosadašnjih kupaca, što oni žele i koliko je zapravo teško raditi s ljudima?
- 8.) Idete li prilikom ugovaranja posla u neke detalje poslovanja poduzeća što može kupca privući? Na koji način to radite, ako radite? Možete li reći koliko su ljudi zahtjevni kada traže Vaše usluge?
- 9.) Budući da se bavite i humanitarnim radom te provodite akciju nakon potresa na području Sisačko-moslavačke županije, što možete reći o tome. Kako su ljudi prihvatili akciju i jesu li mediji, crkva ili politika podržali tu ideju?
- 10.) Koliko Vam pomaže oglašavanje na društvenim mrežama? Koliko ste aktivni na platformama te što uopće koristite od toga?
- 11.) Što je Vašim kupcima najbitnije kada žele baš vas?
- 12.) Jeste li od osnivanja poduzeća pa do danas prilagođavali misiju i viziju trenutačnoj situaciji?
- 13.) Pratite li rad i aktivnost konkurencije? Kolika je uopće konkurencija za ovakvu granu poslovanja? Postoji li?
- 14.) Po kojim strategijama se vaše poduzeće razlikuje od strategija konkurencije (lojalne i nelojalne)?
- 15.) Kakav je odnos između Vas i zaposlenika? Kako su oni zadovoljni Vama te Vi njima? Utječe li taj odnos na pružanje usluga i kako?
- 16.) Jeste li provođenjem strategija, godinama, i uvođenjem noviteta stvorili neki imidž i jedinstvenost te kvalitetu u svojem poduzeću kao i na tržištu? Što je najteže u promjenama?

17.) Koja je strategija, po Vama, prošla najuspješnije kod vas?

18.) Koliko je za Vas i vaše zaposlenike ovaj posao težak? Rade li zaposlenici samo ovaj posao ili ne? Što on znači za Vas te što je važno znati ako netko želi ući u Vaš svijet i raditi za Vas?