POVEZANOST GENERIČKIH STRATEGIJA I NESIGURNOSTI OKOLINE U KOJOJ PODUZEĆE POSLUJE

Malić, Magdalena

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:870332

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

POVEZANOST GENERIČKIH STRATEGIJA I NESIGURNOSTI OKOLINE U KOJOJ PODUZEĆE POSLUJE

Mentor:
dr. sc. Anita Talaja

Studentica:
Magdalena Malić

Split, rujan, 2018. godine

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Predmet istraživanja 4

1.2. Problem istraživanja 6

1.3. Ciljevi istraživanja 6

1.4. Istraživačke hipoteze 7

1.5. Metode istraživanja 8

1.6. Doprinos istraživanja 9

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada 9

2. STRATEGIJA PODUZEĆA 10

2.1. Određenje pojma strategija 10

2.2. Vrste strategije 13

2.3. Uloga strategije poduzeća 15

3. PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE 19

3.1. Strategija troškovnog vodstva 21

3.2. Strategija diferencijacije 23

3.3. Strategija fokusiranja 25

4. OKOLINA PODUZEĆA 28

4.1. Pojmovno određenje okoline poduzeća 28

4.2. Struktura okoline 29

4.3. Promjena okoline i kompleksnost 31

5. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI GENERIČKIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA I NESIGURNOSTI OKOLINE 33

5.1. Uzorak istraživanja 33

5.2. Instrument prikupljanja podataka 33

5.3. Metodologija i metode prikupljanja podataka 34

5.4. Istraživačke hipoteze 34

5.5. Rezultati istraživanja 35

6. ZAKLJUČAK 70

7. LITERATURA 72

POPIS TABLICA 74

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

U ovom radu analizirati će se generičke konkurentske strategije poduzeća te njihova povezanost sa nesigurnošću okoline u kojoj poduzeće posluje. Stacey (1997) strategiju definira kao obrasce koji se opažaju u nizu akcija što ih poduzimaju ljudi u poduzeću. Iz navedene definicije važno je istaknuti upravo ono što kompletno determinira strategiju, a to su obrasci akcije koji su rezultat kružnih procesa s povratnom vezom između otkrića, izbora i djelovanja. Strateške akcije u pravilu daju dugoročne rezultate koji imaju značajan utjecaj na položaj i poziciju organizacije, a istovremeno determiniraju i njezin učinak.

U tom je kontekstu važno spomenuti i strateško odlučivanje kao proces koji involvira niz aktivnosti preko kojih su poduzeća uključena u formulaciju i provedbu svojih strateških misija i ciljeva. Prema tome, strateški procesi odnose se na metode i prakse koje organizacije koriste za tumačenje mogućnosti i prijetnja i odlučivanje o efikasnijem korištenju vještina i resursa (Hitt & Freeman, 2006). Kada se osvrnemo na suvremeno tržište i problematiziramo uvjete poslovanja poduzeća, možemo pretpostaviti da je pitanje njihovog opstanka na tržištu zahtjevnije no ikad. S obzirom na takvo stanje, poduzeća se nalaze pred izazovom postizanja konkurentske prednosti, koja se pak ne može razumjeti kroz sagledavanje organizacije kao cjeline, već je nužno pogled usmjeriti na aktivnosti vezane uz dizajniranje, proizvodnju, marketing, dostavu i podršku vlastitog proizvoda (Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012).

Prilikom analize izvora konkurentske prednosti potrebno je detaljno proučiti sve aktivnosti koje poduzeće provodi i njihove međusobne interakcije. U tom se smislu važno osvrnuti na lanac vrijednosti koji divizira poduzeće na njegove strateški značajne aktivnosti kako bi se bolje razumjelo kretanje troškova i izvora diferencijacije. Smisao leži u tome da poduzeće navedene aktivnosti izvodi jeftinije ili bolje od konkurenata. Iz tog se razloga može govoriti o tehnološkoj modifikaciji, segmentaciji industrije, adaptaciji poduzeća i strateškoj adaptaciji aktivnosti poduzeća. Tehnološka modifikacija, odnosno tehnološke promjene navode poduzeće na ulaganje u tehnologiju, pri čemu je u kontekstu konkurentske prednosti važno naglasiti snažane učinke i na troškove i na diferencijaciju, ukoliko se kritički pristupi problemu uvođenja tehnoloških promjena. Segmentacija industrije kamen je temeljac strategije fokusiranja zato što otkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno i

profitabilan i održiv. Ključna strateška pitanja u tom se smislu odnose na ona područja u kojima bi organizacije trebale konkurirati i načine ne koje bi njihove strategije održavale segmentaciju (Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012). Također, i adaptacija poduzeća jedna je od sastavnica konkurentske prednosti koja se odnosi na dosljednost između aktivnosti i cjelokupne strategije, osnaživanje aktivnosti i optimalizaciju uloženog napora.

Naime, harmonizacija aktivnosti utječe na redukciju troškova i povećava diferencijaciju, pri čemu je naglasak na cjelini, što implicira na pogreške u eksplikaciji uspjeha na temelju individualnih snaga i sl. Također, ni strateška adaptacija aktivnosti nije važna samo za ostvarivanje konkurentske prednosti, već i za njeno održavanje. Strateške pozicije nisu rezultat kratkotrajnih napora, već se grade desetljećima i upravo se to reflektira na cijelo poduzeće. Drugim riječima, strateški uspjeh temelji se na ljudskim potencijalima koji mnogo stvari rade na poslovno ispravan način i koji ih integriraju s ciljem realizacije konkurentske prednosti (Porter, HBR's Must-Reads on Strategy, 2011).

Prije no što se pristupi kraćoj analizi generičkih konkurentskih strategija, potrebno je naglasiti da je privlačnost industrije prva temeljna determinanta profitabilnosti poduzeća. U tom smislu konkurentska strategija mora proizlaziti iz razumijevanja pravila natjecanja koja determiniraju privlačnost neke industrije. Krajnji je cilj konkurentske strategije nositi se s tim pravilima ili ih adaptirati potrebama poduzeća. Za svaku industriju vrijedi pretpostavka da su pravila natjecanja utjelovljena u pet konkurentskih sila: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitutivnih proizvoda/usluga, moć pregovaranja od strane kupaca, moć pregovaranja od strane dobavljača, suparništvo među postojećim konkurentima (Porter, 2008c).

Porterov model generičkih konkurentskih strategija temelji se na tri generičke strategije:

- strategija diferencijacije,
- strategija troškovnog vodstva,
- strategija fokusiranja.

Strategija diferencijacije potencira posebnosti proizvoda ili usluge poduzeća u odnosu na proizvode konkurencije. Međutim, problem kod diferencijacije proizvoda poduzeća su troškovi jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge, što uključuje i njihovu promociju, u pravilu iziskuje visoke troškove s diskutabilnom visinom povrata jer se radi o novim proizvodima i ne zna se kako će biti prihvaćeni na tržištu.

Strategija troškovnog vodstva odnosi se, kao što samo ime kaže, na niske troškove poslovanja i niske cijene proizvoda, a ostvaruje se preko metode upravljanja troškovima procesa, metode upravljanja troškovima aktivnosti, metode dodane vrijednosti, koncepta ciljanih troškova i sl.

Strategija fokusiranja počiva na dvije inačice; fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. U prvom slučaju poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, a u drugom teži diferenciranju. U oba se slučaja teži razlikama ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji (Porter, 2008c).

U tom se smislu mogu precizirati pet različitih pristupa konkurentskim strategijama, a to su: strategija low-cost dobavljača, strategija široke diferencijacije, strategija best-cost dobavljača, strategija fokusiranja temeljena na niskim troškovima, strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Analiza generičkih strategija i njihova povezanost sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje predstavljaju predmet istraživanja ovoga rada.

1.2. Problem istraživanja

Poduzeće strategijom definira odgovor na pitanja kako i na koji način stići ondje gdje želi. Na tom se putu koriste različiti koncepti i različite tehnike koje doprinose kvaliteti upravljačke politike. Nije neobično da se prilikom formuliranja strategije konkurenti okarakteriziraju kao neprijatelji, no takvo je shvaćanje pogrešno zato što konkurenti mogu biti korisni za realizaciju različitih strateških ciljeva koji povećavaju konkurentsku prednost (Porter, 2008b).

Vrlo je važno stoga pažnju posvetiti temeljnim principima koji određuju generičke konkurentske strategije, ali i strategiju uopće, te njihovom utjecaju na konkuriranje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Uvjeti na tržištu u današnje su vrijeme određeni nizom događaja i na taj način predstavljaju izazove kojima poduzeća moraju uspješno odgovoriti, odnosno suočiti se s njima, kako bi bila konkurent na tržištu i kako bi nastavila uspješno poslovati. Radno okruženje u takvim prilikama izrazito je dinamično i zahtijeva sposobnost adaptacije novonastalim prilikama. Stoga će se u ovom diplomskom radu razmatrati generičke konkurentske strategije i njihov odnos sa nesigurnosti okoline.

1.3. Ciljevi istraživanja

Uzimajući u obzir definirani predmet i problem istraživanja, nameću se pitanja postoji li univerzalna strategija koja baš u svakom slučaju omogućuje postizanje konkurentske

prednosti. Teorijski aspekti istraživanja koje će se provesti utemeljeni su na radovima autora koji tematiziraju Porterove generičke konkurentske strategije. Jedan od kamena temeljaca postizanja konkurentske prednosti leži u selekciji konkurentske strategije. Ciljevi ovog istraživanja su:

1. Utvrditi u kojoj je mjeri strategija diferencijacije povezana s nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje, i to putem inovacija i putem marketinga.
2. Ispitati utjecaj strategije troškovnog vodstva u kontekstu nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

Budući da je tema po naravi kompleksna te zahtijeva i širi pristup, u ovom će se diplomskom radu pristupiti problematici analize generičkih konkurentskih strategija na način da će se razmatrati strategije koje poduzeća koriste te, s obzirom na odgovore ispitanika, procijeniti njihova povezanost sa okolinom u kojoj poduzeće posluje.

1.4. Istraživačke hipoteze

Za potrebe empirijskog dijela diplomskog rada, a s obzirom na predmet i ciljeve istraživanja, postavit će se sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: Strategija diferencijacije pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

H11: Strategije diferencijacije putem inovacija pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

Diferencijacija putem inovacije proizvoda korisnija je u dinamičnoj okolini u kojoj se proizvodi i usluge često mijenjaju. Bez inoviranja, poduzeća u takvoj industriji gube tržišni udio i ne mogu opstati. Kada inovacije potaknu konkurentsku reakciju, rezultat je još dinamičnija i nepredvidivija okolina koja zahtjeva dodatne promjene za održavanje efektivne diferencijacije (Scherer, 1980, Miller, 1988).

H12: Strategije diferencijacije putem marketinga pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

Strategija diferencijacije putem marketinga, kroz oglašavanje, povećanje cijene i tržišnu segmentaciju, pokušava kreirati jedinstvenu predodžbu proizvoda. Ova strategija zahtjeva dobro poznavanje preferencija kupaca i konkurentskih proizvoda (Porter, 1980, Miller, 1988). Takva strategija je najkorisnija u uvjetima nepredvidive i dinamične okoline (Miller, 1988).

H2: Strategija troškovnog vodstva negativno je povezana sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

Poduzeća koja koriste strategiju troškovnog vodstva najvjerojatnije posluju u okolini sa najmanje nepredvidivosti i promjena. Takva poduzeća traže kupce koji preferiraju nisku cijenu te su inovacije i velika ulaganja u marketing stoga neefikasna i bespotrebna na takvim tržištima (Miller, 1988).

Navedene hipoteze proizlaze iz teorijskog dijela rada u kojem se naglašava da je u današnje vrijeme konkurencija velika i da bi poduzeća ostvarila i zadržala konkurentsku prednost moraju kreirati pravu strategiju.

1.5. Metode istraživanja

Nakon definiranja problema, predmeta i ciljeva istraživanja te istraživačkih hipoteza, za potrebe provedbe istraživanja koristit će se sljedeće metode:

- metoda analize, odnosno raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda sinteze, koja se odnosi na sintezu jednostavnih sudova u složenije, tj. na proces izgradnje teorijskog znanja od posebnog k općem,
- metoda deskripcije, koja uključuje jednostavno opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja,
- metoda kompilacije, putem koje se preuzimaju tuđi rezultati znanstvenoistraživačkog rada, uz poštivanje etičkih normi pisanja diplomskih radova.

Izvršiti će se analiza dostupne relevantne literature koja problematizira generičke konkurentske strategije i strategiju u okviru strateškog menadžmenta uopće. Metodom kompilacije izdvojit će se i u teoriji ukomponirati najvažnije postavke relevantne za temu, a koje će se crpiti iz dostupne literature. Deskripcijom će se predstaviti teorijski okvir rada, ali i opisati dobiveni rezultati istraživanja. Metoda analize koristit će se prilikom analiziranja generičkih konkurentskih strategija koje su poduzeća kreirala u empirijskom dijelu na način da će se razmatrati njihov utjecaj na poslovanje i profitabilnost u vidu nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje te jednostavnom statističkom analizom obraditi podaci dobiveni

anketiranjem. U konačnici će se sintetizirati teorijski i empirijski dio diplomskog rada i na taj način zaokružiti cjelina. Kao metoda prikupljanja podataka prilikom provedbe empirijskog istraživanja koristit će se anketni upitnik.

1.6. Doprinos istraživanja

Nakon definiranja predmeta, problema i ciljeva istraživanja te istraživačkih hipoteza, u ovom će se radu također odrediti i doprinos istraživanja. Jedan od doprinosa rada uključuje pregleda relevantne teorije, kao i dosadašnjih istraživanja povezanih sa generičkim strategijama i nesigurnosti okoline. Analizom generičkih konkurentskih strategija poduzeća utvrdit će se njihova povezanost sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje. Također, očekuje se da će provedeno istraživanje ukazati na prednosti, ali i nedostatke u poslovanju, čija je identifikacija nužna za efikasnije poslovanje. Osim toga, ovaj bi rad na temelju provedenog istraživanja mogao otvoriti i nova pitanja koja zahtijevaju daljnja ispitivanja.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Ovaj diplomski rad biti će podijeljen na teorijski i empirijski dio. U uvodnom dijelu rada prikazat će se problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, metode rada i struktura rada.

U drugom poglavlju definirat će se strategija poduzeća. Pažnja će se posvetiti određenju pojma strategije, vrstama strategija te ulozi strategije poduzeća.

U trećem će se poglavlju problematizirati strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja kao ključnih Porterovih generičkih strategija.

Nakon toga će se u četvrtom poglavlju definirati, odnosno pojmovno odrediti okolina poduzeća, njena struktura te promjene okoline i kompleksnost.

U empirijskom dijelu rada navest će se uzorak istraživanja, instrument putem kojeg su se prikupljali podaci, metodologija prikupljanja podataka, metode obrade podataka, opće karakteristike uzorka istraživanja, analiza mjernih ljestvica i testiranje hipoteza.

Nakon toga, na kraju rada slijedi zaključak koji će sintetizirati rezultate istraživanja.

2. STRATEGIJA PODUZEĆA

U ovom će se poglavlju razmatrati određenje pojma strategija te vrste strategija i uloga same strategije za poduzeće.

2.1. Određenje pojma strategija

Izvorno zančenje pojma strategija (grč. *στρατηγία* = vođenje vojske) veže se uz znanje ili vještinu vođenja većih vojnih operacija, što ukazuje na stvarnu uporabu oružane sile. Međutim, u novije se vrijeme takvio određenje strategije naziva vojnom strategijom kako bi se taj uži pojam razlikovao od mnogo šire opće strategije. Naime, opća strategija odnosi se na djelatnost državnog vrha u određenju i ostvarenju ciljeva koji su važni za državu. Zbog toga neke države izdaju i godišnje strateške planove. Povijesno gledano, počeci strategijskog promišljanja vežu se uz antičke pisce, primjerice Tukidida, no tek se od kraja 18. st. strategija razlikuje od taktike. Na strategijska promišljanja značajno su djelovali:

- ubrzani industrijski i tehnički razvoj,
- kolonizacija,
- svjetski ratovi.

Nakon Drugog svjetskog rata pojam strategije širi se i van tih uskih okvira, odnosno počinje se i multidisciplinarno proučavati. U novije se vrijeme strategija definira kao bilo koje organizacije obrasci koji se očituju u nizu akcija što ih poduzimaju ljudi u određenoj organizaciji (www.encikopedija.hr).

U povijesti ekonomske misli strategija se kroz vrijeme koristila na različite načine. Weichrich i Koontz (1998) pod pojmom strategija uključuju određivanje svrhe, odnosno misije i temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, ali i određivanje pravca djelovanja te alokaciju svih resursa koji su potrebni kako bi se dugoročni ciljevi ostvarili.

Prema tome, strategija nekog poduzeća može se promatrati s aspekta plana koje će poduzeće upotrijebiti s ciljem:

- zadobivanja tržišne pozicije,
- privlačenja kupaca,

- efikasnog odgovora na potrebe kupaca,
- efikasne konkurencije drugim poduzećima,
- ostvarivanja utvrđenih ciljeva (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Slijedom prethodno navedenog, očigledno je da strategija predstavlja kako i na koji način nešto učiniti, odnosno kako i na koji način djelovati. Vodeći se činjenicom da poduzeća imaju slobodu u odabiru načina implementacije strategije zbog raznolikosti tržišta, može se tvrditi da poduzeća mogu kreirati strategije koje su primjerene poziciji u kojoj se ona nalaze i koje se razlikuju od strategija konkurenata (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Strategija nekog poduzeća vidljiva je u sljedećim segmentima:

- tržišnim akcijama,
- trenutnim poslovnim pristupima,
- planovima budućnosti,
- naporima uloženim u jačanje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

U tom je kontekstu važno spomenuti i srateško odlučivanje koje se odnosi na proces koji uključuje niz aktivnosti preko kojih su poduzeća uključena u formuliranje i provođenje svojih strateških misija i ciljeva. Štoviše, strateški procesi uključuju na metode i prakse koje poduzeća koriste za tumačenje mogućnosti i prijetnja u odlučivanju o efikasnom korištenju vještina i resursa. Proučavanje strateškog odlučivanja uključuje široki raspon stručne literature koja pokriva gotovo pola stoljeća znanstvenih istraživanja, pri čemu se ključni poticaj za veći dio istraživanja o ulozi odlučivanja u strateškim procesima pojavio 50-ih godina 20. st. Iako su racionalni, linearni i cjeloviti pristup strateškom odlučivanju neki autori, poput Andrewsa, Hofera i Schendela, smatrali idealnim, drugi su to smatrali nedostižnim. Simon, Cyert i March bili su prvi teoretičari koji su smatrali da postoje i alternative racionalnom pristupu. Preciznije rečeno, racionalnost je po nužnosti ograničena kognitivnim elementima, a to su stajalište podržavali i Bower i Allison čije su studije kubanske raketne krize pokazale da se rezultati često razlikuju od racionalnih ideala zbog organizacijskih ograničenja i birokratske politike. Drugi su teoretičari, poput Quinna i Mintzberga, ponudili realnije pristupe koji pretpostavljaju da se odluke donose u malim koracima, pri čemu se u obzir uzimaju vječne promjene koje se svakodnevno odvijaju (Hitt & Freeman, 2006).

Druga struja istraživanja uključuje ulogu strateškog odlučivanja u kontekstu ostvarenja promjena. Jedan od glavnih teoretičara ove struje jest Van de Ven, koji je zastupao stav da ovaj pristup strateškim procesima ima povijesnu razvojnu perspektivu te se usredotočuje na aktivnosti i faze koje se odvijaju tijekom životnog vijeka poduzeća. Tim su se pitanjem bavili i drugi stručnjaci, poput Scotta i Greinera, čije analize faza rasta poduzeća uključuju postupke za rješavanje problema u svakoj kriznoj točki u razvoju poduzeća. Strateške promjene često uključuju prepoznavanja, pretraživanja i evaluacije procesa koji mogu rezultirati neočekivanim odlukama (Hitt & Freeman, 2006).

Hitt i Freeman (2006) ukazali su na važnosti prikazanih dviju struja u odnosu na strateške procese zato što takva istraživanja daju značajan doprinos razvoju deskriptivnih i normativnih teorija. Naglasak na učinkovitom odlučivanju i trajnim promjenama u strateškom upravljanju mogu biti ključni faktor uspjeha poduzeća u globalnom okruženju.

Štoviše, strategija poduzeća trebala bi biti usmjerena prema ponudi proizvoda ili usluga koji se razlikuju od proizvoda ili usluga koje nude konkurenti. S druge strane, može se raditi i o razvoju konkurentskih sposobnonsti s kojima se konkurenti teško mogu mjeriti. Ono u čemu se moćna i slaba strategija razlikuju jest menadžerska sposobnost povlačenja niza poteza koja poduzeće čine prepoznatljivim uz održavanje konkurentske prednosti nad konkurentima. To je razlog zbog kojeg danas većina poduzeća priznaje da je ostvarivanje konkurentske prednosti zavisno o razvoju znanja i sposobnosti više nego o posjedovanju prepoznatljivog proizvoda jer konkurenti mogu lako kopirati svojstva proizvoda, ali ne i znanje i sposobnosti. U tom je smislu strategija poduzeća rezultat proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i financijskih rezultata poduzeća te reakcije na nepredvidiva događanja i tržišne uvjete. Prema tome, dio strategije poduzeća uvijek se događa trenutačno, odnosno kao odgovor na nešto nepredviđeno što se dogodilo, bilo da se radi o zahtjevima kupaca ili promjenama ekonomske i političke klime (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

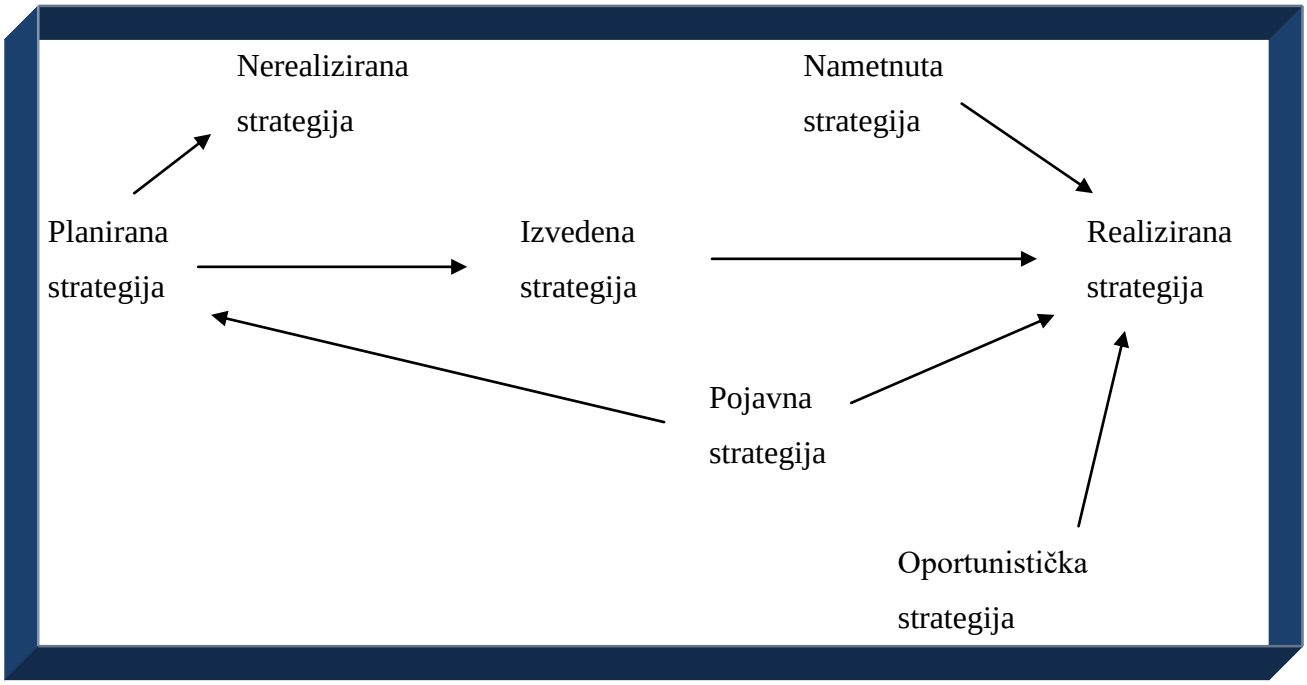
Nadalje, ono što se još može uzeti kao kriterij razlikovanja slabe i moćne strategije sljedeće su ključne postavke:

- usklađenost strategije sa situacijom poduzeća,
- pomaže li strategija u ostvarivanju održive konkurentske prednosti,
- rezultira li boljom efikasnošću poduzeća.

Sukladno tome, moćna bi strategija trebala biti usklađena s vanjskom i unutarnjom situacijom poduzeća. Osim toga, očekuje se da bi moćna strategija izgradila održivu konkurentsku prednost i poboljšala učinak poduzeća (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Treba naglasiti da su u realizaciji provedne poslovne strategije poduzeća vrlo važni projekti zato što su oni ključni u implementaciji strategije (Project Management Institute, 2013), no o tome će više biti riječi u dijelu koji govori o ulozi strategije poduzeća.

2.2. Vrste strategije

Strategije se mogu promatrati s različitih aspekata, međutim Mintzberg i Waters (1985, prema Ritson, 2011) su prepoznali da postoje različiti tipovi formulacije strategije. U tom su smislu prezentirali model vrsta strategija koji je preveden i prikazan na Slici 1.



Slika 1. Mintzbergov i Watersov model vrsta strategija

Izvor: Ritson, N. (2011). *Strategic Management.* Frederiksberg: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, str. 20.

Planirana ili namjerna strategija (planned intended and deliberate strategy) predstavlja racionalni model prema kojemu postoje precizne namjere koje nameće centralno vodstvo, a najčešće uključuje veliki broj kontrola da bi osigurao provedbu strategije bez iznenađenja u okolini koja se može kontrolirati s menadžerima koji su sposobni utvrditi, pregledati i procijeniti svaku moguću opciju, a onda i izabrati onu koja najviše odgovara racionalnim kriterijima. Ovakvu strategiju koriste organizacije koje:

- su dovoljno velike da si priušte troškove formalne analize,
- imaju mjerljive ciljeve,
- posluju u predvidivoj i stabilnoj okolini,
- imaju sistematični i strukturirani pristup razvoju,
- prikupljaju vanjske i unutarnje informacije te integriraju odluke u opsežnu strategiju,
- se fokusiraju na sistematičnu analizu, djelomično u procjeni troškova i koristi (Ritson, 2011).

Pojavna strategija (emergent strategy) postoji kada se iznenada, s vremena na vrijeme pojavi namjera poduzeća koja nije formalno navedena u strateškom planu, a rezultat je kulture ili serija povezanih odluka. Primjerice, kada proizvod ne odgovara željama potrošača, poduzeće radi na tome da uvede promjene kako bi zadovoljile potrebe kupaca. U tom se slučaju pojavio i novi proizvod koji je potencijalno otvorio vrata novom tržištu, a poduzeće je promijenilo tijek provedbe strategije (Ritson, 2011).

Oportunistička strategija (opportunistic strategy) karakteristična je za poduzeća koja su prepoznala nove vještine ili koja su iskoristila promjene okoline. Strategijom dominira aktivna potraga za novim prilikama i karakteriziraju je dramatični potezi suočeni s neizvjesnošću. Rast poduzeća je dominantni cilj, a u uvjetima nesigutnosti ova strategija može rezultirati značajnom zaradom. Dakle, uvjet za implementaciju ove strategije jest da je okolina fleksibilna, a poduzeće orijentirano rastu. Ti su uvjeti karakteristični za mala i/ili mlada poduzeća (Ritson, 2011).

Nametnuta strategija (imposed strategy) uglavnom se javlja u uvjetima privatizacije poduzeća. Recesija i opasnost od preuzimanja mogu oblikovati strategiju rezanja troškova i štednje, a tehnološki razvoj može uzrokovati zamjenu starih, odnosno zastarjelih proizvoda novima. Općenito govoreći, strategija može biti realizirana i uspješno implementirana te nerealizirana u praksi (Ritson, 2011).

Lindbloom (1959, prema Ritson, 2011) definirao je strategiju provlačenja (muddling through strategy) prema kojoj je izbor strategije uvjetovan usporedbom svih mogućnosti i izborom one koja će imati najpovoljniji ishod. Quinn (1980, prema Ritson, 2011) je tvorac pristupa poznatijeg pod nazivom logični inkrementalizam koji se temelji na malim strateškim

promjenama unutar okvira uvjetovanog općim smislom za strateški smjer. Drugim riječima, menadžeri imaju viziju gdje poduzeće mora biti i razvojno usmjeravaju poduzeće tom cilju na način da razvijaju temeljen funkcije poslovanja dok istovremeno eksperimetiraju s poteškoćama na koje nailaze.

Adaptivna strategija karakteristična je za poduzeća u državnom vlasništvu, neprofitne organizacije i poduzeća koja posluju u relativno stabilnoj okolini. Strategije se razvijaju kao rezultat interakcije i pogađanja između različitih interesnih skupina. Budući da izvor moći ili utjecaja ne postoji, strategije nisu uvijek jasne, nego se radi o podjeli moći između zainteresiranih skupina. Poduzeća u tom smislu ne mogu djelovati da povećaju profit, već traže rješenja koja će zadovoljiti snage zainteresiranih skupina, pri čemu je veći naglasak na reaktivno rješenje postojećeg problema nego na proaktivnom traganju za novim prilikama (Ritson, 2011).

2.3. Uloga strategije poduzeća

Nacionalna performansa u određenom sektoru povezana je s strategijama i strukturom poduzeća u tom sektoru (Ritson, 2011). Snage izvan tradicionalnih granica poduzeća sve su važnije u određivanju uspjeha poduzeća, stoga ona moraju mijenjati svoje strategije i prakse upravljanja te se prilagoditi promjenama koje se odvijaju u globalnom poslovnom okruženju. S nadolazećim napretkom u tehnologiji, komunikacijama i transportu otvara se cijeli svijet mogućnosti za poduzeća koja posluju na globalnoj razini. U tom se smislu trebaju razvijati strategije i resursi kako bi poduzeća ostala konkurentna. Upravljanje globalnom radnom snagom sada uključuje nove vještine i održava jasne komunikacije. Menadžeri ljudskih resursa razvijaju vještine za uvođenje novih tehnika zapošljavanja, primanja i plaćanja zaposlenika. Poduzeća su čak počela razmatrati saveze i spajanja s drugim svjetskim podzećima (Conklin, 2011).

Gonan Božac (2005., prema Buble i dr., 2005) ističe da se preko strateške analize i strateškog izbora provodi formuliranje strategije. Naglašava da formuliranje strategije započinje analizom okoline u kojoj poduzeće djeluje kako bi se mogla donijeti najbolja odluka. Prema tome, potrebno je identificirati faktore koji su izravno važni za strateško planiranje. Prioritet se daje dobavljačima, kupcima i konkurenciji, ali su važno i opći ekonomski trendovi koji utječu na potražnju poduzeća, troškove i njegov konkurentski položaj. Od menadžera se

očekuje da razumiju kontekst u kojem će se strategija realizirati, što indicira i na funkciju strateške analize kao alata koji pomaže razumijevanju kritičnih faktora unutarnje i vanjske okoline poduzeća.

Primjerice, SWOT analiza može biti polazišna točka strateške analize jer se odnosi na:

- prepoznavanje prednosti i nedostataka poduzeća,
- skeniranje okoline,
- evaluaciju postignutih ciljeva.

Drugim riječima, moraju se identificirati elementi koji su u određenoj situaciji ključni za poduzeće te procijeniti potencijalne snage pojedine komponente okoline, a sve to ovisi o stupnju informacijske, spoznajne i akcijske osposobljenosti poduzeća (Buble, i dr., 2005).

Prema tome, prilikom izrade strategije poduzeća moraju voditi računa o tome za koje se vrijednosti zalažu, odnosno koja su vjerovanja, poslovna načela i običaji važni za upravljanje poslovanjem, ostvarivanjem strategije te ponašanje zaposlenika. Izjave o vrijednostima sastoje se od četiri do osam vrijednosti koje se vežu uz viziju, strategiju i operativne prakse (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Ukratko, strategija poduzeća mora proizaći iz njegove misije koja objašnjava zašto je poduzeće u poslovanju. Svaka aktivnost u poduzeću trebala bi ispuniti tu svrhu, tako da misija vodi sve strateške odluke. Vizija tvrtke opisuje što će tvrtka postići u ispunjavanju svoje misije. Iz vizije slijede dugoročni ciljevi strategije poduzeća. Da bi strategija funkcionirala, mora se pretvoriti u manje, kraće ciljeve i planove. Srednji menadžment usvaja ciljeve i stvara planove za natjecanje na tržištu. Ovi taktički ciljevi traju kraće od godine dana i postaju sastavni dijelovi uspješne strategije poduzeća (Johnson, 2018).

Korporacijski menadžeri usmjerili su veliku pažnju na definiranje poslovanja kao ključnog koraka u formulaciji strategije. Levitt (1960, prema Porter, 1979) je tvrdio da bi trebalo izbjegavati kratkovidost uske, orijentirane definicije industrije proizvoda. Brojni drugi stručnjaci također su naglašavali potrebu da se izvan proizvodnih funkcija pokaže funkcija definiranja poslovanja, izvan nacionalnih granica i izvan redova svojih konkurenata. Ključ za rast, pa čak i preživljavanje poduzeća, jest uložiti poziciju koja je manje podložna napadima,

bilo da se radi o učvršćivanju odnosa s povoljnim kupcima, razlikovanju proizvoda kroz marketing, uspostavljanje tehnološkog vodstva i sl. (Porter, 1979).

Elementi važni za strategiju poduzeća uključuju resurse, opseg i osnovnu kompetenciju poduzeća. Alokacija resursa često podrazumijeva njihovo preusmjeravanje s jednog mjesta na drugo u poduzeću. Kvantificiranje opsega strategije čini planove koji su više fokusirani. Konačno, konkurentska prednost odnosi se na ono u čemu je poduzeće najbolje, uzimajući u obzir i iskustvo, talent i istraživanje. Sve velike strategije uključuju:

- rast, primjerice dodavanje novih lokacija,
- diverzifikaciju, odnosno širenje na nova tržišta ili dodavanje različitih linija proizvoda,
- integraciju, koja može biti horizontalna (primjerice dodavanje novih proizvoda ili usluga u postojeću liniju) ili vertikalna (primjerice težnja za kontroliranjem opskrbe i distribucijskih kanala umjesto oslanjanja na vanjska poduzeća)
- povlačenje, primjerice na osnovnu djelatnost,
- stabilizaciju (Johnson, 2018).

U konačnici, iznadprosječno poslovanje, dugoročno gledano, poduzeće može održati jedino ako održava i konkurentsku prednost. Polazi se od ključne pretpostavke da konkurentska prednost čini bit strategije poduzeća. Ostvarivanje konkurentske prednosti po nužnosti zahtijeva da poduzeće, ukoliko želi ostvariti i zadržati konkurenstku prednost, odluči koju će strategiju i područje odabrati (Porter, 2008c).

U ovom bi kontekstu trebalo spomenuti analizu izvora konkurentske prednosti zato što ona predstavlja sustavan način proučavanja svih onih aktivnosti koje poduzeće provodi, pri čemu je lanac vrijednosti ključan jer raščlanjuje poduzeće na strategijski bitne aktivnosti. U tom smislu će poduzeće biti konkurentno ako strategijski važne aktivnosti izvede bolje ili jeftinije od konkurenata. Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u sustav vrijednosti, o kojem je već prethodno bilo govora, a funkcionira na sljedeći način:

- dobavljači imaju lance vrijednosti koji stvaraju i dostavljaju ulazne proizvode koje poduzeće kupuje i koristi u svom lancu,
- mnogi proizvodi prolaze kroz lance vrijednosti posrednika koji mogu utjecati i na kupca i na poduzeće,,

- proizvod poduzeća na kraju postane dio lanca vrijednosti kupca, koji određuje potrebe kupca (Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012).

Također, ne smije se zanemariti ni uloga tehnoloških promjena, posebno zato što se vjeruje da daje mogućnost svim poduzećima da postanu vodeća, a mnoga su i nastala zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti. Uspjeh strategijske konkurencije utemeljen na tehnološkim promjenama indicira na ulaganje u tehnologiju, međutim tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti posljedica je i drugih pokretača, primjerice vremenske usklađenosti. I posljednje, segmentacija industrije proizvodi ključna strategijska pitanja koja bi trebala dati odgovor gdje bi poduzeće trebalo konkurirati i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju. Postoje dva načina; ili se fokusirati na mnoge segmente ili se fokusirati na mali broj segmenata. Logično je da će poduzeća sa široko određenim ciljevima biti ranjivija (Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012).

3. PORTEROVE GENERIČKE STRATEGIJE

Michael E. Porter formuliranje strategije postavlja u odnos s analizom atraktivnosti privredne grane i položaja poduzeća unutar te grane. Uzimajući to u obzir razvio je skup generičkih strategija. Analizirajući privrednu granu Porter izdvaja ukupno pet sila:

- konkurenciju između poduzeća,
- prijetnju pojave novih poduzeća na tržištu,
- mogućnost uporabe zamjenskih proizvoda ili usluga,
- pregovaračku snagu dobavljača,
- pregovaračku snagu kupca.

Uz analizu privredne grane poduzeće može usvojiti generičke strategije. One su po prirodi prikladne za široki raspon poduzeća, s tim da pojedino poduzeće može koristiti više od jedne strategije (Weihrich & Koontz, 1998).

Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako će se poduzeće natjecati u određenoj djelatnosti i uvijek se promatra u svjetlu generičkih strategija. Općenito govoreći, generička strategija predstavlja način pozicioniranja poduzeća unutar djelatnosti koju obavlja (Porter, 1979). Drugim riječima, konkurentska strategija predstvalja specifičnost menadžerskog plana igre za uspješno konkuriranje, pri čemu su glavni postulati:

- kako pozicionirati poduzeće na tržištu,
- kako ugađati kupcima,
- kako jačati konkurenstku snagu,
- koju vrstu konkurentske prednosti ostvariti (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Što se tiče konkurencije, poduzeća mogu odabrati koju generičku strategiju koristiti kako bi ostvarila bolju konkurentsku poziciju unutar industrije kroz integraciju dviju dimenzija:

- tržištu na kojem posluje,
- vrsti konkurentske prednosti.

Međutim, ne postoji unificirani proces definiranja i kreiranja strategije zato što profitabilnost svakog poduzeća ovisi o sposobnosti odabira strategije koja je najprikladnija (Pulaj, Kume, & Cipi, 2015).

Stacey (1997) je detaljno analizirao sljedećih pet konkurentskih sila:

- Konkurencija između poduzeća. Ako je konkurencija jaka, marketinški su troškovi viši ili je cijena niža. Kada se identificiraju konkurentske sile, mora se odlučiti koja je sila najvažnija. S jedne strane poduzeće može imati slabe kupce, ali jake dobavljače, dok s druge strane prijetnje ulaska mogu biti slabe, a rivalitet između postojećih poduzeća vrlo izražen.
- Prijetnja pojave novih poduzeća na tržištu. Novi bi konkurenti povećali proizvodne kapacitete i popunili ih opsegom kojim će konkurirati postojećim poduzećima, a to bi dovelo do smanjenja cijena i dobiti. Ona poduzeća koja već postoje na tržištu pokušat će izgraditi barijere kako bi spriječila ulazak drugih i tako bi mogla zadržati više cijene.
- Mogućnost uporabe zamjenskih proizvoda ili usluga predstavlja prijetnju koja će konkurente prisiliti na zadržavanje niskih cijena.
- Pregovaračka snaga kupca. Kupci imaju pregovaračku snagu ako su malobrojni te ako kupuju proizvode ili usluge da bi ih ugradili u vlastite prizvode.
- Pregovaračka snaga dobavljača. Dobavljači su moćni u odnosu na poduzeće u slučaju da:
    - su malobrojni,
    - osiguravaju proizvod ili uslugu presudnu za poslovanje kupca po troškovima ili kvaliteti,
    - glavni dio svog outputa ne plasiraju poduzeću s kojim posluju.

Fokus generičkih strategija jest uspostavljanje konkurentske pozicije koja razlikuje poduzeće od konkurenta i stvara vrijednosti za kupce. Općenito govoreći, poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost na temelju:

- ponude proizvoda ili usluga koji su drugačiji od proizvoda ili usluga konkurenata, s tim da su te razlike prepoznate od strane kupaca;
- ponude ili prodaje standardnih proizvoda ili usluga koji su kreirani uz niže troškove i koji su jeftiniji za kupce,
- kombinacije prethodne dvije komponente (Harrison & St. John, 2014).

Postoji mnogo inačica generičkih strategija. Dok neki autori navode pet generičkih strategija, drugi se fokusiraju samo na tri. U daljnjem će se tekstu objasniti generičke konkurentske strategije:

- strategija troškovnog vodstva,
- strategija diferencijacije,
- strategija fokusiranja.

Porterova tipologija generičkih strategija ostaje jedna od najznačajnijih u literaturi strateškog upravljanja. Poduzeće može maksimalno povećati učinkovitost preko prethodno spomenute tri strategije. Svako poduzeće koje ne uspije napraviti stratešku odluku o odabiru jedne od tih strategija u opasnosti je da ostane „zaglavljeno u sredini“ (Adner & Zemsky, prema Bordean, Borza, Nistor, & Mitra, 2010).

3.1. Strategija troškovnog vodstva

Ova strategija naglašava učinkovitost. Proizvod se proizvodi pri relativno niskoj cijeni i dostupan je širem sloju korisnika. Održavanje ove strategije zahtijeva kontinuirano traženje smanjenja troškova u svim aspektima poslovanja. Da bi bila uspješna, ova strategija obično zahtijeva značajnu prednost tržišnog udjela ili preferencijalni pristup sirovina, komponenti, rada i sl. Bez jedne od njih, ili čak bez više njih, ova bi se strategija lako mogla oponašati od strane konkurenata. Uspješna implementacija uključuje i:

- procesiranje inženjerskih vještina,
- proizvode dizajnirane za jednostavnu proizvodnju,
- kontinuirani pristup jeftinom kapitalu,
- bliski nadzor nad radom,
- usku kontrolu troškova,
- poticaje temeljene na kvantitativnim ciljevima,
- držanje troškova na najnižoj mogućoj razini (Tanwar, 2013).

Preciznije rečeno, strategija vodstva troškova pretpostavlja uspješan način postizanja održive konkurentske prednosti smanjenjem i kontrolom troškova, pri čemu su neki od načina ostvarivanja strategije troškovnog vodstva:

- ekonomija razmjera, kontrole i smanjenja administrativnih troškova,

- krivulja učenja i tehnologija (Pulaj, Kume, & Cipi, 2015).

Ekonomija razmjera nastaje u dva slučaja:

- kad se aktivnosti mogu izvršiti jeftinije u većem nego u manjem opsegu,
- iz sposobnosti difuzije određenih troškova.

Ekonomija krivulje učenja može biti rezultat:

- korekcije grešaka i savladavanja novouvedenih tehnologija,
- pronalaženje novih načina za usavršavanje pogona i tijekova rada,
- prilagodba dizajna proizvoda (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Osim toga, za ovu je strategiju ključno spomenuti i trošak inputa ključnih resursa, odnosno četiri faktora koja utječu na troškove nabave:

- sindikalno (ne)organizirani rad jer je izbjegavanje sindikalnog rada često ključ održavanja niskih troškova rada,
- pregovaračka moć dobavljača jer se mnoga velika poduzeća koriste pregovaračkom moći da isposluju dobre cijene,
- povezanost s ostalim aktivnostima u poduzeću ili industrijskom vrijednosnom lancu, što znači da se troškovi mogu smanjiti ako se povezane aktivnosti izvršavaju kooperativno i koordinirano,
- dijeljenje prilika s ostalim organizacijskim ili poslovnim jedinicama u poduzeću, pri čemu kombiniranje sličnih aktivnosti i dijeljenje resursa srodnih jedinica može rezultirati uštedama,
- koristi od vertikalne integracije koja omogućuje poduzeću da zaobiđe dobavljače ili kupce s velikom pregovaračkom moći, a odnosi se na širenje unatrag prema izvorima opskrbe ili unaprijed prema krajnjim korisnicima,
- prednosti i nedostaci pokretača, pri čemu robna marka tržišnog pokretača može učvrstiti svoje ime uz niži trošak od novopridošlih marki,
- postotak iskoristivosti kapaciteta, što podrazumijeva smanjenje fiksnih troškova na način da se deprecijacija i ostali fiksni troškovi raspodjele na veći jedinični obujam,
- ostale strateške i operativne odluke koje leže na menadžerima (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Troškovna prednost poduzeća vidljiva je u učinkovitijem obavljanju aktivnosti u lancu vrijednosti od konkurenata. Očekuje se da će strategija niskih troškova uspjeti bolje u djelatnostima u kojima nema previše radikalnih tehnoloških i marketinških promjena budući da je tehnološka stabilnost nužna zbog zahtjeva smanjivanja troškova. Na tržištima s malom cjenovnom elastičnošću potražnje težit će se politici cijena koja se neće bitno razlikovati od cijena konkurenata, no poduzeće će imati veću razliku između prosječnih troškova i cijene, stoga će biti iznadprosječno profitno. S druge strane, veća elastičnost potražnje daje priliku za smanjivanje cijena i povećanje tržišnog udjela, s tim da se poduzeće mora usmjeriti na postizanje što je moguće veće prodaje (Buble, i dr., 2005).

Rizici za poduzeća koja svoju konkurentnu sposobnost grade na niskim troškovima uključuju nesigurnost poslovne sredine i pojačanu nestabilnost poslovnih i strukturalnih faktora industrije, gdje vrijedi da je njihov odnos sa strategijom troškovnog vodstva proporcionalan. Održavanje konkurentske prednosti konstantno je pod udarima konkurenata. Postoji opasnost od lake imitacije metoda od strane konkurenata i kreiranja uvjeta za tehnološke promjene koje mogu uštedjeti troškove konkurenata. Isto tako poduzeće može previdjeti potrebu za razvojem novog proizvoda, a može se pojaviti i želja kupaca za dodatnom kvalitetom (Buble, i dr., 2005).

3.2. Strategija diferencijacije

Ova je strategija usmjerena na široko tržište koje uključuje stvaranje proizvoda ili usluga koje su percipirane kao jedinstvene. Diferencijacija je održiva strategija za ostvarivanje iznadprosječnih prihoda u određenom poslovanju jer je rezultat lojalnosti kupca marki, što smanjuje njegovu osjetljivost na cijenu. Povećani troškovi obično se stoga mogu prenijeti na kupce. Vjernost kupca također može poslužiti kao ulazna barijera zato što nova poduzeća moraju razviti vlastiti karakter kompetencija za razlikovanje svojih proizvoda kako bi se uspješno natjecala (Tanwar, 2013).

Dess i Davis (1984) navode da se provedbom ove strategije stvara jedinstven proizvod koji je prepoznat širom industrije, što dozvoljava i iznadprosječne cijene. Pojavljuje se u trenucima kada su potrebe i zahtjevi kupaca toliko različiti da se ne mogu zadovoljiti standardnim proizvodima. Poduzeća koja su orijentirana ovoj strategiji moraju procijeniti što je kupcima

važno i koliko su za to spremni potrošiti. Najprivlačniji pristupi diferencijaciji uključuju one koji su preskupi ili prekomplicirani da bi ih konkurenti mogli kopirati. Kao takva, diferencijacija daje dugotrajniju i profitabilniju konkurentnost ako je utemeljena na:

- inovaciji proizvoda,
- tehničkoj izvrsnosti,
- kvaliteti i pouzdanosti proizvoda,
- kompletnoj usluzi kupcu,
- jedinstvenim konkurentskim sposobnostima (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Drugim riječima, strategija diferencijacije podrazumijeva razlikovanje proizvoda ili usluga od strane konkurenata, ali i prepoznavanje tih razlika od strane kupaca, kao i činjenicu da su oni spremni čak i više platiti diferencirani proizvod, dok je konkurentima teško uskladiti te razlike sa svojim proizvodima. Mnogo je načina na koji se proizvodi mogu diferencirati, a ovo su neki od mogućih:

- lakoća uporabe,
- dosljednost u izvedbi ili radu proizvoda,
- dijeljenje istih vrijednosti,
- pouzdanost proizvoda,
- opsežni niz proizvoda,
- pristupačnost,
- vrhunski ugled i reputacija,
- drugačiji okus,
- tehnički dizajn i izvedba,
- rijetka kvaliteta,
- tehnološko vodstvo,
- sigurnost itd. (Dobson, Starkey, & Richards, 2004).

Izvori diferencijacije nalaze se u svim poslovnim aktivnostima putem kojih se stvara vrijednost, a to su:

- kvaliteta i karakteristike proizvoda i usluga,
- ugled poduzeća i asortimana,
- prodajno-marketinške aktivnosti,

- prestiž proizvoda i njihovih marki,
- razlike lokacije ponuđača u istoj industriji (Buble, i dr., 2005).

Međutim, ne može se sa sigurnošću tvrditi da će implementiranje ove strategije rezultirati ostvarivanjem konkurentske prednosti. Ova će strategija propasti ako:

- konkurenti mogu brzo i lako kopirati većinu ili čak sva privlačna svojstva proizvoda,
- diferencijacija ne smanjuje troškove i ne poboljšava blagostanje kupca,
- je previsoka premija na cijenu,
- su male razlike između suparničkih ponuda (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Osim toga, mogu se pojaviti dodatni troškovi prilikom dodavanja određenih atributa proizvodu kako bi se postigla diferencijacija, što može rezultirati previsokom prodajnom cijenom što može rezultirati prijelazom kupaca konkurentu s jeftinijim proizvodima. Kupci se mogu odlučiti nakon izvjesnog perioda da ne žele ili ne trebaju dodatne mogućnosti proizvoda i zaključiti da temeljni modeli adekvatno odgovaraju njihovim potrebama. Kontinuirana inovacija proizvoda je skupa, ali može biti nužna za održavanje konkurentske prednosti. Posljednje, široko usmjerenu diferencijaciju mogu nadmudriti specijalizirana poduzeća koja se fokusiraju na određeni segment (Dobson, Starkey, & Richards, 2004).

3.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja više se odnosi na pitanje područja primjene, a ne strategije, i pogodna je samo za manja poduzeća usmjerena na uski tržišni segment (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Ova strategija pretpostavlja da će se fokusiranjem marketinških napora na jedan, eventualno dva, uska tržišna segmenta, uz adaptaciju marketinškog spleta na tim specijaliziranim tržištima, bolje zadovoljiti potrebe tog tržišta. Pri čemu će poduzeće konkurentsku prednost ostvariti kroz učinkovitost češće nego kroz djelotvornost (Tanwar, 2013).

Fokusiranje je osobito privlačno ako:

- postoje potpuno različiti segmenti tržišta,
- nijedan konkurent ne pokušava dominirati tim područjem,
- postoji razlikovanje segmenata u:

    - veličini,
    - stopi rasta,
    - profitabilnosti,
    - intenzitetu konkurenstkih snaga (Dobson, Starkey, & Richards, 2004).

Odnosno, strategija fokusiranja atraktivna je ukoliko ispunjava neke od sljedećih uvjeta:

- ciljana tržišna niša dovoljno je velika da bude profitabilna i nosi dobar potencijal rasta,
- prisutnost u niši nije presudna za uspjeh poduzeća,
- multisegmentnim konkurentima teško se prilagoditi specijaliziranim potrebama ciljanog tržišnog segmenta uz istovremeno zadovoljenje očekivanja glavnih kupaca,
- veći broj niša uvjetuje izbjegavanje natjecanja za iste kupce,
- izbjegavanje specijaliziranja u istim područjima od strane konkurenata (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Strategije fokusiranja mogu se temeljiti na troškovnom vostvu ili na diferencijaciji. Strategija fokusiranja utemeljena na troškovnom vodstvu odnosi se na osiguravanje konkurentske prednosti na temelju zadovoljenja potreba kupaca u ciljnoj tržišnoj niši uz niže troškove i cijene, pri čemu vrijede jednaka pravila kao i kod strategije troškovnog vodstva (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Strategija fokusiranja utemeljena na diferencijaciji uključuje ponudu jedinstvenih proizvoda koji će upotpuniti potrebe ciljne tržišne niše. Neka poduzeća ulažu svoje napore u određene kanale prodaje, primjerice prodaja proizvoda isključivo preko Interneta, dok neka poduzeća ciljaju na točno određene demografske grupe, primjerice parove bez djece (Ketchen i Short n.d.).

Buble i suradnici (2005) definirali su atraktivnost strateških segmenata za fokusiranje navodeći i sljedeće:

- fokuser treba imati resurse za djelotvorno usluživanje segmenata,
- fokuser se može obraniti od izazivača iz dva razloga:
    - odanosti kupaca,
    - superiornosti u usluživanju kupaca u segmentu.

Ketchen i Short (n.d.) navode dvije glavne prednosti usvajanja strategija fokusiranja:

- terećenje visokim cijenama u slučaju strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji kada, primjerice, poduzeća cijene robu više nego je cijene poduzeća koja su usvojila strategiju diferencijacije,
- razvoj izvanredne stručnosti i vještina po pitanju dobara i usluga koje se nude.

S druge strane postoje i rizici izbora strategije fokusiranja:

- pronalaženje učinkovitih načina od strane konkurenata za nadmoć nad fokuserom u strateškom segmentu,
- pomicanje preferencija kupaca prema proizvodnim atributima koji nisu karakteristični isključivo za segment tržišta,
- prenapučavanje segmenta agresivnim poduzećima zbog čega se smanjuje profitabilnost,
- ciljni segment mora biti znatno drugačiji od drugih segmenata, inače strategija fokusiranja neće uspjeti (Buble, i dr. 2005).

Nemogućnost jasnog identificiranja strategije fokusiranja ograničavajući je faktor. Međutim, u uvjetima kada se poduzeće suočava sa različitim segmentima tržišta, može za bilo koji proizvod odabrati iskoristiti privlačne karakteristike svih segmenata ili može prilagoditi karakteristike specifičnoj grupi ljudi. Pod takvim širim pogledom na strategiju fokusiranja nije moguće propisati skup konkurentskih metoda primjenjivih na sve moguće strategijske kombinacije unutar ove generičke strategije. Ekvifinalnost može karakterizirati strategije fokusiranja, ali postoji širok raspon različitih, no interno konzistentnih konkurentskih metoda u okviru strategije fokusiranja (Dess & Davis, 1984).

Zanimljivo je istaknuti da poduzeća koja koriste strategiju troškovnog vodstva i strategije diferencijacije dijele važnu karakteristiku, a to je da obje grupe nastoje privući kupce (Ketchen & Short), no poduzeće koje usvoji strategiju fokusiranja fokusira se i na posebnu liniju proizvoda ili određeno geografsko područje. U tom smislu poduzeće mora naglasiti poseban segment tržišta, što može realizirati usvajanjem strategije troškovnog vodstva ili strategija diferencijacije ili čak obiju (Weihrich & Koontz, 1998).

4. OKOLINA PODUZEĆA

S obzirom na činjenicu da je postojala sve veća intenzivnost konkurentnosti u svim područjima poslovanja, to je rezultiralo usmjeravanjem pažnje na analizu konkurentnog ponašanje pod utjecajem primjene različitih konkurentskih strategija te dinamike i složenosti okoline (Pulaj, Kume, & Cipi, 2015).

4.1. Pojmovno određenje okoline poduzeća

Sile otkrivaju najznačajnije aspekte konkurentnog okruženja te pružaju osnovicu za određivanje snaga i slabosti poduzeća. Razumijevanje strukture industrije usmjerava menadžere na mogućnosti strateškog djelovanja, što uključuje:

- pozicioniranje poduzeća, pri čemu se strategija može smatrati obranom od konkurencije ili pronalaženje pozicije u industriji gdje su sile najslabije,
- iskorištavanje promjena u industriji, što omogućuje priliku da se uoče nove strategijske pozicije,
- oblikovanje strukture industrije u slučajevima kada poduzeće uvodi nove metode konkuriranja,
- definiranje industrije.

Danas većina poduzeća radi u turbulentnoj okolini s kompleksnim strategijama koje, iako valjane u trenutku u kojem su pokrenute, mogu izgubiti na validnosti s promjenama uvjeta poslovanja (Porter, 2011).

Koncept industrije u tom se smislu može odrediti kao okolina u kojoj poduzeće posluje i na koju plasira svoje proizvode i usluge, a sastoji se od poduzeća i tržišta. Poduzeća proizvode proizvode i usluge da zadovolje potrebe kupaca, a kupci traže najpouzdaniji proizvod uz najpovoljniju cijenu. Poduzeća i kupci na taj su način u interakciji kroz proces prilagodbe zahtjevima kupaca i proizvodima poduzeća. Dok uspješna poduzeća rastu kada veći broj kupaca prihvati njihove proizvode jer su ili jeftiniji ili raznolikiji od drugih konkurentskih proizvoda, manje uspješna poduzeća napuštaju industriju ili poboljšavaju vlastite proizvode (Kunc, 2010).

Kunc (2010) navodi kako je fizička struktura okoline u kojoj poduzeće posluje vrlo važna. Levine i White (1961, prema Child, 1972) su definirali okolinu poduzeća kao domenu poduzeća koja se sastoji od specifičnih ciljeva koji se trebaju realizirati i akcija koje poduzeća moraju poduzeti kako bi te ciljeve i ostvarili. Naime, sve što se planira postavljeno je u socijalni, ekonomski i okolinski kontekst (Project Management Institute, 2013).

Menadžeri ne mogu racionalno usmjeravati poduzeće u novom pravcu ili mijenjati strategiju ako nisu proveli situacijsku analizu koja se bavi:

- industrijskim i konkurentskim okruženjem u kojem poduzeće posluje, uključujući i snage koje djeluju na promjenu okoline,
- tržišnom pozicijom i konkurentnošću poduzeća.

Procjenom vanjskog i unutarnjeg okruženja počinje proces izrade strategije, a onda i procjena opcija (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

4.2. Struktura okoline

Svako poduzeće posluje u okolini koja je oblikovana utjecajima:

- opće ekonomije,
- demografije stanovništva,
- društvenih vrijednosti i stilova života,
- zakona i propisa,
- tehnoloških faktora,
- industrijskog i konkurentskog područja.

Prethodno navedene komponente čine makrookruženje poduzeća. S druge strane, neposredno industrijsko i konkurentsko okruženje poduzeća čine:

- dobavljači,
- zamjenski proizvod,
- kupci,
- novi konkurenti,
- suparnička poduzeća (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Drugim riječima, okolina poduzeća može biti eksterna i interna. Eksterna okolina odnosi se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu, odnosno okolinu zadatka. Opća, tj. socijalna

okolina udaljena je od poduzeća, što znači da ono ima slab ili nikakav utjecaj na nju. Tu se ubrajaju:

- prirodno-ekološka dimenzija, koja uključuje sve materijalne i demografske resurse,
- znanstveno-tehnološka dimenzija, koja se odnosi na postignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji,
- političko-pravna dimenzija, koja određuje zakonske okvire životnog vijeka poduzeća,
- sociokulturna dimenzija, koja uključuje vjerovanja, stavove i vrijednosti,
- ekonomska dimenzija, koja predstavlja temelj poslovanja poduzeća.

Poduzeće ima i svoju poslovnu okolinu koju čine:

- kupci kao najvažniji faktor,
- dobavljači koji osiguravaju sve potrebno za proizvodnju proizvoda,
- konkurenti koji se pojavljuju iznenada,
- strukovna udruženja,
- društvene organizacije,
- vladine organizacije,
- kreditori koji doprinose realizaciji ciljeva poduzeća,
- zaposlenici kao ključan resurs i sindikati,
- dioničari koji se sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća (Buble, i dr., 2005).

S druge strane, interna okolina pod utjecajem je poduzeća, a čine je:

- organizacijska kultura, odnosno stavovi, vrijednosti, norme, vjerovanja koje dijeli većina zaposlenika,
- organizacijska struktura, čija je funkcija smanjenje neizvjesnosti, osposobljavanje za obavljanje raznih aktivnosti i koordiniranje aktivnosti u poduzeću,
- organizacijski resursi, koji uključuju fizičke, poput građevinskih objekata, i ljudske resurse te informacijske i financijske resurse.

Značajan dio ovog dijela okoline odnosi se na ključne snage poduzeća, a to su:

- jasna strateška vizija,
- dosljedna poslovna strategija,
- stručan kadar,
- primjerena organizacijska struktura,

- poznavanje okoline i tržišta,
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj,
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge,
- jak konkurentski položaj,
- raspoloživost financijskih sredstava,
- izgrađena organizacijska kultura i sl.

Nasuprot tome mogu se izdvojiti i potencijalne slabosti, a to su:

- nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije,
- nedostatak stručnog kadra,
- neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća,
- neodgovarajuća tehnička opremljenost,
- neadekvatan proizvodni asortiman ili raspon usluga,
- slab konkurentski položaj,
- manjak financijskih sredstava,
- nedefinirana organizacijska kultura i sl. (Buble, i dr., 2005).

4.3. Promjena okoline i kompleksnost

Tri temeljna načela po kojima okolina može djelovati na poduzeće su:

- promjene okoline i kompleksnost,
- konkurentske snage,
- turbulentnost okoline.

O promjeni okoline može se govoriti u kontekstu stupnja promjene, tj. veličine s obzirom na koju je okolina relativno stabilna, odnosno relativno dinamična. Također, stupanj homogenosti okoline ukazuje je li okolina relativno jednostavna ili relativno kompleksna. U svakodnevnom poslovanju menadžeri promatraju okolinu i moraju obratiti pažnju na konkurentske snage, što znači da se od njih traži da poznaju već razmatrani koncept konkurentskih snaga, tj. sila (Buble, i dr., 2005).

Okolina je podložna promjenama (Child, 1972, Porter, 1979, 2008, 2011, Conklin, 2011). One promjene koje imaju razoran i izrazito nepovoljan utjecaj na poduzeće nazivaju se turbulencijama koje se javljaju u uvjetima kada:

- poduzeća rastu i stvaraju grupe pa jake i dugotrajne akcije koje poduzimaju rezultiraju novim procesima u okolini,
- se stvara sve veći jaz između gospodarske sfere i drugih sfera života,
- nastupe sve veća ulaganja u istraživanja i razvoj, što stvara određeni pritisak u okolini koji rezultira promjenama.

Krize predstavljaju opći oblik organizacijskih turbulencija kojima se poduzeća pokušavaju suprotstaviti na način da razvijaju krizne planove i krizne timove (Buble, i dr., 2005).

Svako poduzeće proaktivnim strategijama može mijenjati kontekst okoline u kojoj posluje, pri čemu se koristi trima strategijama:

- nezavisnom, koja pretpostavlja reakciju poduzeća kojom mijenja okolinu mijenjajući svoje potrebe, pri čemu se utjecaji okolini minimiziraju, a iz koje proizlaze:
    - konkurentni odgovor u uvjetima savršene konkurencije,
    - odgovor preko odnosa s javnošću u uvjetima raspršene podrške okoline,
    - dobrovoljan odgovor u uvjetima društvene odgovornosti,
- kooperativnom, koja se odnosi na način na koji poduzeće surađuje s elementima okoline, a primjenjuje se u uvjetima:
    - zajedničkih akcija koje smanjuju troškove i rizik,
    - rasta moći poduzeća zbog suradnje,
- manevarskom, koja uključuje mijenjanje granica poslovne okoline (Buble, i dr., 2005).

Postavlja se pitanje koja bi se strategija trebala odabrati. Tri su kriterija odabira:

- promjena onih elemenata okoline koji uzrokuju probleme, osiguravaju šansu poduzeću i one koji dozvoljavaju uspješnu promjenu,
- odabrati odgovarajuće strategije usmjerene na određene elemente okoline,
- primijeniti strategije koje donose najviše koristi uz najniže troškove (Buble, i dr., 2005).

Prema tome, pojam strategijskog izbora veže se uz poslovanje sličnih poduzeća u istoj okolini koja se mogu prilagoditi okolini na temelju strateške orijentacije menadžmenta. Elementi strategijskog izbora inherentni su konceptu strategije koja implicira da poduzeće ide u pravcu koji vodi ostvarenju cilja (Dess & Davis, 1984).

5. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI GENERIČKIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA I NESIGURNOSTI OKOLINE

5.1. Uzorak istraživanja

U Istraživanju je sudjelovalo 40 ispitanika koji se nalaze na vodećim pozicijama u hrvatskim poduzećima. Poduzeća su odabrana slučajnim uzorkovanjem na temelju Registra poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj.

5.2. Instrument prikupljanja podataka

Ispitanici su popunjavali anketni upitnik pod nazivom Generičke strategije i nesigurnost okoline. Upitnik se sastoji od ukupno 52 čestice podijeljene u sljedeće kategorije:

- nesigurnost okoline (13 čestica),
- industrija:
    - konkurenti (6 čestica),
    - kupci (4 čestice),
    - dobavljači (3 čestice),
    - potencijalni konkurenti (4 čestice),
    - supstituti (3 čestice),
- generičke strategije:
    - diferencijacija putem inovacija (5 čestica),
    - troškovno vodstvo (6 čestica),
    - marketnška diferencijacija (3 čestice),
- performanse (5 čestica).

Ispitanici su izražavali stupanj slaganja sa svakom od navedenih čestica prema Likertovoj skali stupnjevanoj od 1 do 5, pri čemu se 1 odnosi na u potpunosti netočno, a 5 u potpunosti točno. Iznimku čine čestice vezane za marketinšku diferencijaciju, gdje je skala stupnjevana stupnjevima od 1 do 5, pri čemu 1 znači ne koristimo navedenu strategiju, a 5 navedena strategija u potpunosti nam je važna, te čestice vezane za performanse, pri čemu 1 znači znatno niže od konkurenata, a 5 znatno veće od konkurenata.

5.3. Metodologija i metode prikupljanja podataka

Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada te se rezultati istraživanja neće koristiti u niti jednu drugu svrhu. Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Svi dobiveni podaci o poduzećima čuvat će se u tajnosti, te koristiti isključivo u svrhu znanstvenog istraživanja, u skladu s principima znanstvene etike.

U rezultatima istraživanja prezentirat će se samo statistički obrađeni podaci, u obliku prosječnih vrijednosti za sva anketirana poduzeća. Podaci će se obraditi jendostavnom statističkom metodom. Korelacijom će se utvrditi povezanost generičkih konkukrentskih strategija i nesigurnosti okoline. Treba naglasiti da korelacija predstavlja samo povezanost varijabli, a ne i kauzalnost, no kao metoda, koristi se za dokazivanje moguće kauzalnosti. Kauzalnost se ispituje drugim statističkim metodama.

5.4. Istraživačke hipoteze

U ovom će se diplomskom radu ispitivati dvije glavne i dvije pomoćne hipoteze. Prva hipoteza glasi:

H1: Strategija diferencijacije pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

Pomoćne hipoteze koje će se ispitivati su:

H11: Strategije diferencijacije putem inovacija pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

H12: Strategije diferencijacije putem marketinga pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

Druga hipoteza koja će se ispitivati jest:

H2: Strategija troškovnog vodstva negativno je povezana sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

5.5. Rezultati istraživanja

U tablicama će biti prikazani rezultati ispitivanja povezanosti diferencijacije putem inovacija, trškovnog vodstva i marketinške diferencijacije s nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje. Varijable koje se ispituju prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Varijable koje se ispituju

Nesigurnost okoline	Diferencijacija putem inovacija	Troškovno vodstvo	Marketinška diferencijacija
- Primorani smo često mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurentni. - Proizvodi (usluge) brzo postaju zastarjeli u našoj industriji. - Preferencije kupaca je lako predvidjeti u našoj industriji. - Tehnološke promjene u našoj industriji su brže nego u drugim industrijama. - Postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti naše poslovne jedinice. - Naše tržište je bogato investicijskim kapitalom. - Programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore našoj poslovnoj zajednici. - Na našim tržištima postoji mnogo profitabilnih prilika. - Poslujemo u prijetećoj poslovnoj okolini. - Tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija naše okoline je dinamična i brzo se mijenja. - Poslujemo u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća. - Naša okolina se povećava kroz širenje starih tržišta i nastanak novih tržišta. - Poslujemo u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom (eksternom) okruženju.	- U našem poduzeću težimo velikim i čestim inovacijama proizvoda (usluga). - Nastojimo biti korak ispred konkurenata u uvođenju novih proizvoda i brzini inovacija te u tome najčešće uspijevamo. - Orijentirani smo na rast, inovacije i razvoj. - Pokušavamo surađivati i koegzistirati sa konkurentima. (I) - Trudimo se "uništiti" konkurente.	- Strategija minimiziranja troškova oglašavanja važna je za naše poduzeće i često je koristimo. - Strategija rezanja cijena je važna za naše poduzeće i često je koristimo. - Poduzeće ima sklonost provedbe visokorizičnih projekata s prilikom dobre zarade. - Poduzeće ima sklonost provedbe niskorizičnih projekata sa sigurnim povratom. - Uzimajući u obzir prirodu naše eksterne okoline, najbolje je istraživati je postupno. - Odvažni potezi širokog spektra djelovanja percipiraju se kao korisni te su česta praksa u našem poduzeću. (I)	- Ekstenzivno oglašavanje - Segmentacija tržišta - Postavljanje prestižnih (vrlo visokih) cijena

Temelj je prva hipoteza koje se ispituje preko dvije pomoćne, od kojih prva pomoćna glasi:

H11: Strategija diferencijacije putem inovacija pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

Sukladno postavljenoj hipotezi, u obzir su u ovom slučaju uzete dvije varijable, a to su nesigurnost okoline i diferencijacija putem inovacija. U Tablicama 2 – 19 prikzane su frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na pitanja iz anketnog upitnika koja obuhvaćaju navedene varijable (vidjeti Tablicu 1).

Tablica 2. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (1)

Primorani smo često mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurentni

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
2	5	12,5	12,5	17,5
3	7	17,5	17,5	35,0
4	17	42,5	42,5	77,5
u potpunosti točno	9	22,5	22,5	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Sukladno dobivenim rezultatima, može se zaključiti da 5% ispitanika smatra da ne moraju često mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurenti. 12,5% ispitanika dijeli mišljenje da uglavnom ne moraju mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurentni, dok se 17,5% ispitanika izjasnilo da se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 42,5% ispitanika zastupa mišljenje da su uglavnom primorani na mijenjanje proizvoda i prakse kako bi ostali konkurentni, a 22,5% ih smatra da je to u potpunosti točno.

Tablica 3. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (2)

Proizvodi (usluge) brzo postaju zastarjeli u našoj industriji.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
2	5	12,5	12,5	17,5
3	18	45,0	45,0	62,5
4	10	25,0	25,0	87,5
u potpunosti točno	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Prema podacima iz Tablice 3 može se zaključiti da 5% ispitanika dijeli mišljenje da proizvodi, odnosno usluge u njihovoj industriji ne zastarijevaju brzo. 12,5% ispitanika u tom se pogledu uglavnom slaže, a 45% ispitanika nema niti se slaže niti ne slaže s navedneom tvrdnjom. 25% ispitanika smatra da proizvodi, odnosno usluge u njihovoj industriji uglavnom brzo zastarijevaju, dok tu tvrdnju u potpunosti točnom smatra 12,5% ispitanika.

Tablica 4. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (3)

Preferencije kupaca je lako predvidjeti u našoj industriji.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	4	10,0	10,0	10,0
2	10	25,0	25,0	35,0
3	15	37,5	37,5	72,5
4	5	12,5	12,5	85,0
u potpunosti točno	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Podaci prikazani u Tablici 4 ukazuju da 10% ispitanika u potpunosti netočnom smatraju tvrdnju koja se odnosi na lako predviđanje preferencija kupaca u njihovoj industriji. 25% ispitanika tvrdnju smatra uglavnom netočnom, dok 37,5% njih nije izrazilo niti slaganje niti neslaganje. S druge strane, 12,5% ispitanika tvrdnju smatraju uglavnom točnom, a 15% njih u potpunosti točnom, što znači da smatraju da je preferencije kupaca lako predvidjeti.

Tablica 5. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (4)

Tehnološke promjene u našoj industriji su brže nego u drugim industrijama

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
2	4	10,0	10,0	15,0
3	15	37,5	37,5	52,5
4	18	45,0	45,0	97,5
u potpunosti točno	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Sukladno podacima prikazanim u Tablici 5, može se zaključiti da 5% ispitanika uopće ne smatra da su tehnološke promjene u njihovoj industriji brže nego u drugim industrijama, a njih 10% uglavnom dijeli takvo mišljenje. 37,5% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 45% ispitanika uglavnom smatra tvrdnju točnom. Tek 2,5% ispitanika

u potpunosti točnim smatra da su tehnološke promjene u njihovoj industriji brže nego u ostalim industrijama.

Tablica 6. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (5)

Postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti naše poslovne jedinice.

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
	2	6	15,0	15,0	20,0
	3	6	15,0	15,0	35,0
	4	19	47,5	47,5	82,5
	u potpunosti točno	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Prema podacima iz tablice 6 može se zaključiti da 5% ispitanika potpuno netočnom smatra tvrdnju da postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti njihove poslovne jedinice. Po 15% ispitanika tu tvrdnju smatra uglavnom netočnom, odnosno niti se slažu s njom niti se ne slažu. S druge strane, 47,5% ispitanika smatra da uglavnom postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti njihove poslovne jedinice, a 17,5% njih tvrdnju smatra u potpunosti točnom.

Tablica 7. Frekvencije odgovora ispitanika s obzriom na nesigurnost okoline (6)

Naše tržište je bogato investicijskim kapitalom

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valid	u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
	2	10	25,0	25,0	30,0
	3	17	42,5	42,5	72,5
	4	10	25,0	25,0	97,5
	u potpunosti točno	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Sukladno prikazanim podacima, može se zaključiti da 5% ispitanika uopće ne smatra da je tržište bogato investicijskim kapitalom, a 25% njih tu tvrdnju smatra uglavnom netočnom. 42,5% ispitanika niti se slaže niti ne slaže s tim, dok 25% ispitanika uglavnom smatra da je tržište bogato investicijskim kapitalom. U potpunosti točnom navedenu tvrdnju smatra 2,5% ispitanih.

Tablica 8. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (7)

Programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore našoj poslovnoj zajednici				
	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	3	7,5	7,5	7,5
2	18	45,0	45,0	52,5
3	14	35,0	35,0	87,5
4	4	10,0	10,0	97,5
u potpunosti točno	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

7,5% ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom da programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore njihovoj poslovnoj zajednici. 45% ispitanika uglavnom dijeli takvo mišljenje, dok ih se 35% niti slaže niti ne slaže s tim. 10% ispitanih smatra da programi ekonomskog razvoja uglavnom pružaju dovoljno potpore njihovoj poslovnoj zajednici, a 2,5% ih se u potpunosti s tim slaže.

Tablica 9. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (8)

Na našim tržištima postoji mnogo profitabilnih prilika				
	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
2	12	30,0	30,0	35,0
3	8	20,0	20,0	55,0
4	16	40,0	40,0	95,0
u potpunosti točno	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Prema podacima prikazanim u tablici 9 može se zaključiti da 5% ispitanika smatra da uopće na tržištu ne postoji mnogo profitabilnih prilika, a 30% njih se uglavnom s tim slaže. 20% ispitanika nije izrazilo niti slaganje niti neslaganje s navedenom tvrdnjom. 40% ispitanika smatra da na tržištima uglavnom postoji mnogo profitabilnih prilika, dok se 5% ispitanika s tim u potpunosti slaže.

Tablica 10. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (9)

Poslujemo u prijetećoj poslovnoj okolini				
	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	4	10,0	10,0	10,0

	2	6	15,0	15,0	25,0
	3	8	20,0	20,0	45,0
	4	16	40,0	40,0	85,0
	u potpunosti točno	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

10% ispitanika uopće ne smatra da posluje u prijetećoj poslovnoj okolini, a 15% ih smatra da većinom ne posluju u takvoj poslovnoj okolini. 20% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s navedneom tvrdnjom. 40% ispitanika uglavnom trvdnju smatraju točnom, dok se 15% njih izjasnilo da je tvrdnja u potpunosti točna.

Tablica 11. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (10)

Tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija naše okoline je dinamična i brzo se mijenja

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
	2	2	5,0	5,0	7,5
	3	17	42,5	42,5	50,0
	4	13	32,5	32,5	82,5
	u potpunosti točno	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

2,5% ispitanika smatra da se tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija okoline ne mijenja brzo te da nije dinamična, a s tom se tvrdnjom uglavnom slaže i 5% ispitanih, dok 42,5% njih tvrdnju ne smatra ni točnom ni netočnom. 32,5% ispitanika uglavnom smatra da se tehnička, ekonomska i kulturološka dimnezija okoline brzo mijenja i da je dinamična, a njih 17,5% izrazilo je potpuno slaganje s tom tvrdnjom.

Tablica 12. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (11)

Poslujemo u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
	2	9	22,5	22,5	25,0
	3	13	32,5	32,5	57,5
	4	12	30,0	30,0	87,5
	u potpunosti točno	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

I u ovom slučaju tek 2,5% ispitanika smatra da ne posluju u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća, a s tim se uglavnom slaže i 22,5% ispitanih. 32,5% njih nije izrazilo ni slaganje niti neslaganje s tom tvrdnjom. S druge strane, 30% ispitanika smatra da uglavnom ne posluju u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća, a 12,5% njih potpuno se s tim slaže.

Tablica 13. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (12)

Naša okoline se povećava kroz širenje starih tržišta i nastanak novih tržišta

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	3	7,5	7,5	7,5
2	5	12,5	12,5	20,0
3	8	20,0	20,0	40,0
4	17	42,5	42,5	82,5
u potpunosti točno	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

7,5% ispitanika smatra da je potpuno netočno da se njihova okolina povećava kroz širenje starih i nastanak novih tržišta, a s tom se tvrdnjom uglavnom slaže 12,5% ispitanih. Njih 20% nije izrazilo niti slaganje niti neslaganje s tom tvrdnjom. Nasuprot tome, 42,5% ispitanika uglavnom točnim smatra tvrdnju da se njihova okolina povećava kroz širenje starih i nastanak novih tržišta, a s njom se u potpunosti slaže i 17,5% ispitanih.

Tablica 14. Frekvencije odgovora s obzirom na nesigurnost okoline (13)

Poslujemo u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom (eksternom) okruženju

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
2	7	17,5	17,5	20,0
3	12	30,0	30,0	50,0
4	16	40,0	40,0	90,0
u potpunosti točno	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

2,5% ispitanika smatra da uopće ne posluju u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom okruženju, a s tom se tvrdnjom uglavnom, ne u potpunosti, slaže i 17,5% ispitanika. 30% njih nije izjasnilo slaganje niti neslaganje s tom tvrdnjom. S druge strane, 40% ispitanika smatra da uglavnom posluju u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom okruženju, a 10% njih se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

U Tablicama 15 – 19 prikazat će se frekvencije odgovora za tvrdnje koje se vežu uz varijablu diferencijacija putem inovacija.

Tablica 15. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (1)

U našem poduzeću težimo velikim i čestim inovacijama proizvoda (usluga).

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
2	3	7,5	7,5	10,0
3	9	22,5	22,5	32,5
4	19	47,5	47,5	80,0
u potpunosti točno	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

2,5% ispitanika tvrdnju o težnji za velikim i čestim inovacijama proizvoda, odnosno usluga smatra potpuno netočnom, a 7.5% ispitanih uglavnom se slaže s tom tvrdnjom. 22.5% njih nije izjuasnilo ni slaganje niti neslaganje. 47,5% tu tvrdnju smatra uglavnom točnom, dok 20% ispitanika navedenu trvdnju smatraju u potpunosti točnom.

Tablica 16. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (2)

Nastojimo biti korak ispred konkurenata u uvođenju novih proizvoda i brzini inovacija te u tome najčešće uspijevamo.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	2	5,0	5,0	5,0
2	2	5,0	5,0	10,0
3	9	22,5	22,5	32,5
4	16	40,0	40,0	72,5
u potpunosti točno	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

5% ispitanika tvrdi da uoće ne nastoje biti korak ispred konkurenata u uvođenju novih proizvoda i brzini inovacija, dok se s tim uglavnom slaže također 5% ispitanika. 22,5% njih niti se slaže niti ne slaže s prethodno navedenom tvrdnjom, ali 40% ispitanika izrazilo je stav da uglavnom nastoje biti korak ispred konkurenata u uvođenju novih proizvoda i brzini inovacija i u tome najčešće uspijevaju. 27,5% njih tu tvrdnju smatra u potpunosti točnom.

Tablica 17. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (3)

Orijentirani smo na rast, inovacije i razvoj.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
2	9	22,5	22,5	22,5
3	6	15,0	15,0	37,5
4	11	27,5	27,5	65,0
u potpunosti točno	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

22,5% ispitanika smatra da uopće nisu orijentirani na rast, inovacije i razvoj, a 15% nije izrazilo niti slaganje niti neslaganje s tvrdnjom. 27,5% ispitanika smatra da su uglavnom (ne uvijek) orijentirani na rast, inovacije i razvoj. Potpuno točnom navednu tvrdnju smatra 35% ispitanika.

Tablica 18. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (4)

Pokušavamo surađivati i koegzistirati sa konkurentima.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	6	15,0	15,0	15,0
2	18	45,0	45,0	60,0
3	14	35,0	35,0	95,0
4	2	5,0	5,0	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

15% ispitanika izjasnilo se da nikada ne pokušava surađivati i koegzistirati s konkurentima, dok ih 45% uglavnom ne želi. 35% ispitanika se s navedenom tvrdnjom niti slaže niti ne slaže. 5% njih uglavnom nastoje surađivati i koegzistirati s konkurentima.

Tablica 19. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija(5)

Trudimo se "uništiti" konkurente.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	5	12,5	12,5	12,5
2	11	27,5	27,5	40,0
3	10	25,0	25,0	65,0
4	8	20,0	20,0	85,0
u potpunosti točno	6	15,0	15,0	100,0

Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

12,5% ispitanika izjasnilo se da se uopće ne trude uništiti konkurente, a 27,5% njih uglavnom to ne želi. 25% ispitanika tu tvrdnju niti smatra točnom niti netočnom. 20% ispitanika u većini slučajeva trudi se uništiti konkurente, dok tu tvrdnju u potpunosti smatra točnom 15% ispitanika.

Tablica 20. prikazuje rezultate po pitanju povezanosti strategije diferencijacije putem inovacija i nesigurnosti okoline. Kako je već rečeno, pretpostavlja se da je povezanost pozitivna.

Tablica 20. Korelacija strategije diferencijacije proizvoda i nesigurnosti okoline

			U našem poduzeću težimo velikim i čestim inovacijama proizvoda (usluga).	Nastojimo biti korak ispred konkurenata u uvođenju novih proizvoda i brzini inovacija te u tome najčešće uspijevamo.	Orijentirani smo na rast, inovacije i razvoj.	Pokušavamo surađivati i koegzistirati sa konkurentima.	Trudimo se "uništiti" konkurente.
Spearman	Primorani smo često mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurentni	Koeficijent korelacije	,461**	,341*	,460**	-,022	,070
		Sig.	,003	,032	,003	,894	,667
		N	40	40	40	40	40
	Proizvodi (usluge) brzo postaju zastarjeli u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,006	-,062	,070	,011	,228
		Sig.	,973	,705	,666	,948	,156
		N	40	40	40	40	40
	Preferencije kupaca je lako predvidjeti u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,484**	,193	,289	-,065	-,078
		Sig.	,002	,233	,070	,688	,633
		N	40	40	40	40	40
	Tehnološke promjene u našoj industriji su brže nego u drugim industrijama	Koeficijent korelacije	-,081	,192	,067	-,372*	-,015
		Sig.	,620	,236	,679	,018	,926
		N	40	40	40	40	40
	Postoji nekoliko eksternih	Koeficijent korelacije	,222	,155	,326*	-,308	-,199
		Sig.	,168	,340	,040	,053	,218

	prijetnji opstanku i dobrobiti naše poslovne jedinice.	N	40	40	40	40	40
	Naše tržište je bogato investicijskim kapitalom	Koeficijent korelacije	,354*	,174	,368*	,033	,134
		Sig.	,025	,284	,020	,840	,408
		N	40	40	40	40	40
	Programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore našoj poslovnoj zajednici	Koeficijent korelacije	,169	,043	,245	,209	,351*
		Sig.	,298	,790	,127	,196	,026
		N	40	40	40	40	40
	Na našim tržištima postoji mnogo profitabilnih prilika	Koeficijent korelacije	,405**	,213	,302	,026	,117
		Sig.	,010	,188	,058	,872	,474
		N	40	40	40	40	40
	Poslujemo u prijetećoj poslovnoj okolini	Koeficijent korelacije	-,019	,053	,284	,022	-,026
		Sig.	,906	,745	,075	,893	,876
		N	40	40	40	40	40
	Tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija naše okoline je dinamična i brzo se mijenja	Koeficijent korelacije	,471**	,197	,466**	-,100	,029
		Sig.	,002	,224	,002	,541	,857
		N	40	40	40	40	40
	Poslujemo u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća	Koeficijent korelacije	,080	,325*	,299	-,137	-,017
		Sig.	,625	,040	,061	,400	,919
		N	40	40	40	40	40
	Naša okolina se povećava kroz širenje starih tržišta i nastanak novih tržišta	Koeficijent korelacije	,435**	,305	,480**	-,395*	-,114
		Sig.	,005	,056	,002	,012	,486
		N	40	40	40	40	40
	Poslujemo u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom (eksternom) okruženju	Koeficijent korelacije	,106	,065	,207	-,026	-,040
		Sig.	,514	,692	,201	,874	,807
		N	40	40	40	40	40

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Prema podacima iz Tablice 20, može se zaključiti da postoji pozitivna povezanost između težnje za velikim i čestim inovacijama proizvoda te usluga i primoranosti čestog mijenjanja proizvoda i usluga kako bi se ostalo konkurentnim. Koeficijent povezanosti razmatrane dvije varijable iznosi 0,461, a budući da je signifikantnost manja od 0,05, to znači da je korelacija statistički značajna.

Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata pozitivno je povezano s primoranosti na često mijenjanje proizvoda i usluga u poduzeću, na što upućuje koeficijent korelacija koji iznosi 0,341. Budući da signifikantnost iznosi 0,032, to znači da je korelacija statistički značajna.
Orijentiranost na rast i razvoj također je pozitivno povezano s primoranosti na često mijenjanje proizvoda i usluga u poduzeću, na što upućuje koeficijent korelacije koji iznosi 0,460. Kako je signifikantnost manja od 0,05, može se zaključiti da je korelacija statistički značajna.

Pokušaj suradnje i koegzistencije negativno je povezan s primoranosti na često mijenjanje proizvoda i usluga u poduzeću. Koeficijent korelacije iznosi -0,022, što ukazuje na izrazito slabu negativnu povezanost koja nije ni statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05. Težnja za uništenjem konkurenata također je izrazito slabo negativno povezana s primoranosti na često mijenjanje proizvoda i usluga u poduzeću, na što upućuje koeficijent korelacije koji iznosi 0,070. budući da je signifikantnost veća od 0,05, ta korelacija nije statistički značajna.

Gotovo da i nema povezanosti između težnje za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga te brzine zastarijevanja proizvoda u industriji. Koeficijent korelacije iznosi 0,006, a signifikantnost 0,973, što znači da nije značajna. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija izrazito je slabo negativno povezano s brzinom zastarijevanja proizvoda i usluga u poduzeću, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,062, a signifikantnost 0,705, što znači da korelacija nije ni značajna.

Orijentiranost na rast, inovacije i razvoj slabo je pozitivno povezano s brzinom zastarijevanja proizvoda i usluga u poduzeću, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,070, a signifikantnost 0,666, što znači da korelacija nije značajna. Pokušaj suradnje i koegzistencije s konkurentima također je slabo povezan s brzinom zastarijevanja proizvoda i usluga u poduzeću, na što upućuje koeficijent korelacije koji iznosi 0,011, a signifikantnost 0,948, pa korelacija nije ni

značajna. Težnja za uništenjem konkurenata pozitivno je povezana s brzinom zastarijevanja proizvoda i usluga u poduzeću, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,228, a signifikantnost 0,156, što znači da korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi 0,484, a signifikantnost 0,002, čime je potvrđena njena statistička značajnost. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca, pri čemu koeficijent korelacije iznnosi 0,193, ali kako je signifikantnost manja od 0,05, korelacija nije statistički značajna. Orijentiranost na rast i razvoj također je pozitivno povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi 0,289, ali ta korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,070. Pokušaji suradnje i koegzistencije s konkurentima slabo su negativno povezani s lakim predviđanjem preferencija kupaca, ali korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. težnja za uništenjem konkurenata slabo je negativno povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi -0,078, a signifikantnost 0,633, što upućuje na to da korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga slabo je negativno povezana s percepcijom brzine tehnoloških promjena u njihovim industrijama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,081. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s percepcijom brzine tehnoloških promjena u njihovim industrijama. Koeficijent korelacije iznosi 0,192. Korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,236. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju slabo je pozitivno povezana s percepcijom brzine tehnoloških promjena u njihovim industrijama. Koeficijent korelacije iznosi 0,067, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima negativno su povezani s percepcijom brzine tehnoloških promjena u njihovim industrijama, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi -0,372, a ta je korelacija i statistički značajna budući da je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,018. Težnja za uništenjem konkurenata slabo je negativno povezana s percepcijom brzine tehnoloških promjena u njihovim industrijama. Koeficijent korelacije iznosi -0,015, a signifikantnost 0,926 pa korelacija nije statistički značajna.

Nadalje, težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s postojanjem eksternih prijetnji, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,222. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s postojanjem eksternih prijetnji. Koeficijent korelacije iznosi 0,155. Korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,340. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s postojanjem eksternih prijetnji. Koeficijent korelacije iznosi 0,326, a signifikantnost je manja od 0,05 i iznosi 0,040 pa je korelacija statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima pozitivno su povezani s postojanjem eksternih prijetnji, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi 0,308, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,053. Težnja za uništenjem konkurenata negativno je povezana s postojanjem eksternih prijetnji. Koeficijent korelacije iznosi -0,119, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,354, a signifikantnost 0,025, čime je potvrđena njena statistička značajnost. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,155, ali kako je signifikantnost veća od 0,05, korelacija nije statistički značajna. Orijentiranost na rast i razvoj također je pozitivno povezano s bogatim investicijskim kapitlom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,326 i ta je korelacija statistički značajna jer je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,040. Pokušaji suradnje i koegzistencije s konkurentima slabo su pozitivno povezani s bogatim investicijskim kapitlom na tržištu, ali korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Težnja za uništenjem konkurenata pozitivno je povezana s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,134, a signifikantnost 0,408, što upućuje na to da korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s programima ekonomskog razvoja. Koeficijent korelacije iznosi 0,169, a signifikantnost 0,298, čime nije potvrđena njena statistička značajnost. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija slabo je pozitivno povezano s programima ekonomskog razvoja, pri čemu koeficijent korelacije iznnosi 0,043, ali kako je signifikantnost veća od 0,05, korelacija nije statistički značajna. Orijentiranost na rast i razvoj također je pozitivno

povezano s programima ekonomskog razvoja. Koeficijent korelacije iznosi 0,302 i ta korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,058. Pokušaji suradnje i koegzistencije s konkurentima slabo su pozitivno povezani s programima ekonomskog razvoja, ali korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Težnja za uništenjem konkurenata pozitivno je povezana s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,351, a signifikantnost 0,026, što upućuje na to da je korelacija statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,405. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost manja od 0,05. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s profitabilnim prilikama. Koeficijent korelacije iznosi 0,213. Korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,188. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama. Koeficijent korelacije iznosi 0,302, a signifikantnost je veća od 0,05 i iznosi 0,058 pa korelacija nije statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima slabo su pozitivno povezani s profitabilnim prilikama, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi 0,026, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,872. Težnja za uništenjem konkurenata pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama. Koeficijent korelacije iznosi 0,117, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Nadalje, težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga negativno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, i ta je povezanost izrazito slaba. Koeficijent korelacije iznosi -0,019. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi 0,053. Korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,745. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi 0,284, a signifikantnost je veća od 0,05 i iznosi 0,075 pa korelacija nije statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima pozitivno su povezani s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, ali je povezanost izrazito slaba, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi 0,022, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,893. Težnja za uništenjem konkurenata negativno je

povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, međutim ta je povezanost izrazito slaba. Koeficijent korelacije iznosi -0,026, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s dinamičnom tehničkom, ekonomskom i kulturološkom dimenzijom okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,471. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost 0,002. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi 0,197. Korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,224. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi 0,466, a signifikantnost je manja od 0,05 i iznosi 0,002 pa je korelacija statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima negativno su povezani s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi -0,100, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,541. Težnja za uništenjem konkurenata pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, međutim ta je povezanost izrazito slaba. Koeficijent korelacije iznosi 0,029, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju, pri čemu je povezanost slaba, a koeficijent korelacije iznosi 0,080. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost 0,625. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s poslovanjem u riskantnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,325, a korelacija je statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,240. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,299, a signifikantnost je veća od 0,05 i iznosi 0,061 pa korelacija nije statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima negativno su povezani s poslovanjem u riskantnom okruženju, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi -0,137, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,400. Težnja za uništenjem konkurenata negativno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini,

međutim ta je povezanost izrazito slaba. Koeficijent korelacije iznosi -0,017, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta, a koeficijent korelacije iznosi 0,435. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost 0,005. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta. Koeficijent korelacije iznosi 0,305, a korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,056. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta. Koeficijent korelacije iznosi 0,480, a signifikantnost je manja od 0,05 i iznosi 0,002 pa je korelacija statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima negativno su povezani s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi -0,395, a ta je korelacija statistički značajna budući da je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,012. Težnja za uništenjem konkurenata negativno je povezana s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta. Koeficijent korelacije iznosi -0,114, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

I naposljetku, težnja za velikim i čestim inovacijama proizvoda i usluga pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okruženju, a koeficijent korelacije iznosi 0,106. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost 0,514. Nastojanje da se bude korak ispred konkurenata u uvođenju inovacija pozitivno je povezano s poslovanjem u stresnom okruženju, ali je povezanost slaba. Koeficijent korelacije iznosi 0,065, a korelacija nije statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,692. Orijentiranost rastu, inovacijama i razvoju pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,207, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna. Pokušaji koegzistencije i suradnje s konkurentima negativno su povezani s poslovanjem u stresnom okruženju, o čemu svjedoči koeficijent korelacije koji iznosi -0,026, a ta korelacija nije statistički značajna budući da je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,012. Težnja za uništenjem konkurenata negativno je povezana s poslovanjem u stresnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi -0,040, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Budući da je pozitivna korelacija potvrđena u većem broju slučajeva, kako je prethodno prikazano u analizi, time se potvrđuje prva pomoćna hipoteza prema kojoj je strategija defierencijacije proizvoda pozitivno povezana s nesigurnosti okoline.

Druga pomoćna hipoteza glasi:

H12: Strategije diferencijacije putem marketinga pozitivno je povezana sa nesigurnosti okoline.

U Tablicama 21 – 23 prikazane su frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku strategiju.

Tablica 21. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (1)

Ekstenzivno oglašavanje

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
ne koristimo navedenu strategiju	3	7,5	7,5	7,5
2	2	5,0	5,0	12,5
3	13	32,5	32,5	45,0
4	18	45,0	45,0	90,0
navedena strategija vrlo nam je važna	4	10,0	10,0	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Sukladno podacima prikazanim u Tablici 21, može se zaključiti da 7,5% ispitanika ne koristi uopće strategiju ekstenzivnog oglašavanja, a 5% njih uglavnom ne koristi navedenu strategiju. 32,5% smatra da im navedena strategija nije ni važna ni nevažna. 45% ispitanika ekstenzivno oglašavanje smatra važnim, a 10% vrlo važnim.

Tablica 22. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (2)

Segmentacija tržišta

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
ne koristimo navedenu strategiju	2	5,0	5,0	5,0
2	2	5,0	5,0	10,0
3	12	30,0	30,0	40,0

	4	16	40,0	40,0	80,0
	navedena strategija vrlo nam je važna	8	20,0	20,0	100,0
	Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

5% ispitanika strategiju segmentacije tržišta uopće ne koristi, a također ih 5% uglavnom ne koristi navedenu strategiju. 30% ispitanika strategiju segmentacije tržišta ne smatra ni važnom ni nevažnom, dok s druge strane 40% njih koristi navedenu strategiju, a za 20% ispitanih ona je vrlo važna.

Tablica 23. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (3)

Postavljanje prestižnih (vrlo visokih) cijena

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	ne koristimo navedenu strategiju	4	10,0	10,0	10,0
	2	8	20,0	20,0	30,0
	3	16	40,0	40,0	70,0
	4	10	25,0	25,0	95,0
	navedena strategija vrlo nam je važna	2	5,0	5,0	100,0
	Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

10% ispitanika ne koristi uopće trategiju postavljanja prestižnih cijena. Njih 20% uglavnom ne koristi tu strategiju, a za 40% ispitanih ona nije ni važna ni nevažna. 25% njih koristi navedenu strategiju, a 5% ispitanih percipira je kao vrlo važnu.

U nastavku će se u Tablici 24 prikazati rezultati dobiveni anketnim upitnikom koji se odnose na pitanja vezana za varijable nesigurnost okoline i marketinšku diferencijaciju.

Tablica 24. Korelacija marketinške strategije i nesigurnosti okoline

		Ekstenzivno oglašavanje	Segmentacija tržišta	Postavljanje prestižnih (vrlo visokih) cijena
Primorani smo često mijenjati proizvode i prakse da bi ostali konkurentni	Koeficijent korelacije	,387*	,259	,052
	Sig.	,014	,106	,751

	N	40	40	40
Proizvodi (usluge) brzo postaju zastarjeli u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,104	,281	,039
	Sig.	,523	,079	,809
	N	40	40	40
Preferencije kupaca je lako predvidjeti u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,160	,261	-,157
	Sig.	,324	,104	,334
	N	40	40	40
Tehnološke promjene u našoj industriji su brže nego u drugim industrijama	Koeficijent korelacije	,056	-,215	-,011
	Sig.	,733	,182	,948
	N	40	40	40
Postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti naše poslovne jedinice.	Koeficijent korelacije	,291	,414**	-,072
	Sig.	,068	,008	,659
	N	40	40	40
Naše tržište je bogato investicijskim kapitalom	Koeficijent korelacije	,145	,020	,222
	Sig.	,373	,901	,168
	N	40	40	40
Programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore našoj poslovnoj zajednici	Koeficijent korelacije	,037	-,029	,054
	Sig.	,820	,858	,740
	N	40	40	40
Na našim tržištima postoji mnogo profitabilnih prilika	Koeficijent korelacije	,330*	,073	,073
	Sig.	,038	,655	,654
	N	40	40	40
Poslujemo u prijetećoj poslovnoj okolini	Koeficijent korelacije	-,071	,279	,053
	Sig.	,663	,082	,744
	N	40	40	40
Tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija naše okoline je dinamična i brzo se mijenja	Koeficijent korelacije	,333*	,453**	,282
	Sig.	,036	,003	,078
	N	40	40	40
Poslujemo u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća	Koeficijent korelacije	,117	,327*	,116
	Sig.	,472	,040	,474
	N	40	40	40
Naša okoline se povećava kroz širenje starih tržišta i nastanak novih tržišta	Koeficijent korelacije	,329*	,147	,049
	Sig.	,038	,365	,765
	N	40	40	40
Poslujemo u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom (eksternom) okruženju	Koeficijent korelacije	,203	,190	,107
	Sig.	,210	,241	,511
	N	40	40	40

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s primoranošću čestog mijenjanja proizvoda i prakse kako bi se ostalo konkurentnim. Koeficijent korelacije iznosi 0,387, a budući da je signifikantnost 0,014, ta je korelacija statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta također je pozitivno povezana s primoranošću čestog mijenjanja proizvoda i prakse kako bi se ostalo konkurentnim, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,259, ali ta povezanost nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. strategija postavljanja prestižnih cijena slabo je pozitivno povezana s primoranošću čestog mijenjanja proizvoda i prakse kako bi se ostalo konkurentnim jer koeficijent korelacije iznosi 0,052, a signifikantnost 0,751 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s brzim zastarijevanjem proizvoda, odnosno usluga. Koeficijent korelacije iznosi 0,104, a budući da je signifikantnost veća od 0,05, ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta također je pozitivno povezana s brzim zastarijevanjem proizvoda, odnosno usluga, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,281, ali ta povezanost nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Strategija postavljanja prestižnih cijena slabo je pozitivno povezana s brzim zastarijevanjem proizvoda, odnosno usluga jer koeficijent korelacije iznosi 0,039, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi 0,160, a budući da je signifikantnost veća od 0,05, ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta također je pozitivno povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,261, ali ta povezanost nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Strategija postavljanja prestižnih cijena negativno je povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca jer koeficijent korelacije iznosi -0,137, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s bržim tehnološkim promjenama. Ta je povezanost slaba, na što ukazuje koeficijent korelacije koji iznosi 0,056, a budući da je signifikantnost veća od 0,05, ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta također negativno je povezana s bržim tehnološkim promjenama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,215, ali ta povezanost nije statistički značajna jer je signifikantnost veća

od 0,05 i iznosi 0,182. Strategija postavljanja prestižnih cijena negativno je povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca jer koeficijent korelacije iznosi -0,011. Povezanost je izrazito slaba, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s eksternim prijetnjama opstanka poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi 0,291, a signifikantnost 0,068, što znači da ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s eksternim prijetnjama opstanka poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,414. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,008. Strategija postavljanja prestižnih cijena negativno je povezana s eksternim prijetnjama opstanka poduzeća jer koeficijent korelacije iznosi -0,072. Povezanost je izrazito slaba, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,145, a signifikantnost 0,373, što znači da ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,020, što znači da je povezanost izrazito slaba. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,901. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s bogatim investicijskim kapitalom na tržištu jer koeficijent korelacije iznosi 0,222, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s programima ekonomskog razvoja, ali je povezanost izrazito slaba jer koeficijent korelacije iznosi 0,037, a signifikantnost 0,820, što znači da ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta negativno je povezana s programima ekonomskog razvoja, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,029, što znači da je povezanost izrazito slaba. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,858. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s programima ekonomskog razvoja jer koeficijent korelacije iznosi 0,054, ali je povezanost slaba. Signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s profitabilnim prilikama na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,330, a signifikantnost 0,038, što znači da je ta korelacija

statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta izrazito je slabo pozitivno povezana s profitabilnim prilikama na tržištu, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,073. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,655. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama na tržištu jer koeficijent korelacije iznosi 0,073, ali je povezanost slaba. Signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje negativno je povezano s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, ali je ta povezanost izrazito slaba. Koeficijent korelacije iznosi -0,071, a signifikantnost 0,663, što znači da ta korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj poslovnoj okolini, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,279. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,082. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama na tržištu jer koeficijent korelacije iznosi 0,053, ali je povezanost slaba. Signifikantnost je veća od 0,05 i iznosi 0,744, stoga korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s dinamičnom tehničkom, ekonomskom i kulturološkom dimenzijom okoline. Koeficijent korelacije iznosi 0,333, a signifikantnost 0,036, što znači da je korelacija statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s dinamičnom tehničkom, ekonomskom i kulturološkom dimenzijom okoline, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,453. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,003. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s dinamičnom tehničkom, ekonomskom i kulturološkom dimenzijom okoline jer koeficijent korelacije iznosi 0,282. Signifikantnost je veća od 0,05 i iznosi 0,078, stoga korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s poslovanjem u riskantnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,117, a signifikantnost 0,472, što znači da korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,327. Korelacija je statistički značajna jer je signifikantnost manja od 0,05 i iznosi 0,040. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju jer koeficijent korelacije iznosi 0,116. Signifikantnost je veća od 0,05, stoga korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta. Koeficijent korelacije iznosi 0,329, a signifikantnost 0,038, što znači da je korelacija statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta., pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,147. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,365. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s povećanjem okoline kroz širenje starih i nastanak novih tržišta jer koeficijent korelacije iznosi 0,049, ali je ta povezanost slaba. Signifikantnost je veća od 0,05, stoga korelacija nije statistički značajna.

Ekstenzivno oglašavanje pozitivno je povezano s poslovanjem u stresnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,203, a signifikantnost 0,210, što znači da korelacija nije statistički značajna. Strategija segmentacije tržišta pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okruženju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,190. Korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,241. Strategija postavljanja prestižnih cijena pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okruženju jer koeficijent korelacije iznosi 0,107. Signifikantnost je veća od 0,05, stoga korelacija nije statistički značajna.

S obzirom na rezultate prikazane u Tablici 24 i na njihovu interpretaciju kroz nekoliko prethodnih paragrafa, može se zaključiti da je većina promatranih varijabli pozitivno povezana, a kod nekih je ta povezanost i statistički značajna. U tom se smislu može potvrditi pozitivna povezanost marketinške diferencijacije i nesigurnosti okoline te prihvatiti druga pomoćna hipoteza.

Druga hipoteza glasi:

H2: Strategija troškovnog vodstva negativno je povezana sa nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.

U nastavku su prikazane frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na tvrdnje iz anketnog upitnika koje se odnose na troškovno vodstvo.

Tablica 25. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (1)

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja važna je za naše poduzeće i često je koristimo.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	3	7,5	7,5	7,5
2	3	7,5	7,5	15,0
3	12	30,0	30,0	45,0
4	17	42,5	42,5	87,5
u potpunosti točno	5	12,5	12,5	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

7,5% ispitanika strategiju minimiziranja troškova oglašavanja uopće ne smatra važnom, dok isto toliko ispitanika uglavnom dijeli takvo mišljenje. 30% njih tu tvrdnju ne smatraju bi točnom ni netočnom. 42,5% ispitanika uglavnom tu strategiju smatraju važnom, a 12,5% ispitanika u potpunosti se slažu s tom tvrdnjom.

Tablica 26. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (2)

Strategija rezanja cijena je važna za naše poduzeće i često je koristimo.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	3	7,5	7,5	7,5
2	10	25,0	25,0	32,5
3	17	42,5	42,5	75,0
4	8	20,0	20,0	95,0
u potpunosti točno	2	5,0	5,0	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

7,5% ispitanika uopće ne koristi strategiju rezanja cijena, a 25% njih uglavnom je ne koristi. 42,5% njih niti se slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 20% ispitanika uglavnom je koristi i smatra važnom, a u potpunosti se s tom tvrdnjom slaže 5% ispitanika.

Tablica 27. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (3)

Poduzeće ima sklonost provedbe niskorizičnih projekata sa sigurnim povratom.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
2	5	12,5	12,5	15,0
3	15	37,5	37,5	52,5

	4	14	35,0	35,0	87,5
	u potpunosti točno	5	12,5	12,5	100,0
	Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

2,5% ispitanika naglašava kako poduzeće u kojem rade nema uopće sklonost provedbe niskorizičnih projekata sa sigurnim povratom, a 12,5% njih naglašava da poduzeće u kojem rade takvu praksu ima rijetko. 37,5% ispitanika niti se slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom. 35% ispitanih smatra da poduzeće ipak provodi niskorizične projekte često, a 12,5% ispitanika smatra da to poduzeće uvijek radi.

Tablica 28. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (4)

Poduzeće ima sklonost provedbe visokorizičnih projekata s prilikom dobre zarade.

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	u potpunosti netočno	6	15,0	15,0	15,0
	2	7	17,5	17,5	32,5
	3	11	27,5	27,5	60,0
	4	9	22,5	22,5	82,5
	u potpunosti točno	7	17,5	17,5	100,0
	Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

15% ispitanika smatra da poduzeća u kojima rade nemaju uopće sklonost provedbe visokorizičnih projekata s prilikom dobre zarade, dok se njih 17,5% izjasnilo da poduzeća tek rijetko provode takvu praksu. 27,5% njih se niti slaže niti ne slaže s navedneom tvrdnjom. 22,5% ispitanika naglašavaju da poduzeća u kojima rade uglavnom provode visokorizične projekte. 17,5% ispitanih izrazilo je potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom.

Tablica 29. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (5)

Uzimajući u obzir prirodu naše eksterne okoline, najbolje je istraživati je postupno.

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
	u potpunosti netočno	1	2,5	2,5	2,5
	2	3	7,5	7,5	10,0
	3	17	42,5	42,5	52,5
	4	12	30,0	30,0	82,5
	u potpunosti točno	7	17,5	17,5	100,0
	Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

2,5% ispitanika smatra da nema uopće potrebe za postupnim istraživanjem eksterne okoline, dok 7,5% njih smatra da se takva potreba uglavnom ne javlja. 42,5% njih nije izrazilo niti slaganje niti neslaganje s navedenom tvrdnjom. 30% ispitanika smatra da je uglavnom najbolje postupno istraživati eksternu okolinu. 17,5% ispitanih u potpunosti se slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 30. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (6)

Odvažni potezi širokog spektra djelovanja percipiraju se kao korisni te su česta praksa u našem poduzeću.

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
u potpunosti netočno	6	15,0	15,0	15,0
2	11	27,5	27,5	42,5
3	16	40,0	40,0	82,5
4	4	10,0	10,0	92,5
u potpunosti točno	3	7,5	7,5	100,0
Ukupno	40	100,0	100,0	

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

15% ispitanika ne slaže se uopće s tvrdnjom da su odvažni potezi širokog spektra djelovanja korisni, a 27,5% njih smatra da uglavnom nisu korisni. 40% ispitanih ih ne smatra ni korisnima ni štetnima. 10% ispitanih vjeruje da su takvi potezi uglavnom korisni za poduzeće. 7,5% ispitanih u potpunosti vjeruje u njihovu korist.

U nastavku će se prikazati korelacija strategije troškovnog vodstva s nesigurnosti okoline.

Tablica 31. Korelacija strategije troškovnog vodstva i nesigurnosti okoline

		Strategija minimiziranja troškova oglašavanja važna je za naše poduzeće i često je koristimo.	Strategija rezanja cijena je važna za naše poduzeće i često je koristimo.	Poduzeće ima sklonost provedbe visokorizičnih projekata s prilikom dobre zarade.	Poduzeće ima sklonost provedbe niskorizičnih projekata sa sigurnim povratom.	Uzimajući u obzir prirodu naše eksterne okoline, najbolje je istraživati je postupno.	Odvažni potezi širokog spektra djelovanja percipiraju se kao korisni te su česta praksa u našem poduzeću.
Primorani smo često mijenjati proizvode i prakse da bi	Koeficijent korelacije	,276	,081	,234	,165	,204	-,043
	Sig.	,084	,620	,146	,309	,206	,791

ostali konkurentni	N	40	40	40	40	40	40
Proizvodi (usluge) brzo postaju zastarjeli u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,100	,018	,088	-,027	-,337*	-,021
	Sig.	,539	,911	,590	,870	,033	,897
	N	40	40	40	40	40	40
Preferencije kupaca je lako predvidjeti u našoj industriji.	Koeficijent korelacije	,355*	-,052	,061	-,085	-,061	-,194
	Sig.	,025	,749	,709	,604	,709	,231
	N	40	40	40	40	40	40
Tehnološke promjene u našoj industriji su brže nego u drugim industrijama	Koeficijent korelacije	,053	-,038	,137	,056	,200	,098
	Sig.	,743	,814	,398	,729	,215	,549
	N	40	40	40	40	40	40
Postoji nekoliko eksternih prijetnji opstanku i dobrobiti naše poslovne jedinice.	Koeficijent korelacije	,305	,193	-,063	,317*	,215	-,147
	Sig.	,056	,232	,701	,046	,183	,364
	N	40	40	40	40	40	40
Naše tržište je bogato investicijskim kapitalom	Koeficijent korelacije	,343*	,155	,342*	,018	-,028	-,102
	Sig.	,030	,339	,031	,913	,864	,530
	N	40	40	40	40	40	40
Programi ekonomskog razvoja pružaju dovoljno potpore našoj poslovnoj zajednici	Koeficijent korelacije	,316*	,227	,196	-,064	-,060	,026
	Sig.	,047	,158	,227	,697	,712	,876
	N	40	40	40	40	40	40
Na našim tržištima postoji mnogo profitabilnih prilika	Koeficijent korelacije	,196	-,096	,324*	-,018	,117	,099
	Sig.	,225	,556	,042	,913	,473	,543
	N	40	40	40	40	40	40
Poslujemo u prijetećoj poslovnoj okolini	Koeficijent korelacije	,282	,048	-,192	,222	,230	-,034
	Sig.	,078	,770	,235	,169	,154	,834
	N	40	40	40	40	40	40

Tehnička, ekonomska i kulturološka dimenzija naše okoline je dinamična i brzo se mijenja	Koeficijent korelacije	,243	,092	,261	,154	-,017	-,225
	Sig.	,131	,571	,104	,343	,918	,163
	N	40	40	40	40	40	40
Poslujemo u riskantnom okruženju gdje jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća	Koeficijent korelacije	,277	,168	,067	,361*	,037	,127
	Sig.	,083	,300	,680	,022	,819	,433
	N	40	40	40	40	40	40
Naša okoline se povećava kroz širenje starih tržišta i nastanak novih tržišta	Koeficijent korelacije	,101	,198	,326*	-,097	,275	-,116
	Sig.	,535	,220	,040	,552	,086	,477
	N	40	40	40	40	40	40
Poslujemo u vrlo stresnom, zahtjevnom i neprijateljskom (eksternom) okruženju	Koeficijent korelacije	,385*	,311	,192	-,047	,366*	,113
	Sig.	,014	,051	,235	,773	,020	,486
	N	40	40	40	40	40	40

Izvor: obrada autorice u programu SPSS

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim. Koeficijent korelacije iznosi 0,276, ali kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena također je pozitivno povezana s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim, ali je povezanost slaba jer koeficijent korelacije iznosi 0,081. Korelacija nije ni statistički značajna jer signifikantnost iznosi 0,620. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim. Koeficijent korelacije iznosi 0,234, a signifikantnost 0,146 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata također je pozitivno povezano s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim, ali ni ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim, pri čemu koeficijent korelacije

iznosi 0,204, a signifikantnost 0,206 te ni ta povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja izrazito su slabo negativno povezani s čestim mijenjanjem proizvoda i prakse da bi se ostalo konkurentnim. Koeficijent korelacije iznosi -0,043, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s brzim zastarijevanjem proizvoda. Koeficijent korelacije iznosi 0,100, ali kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena izrazito je slabo pozitivno povezana s brzim zastarijevanjem proizvoda. Koeficijent korelacije iznosi 0,018. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s brzim zastarijevanjem proizvoda, ali također izrazito slabo. Koeficijent korelacije iznosi 0,088, a signifikantnost 0,590 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata negativno je povezana s brzim zastarijevanjem proizvoda, ali ni ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline negativno je povezano s brzim zastarijevanjem proizvoda, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,337, a signifikantnost 0,033 pa je povezanost statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja izrazito su slabo negativno povezani s brzim zastarijevanjem proizvoda. Koeficijent korelacije iznosi -0,021, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi 0,355, ali kako je signifikantnost manja od 0,05, povezanost je statistički značajna. Strategija rezanja cijena izrazito je slabo negativno povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi -0,052. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca, ali također izrazito slabo. Koeficijent korelacije iznosi 0,061, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata negativno je povezana s lakim predviđanjem preferencija kupaca, ali ni ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline negativno je povezano s lakim predviđanjem preferencija kupaca, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,061, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja

negativno su povezani s lakim predviđanjem preferencija kupaca. Koeficijent korelacije iznosi -0,194, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s brzim tehnološkim promjenama, ali izrazito slabo. Koeficijent korelacije iznosi 0,053, ali kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena izrazito je slabo negativno povezana s brzim tehnološkim promjenama. Koeficijent korelacije iznosi -0,038. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s brzim tehnološkim promjenama. Koeficijent korelacije iznosi 0,137, a signifikantnost 0,398 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata pozitivno je povezana s brzim tehnološkim promjenama, ali ni ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s brzim tehnološkim promjenama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,200, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja pozitivno su povezani s brzim tehnološkim promjenama. Koeficijent korelacije iznosi 0,098, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s eksternim prijetnjama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,305, ali kako je signifikantnost veća od 0,05 i iznosi 0,056, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s eksternim prijetnjama. Koeficijent korelacije iznosi 0,193. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata izrazito je slabo negativno povezano s eksternim prijetnjama. Koeficijent korelacije iznosi -0,063, a signifikantnost 0,701 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata pozitivno je povezana s eksternim prijetnjama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,317, a kako je signifikantnost manja od 0,05, ta je povezanost statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s eksternim prijetnjama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,215, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja negativno su povezani s eksternim prijetnjama. Koeficijent korelacije iznosi -0,147, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s investicijskim kapitalom na tržištu, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,343. Kako je signifikantnost manja od 0,0, povezanost je statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,155. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi 0,342, a signifikantnost je manja od 0,05 pa je korelacija značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata izrazito je slabo pozitivno povezana s investicijskim kapitalom na tržištu, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,018, a kako je signifikantnost većaa od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline negativno je povezano s investicijskim kapitalom na tržištu, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,028, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja negativno su povezani s investicijskim kapitalom na tržištu. Koeficijent korelacije iznosi -0,102, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s programima ekonomskog razvoja, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,316. Kako je signifikantnost manja od 0,05, povezanost je statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s programima ekonomskog razvoja. Koeficijent korelacije iznosi 0,227. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s programima ekonomskog razvoja. Koeficijent korelacije iznosi 0,196, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata izrazito je slabo pozitivno povezana s programima ekonomskog razvoja, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,064, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Također, postupno istraživanje eksterne okoline negativno je povezano s programima ekonomskog razvoja, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,060, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja izrazito su slabo pozitivno povezani s programima ekonomskog razvoja. Koeficijent korelacije iznosi 0,026, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s profitabilnim prilikama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,196. Kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena negativno je povezana s profitabilnim prilikama,. Koeficijent korelacije iznosi -0,096. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s profitabilnim prilikama,. Koeficijent korelacije iznosi 0,324, a signifikantnost je manja od 0,05 pa je korelacija značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata gotovo da i nije povezana s profitabilnim prilikama,, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,018, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Također, postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s programima profitabilnim prilikama, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,117, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja pozitivno su povezani s profitabilnim prilikama. Koeficijent korelacije iznosi 0,099, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj okolini, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,282. Kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena slabo je pozitivno povezana s poslovanjem u prijetećoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi 0,048. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata negativno je povezano s poslovanjem u prijetećoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi -0,192, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata pozitivno je povezana s poslovanjem u prijetećoj okolini, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,222, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Također, postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s poslovanjem u prijetećoj okolini, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,230, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja izrazito su slabo negativno povezani s poslovanjem u prijetećoj okolini. Koeficijent korelacije iznosi -0,034, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,243. Kako je

signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena slabo je pozitivno povezana s dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi 0,092. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s poslovanjem u dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi 0,261, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata pozitivno je povezana s dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,154, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline gotovo da i nije povezano s dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,017, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja negativno su povezani s dinamičnim dimenzijama okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi -0,225, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,277. Kako je signifikantnost veća od 0,05, povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,168. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s poslovanjem u riskantnom okruženju, ali izrazito slabo. Koeficijent korelacije iznosi 0,067, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata pozitivno je povezana s poslovanjem u riskantnom okruženju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,361, a kako je signifikantnost manja od 0,05, ta je povezanost statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline izrazito je slabo povezano s poslovanjem u riskantnom okruženju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,037, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja pozitivno su povezani s poslovanjem u riskantnom okruženju. Koeficijent korelacije iznosi 0,127, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s povećanjem okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,101. Kako je signifikantnost veća od 0,05,

povezanost nije statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s povećanjem okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi 0,198. Korelacija nije ni statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s povećanjem okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi 0,326, a signifikantnost je manja od 0,05 pa je korelacija značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata negativno je povezana s povećanjem okoline poduzeća, ali slabo, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,097, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s povećanjem okoline poduzeća, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,275, a signifikantnost je veća od 0,05 pa povezanost nije statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja negativno su povezani s povećanjem okoline poduzeća. Koeficijent korelacije iznosi -0,116, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Strategija minimiziranja troškova oglašavanja pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okružju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,385. Kako je signifikantnost manja od 0,05, povezanost je statistički značajna. Strategija rezanja cijena pozitivno je povezana s poslovanjem u stresnom okružju. Koeficijent korelacije iznosi 0,311, ali korelacija nije statistički značajna jer je signifikantnost veća od 0,05. Sklonost provođenja visokorizičnih projekata pozitivno je povezano s poslovanjem u stresnom okružju. Koeficijent korelacije iznosi 0,192, a signifikantnost je veća od 0,05 pa korelacija nije značajna. Sklonost provođenja niskorizičnih projakata negativno je povezana s poslovanjem u stresnom okružju, ali slabo, pri čemu koeficijent korelacije iznosi -0,047, a kako je signifikantnost veća od 0,05, ta povezanost nije statistički značajna. Postupno istraživanje eksterne okoline pozitivno je povezano s poslovanjem u stresnom okružju, pri čemu koeficijent korelacije iznosi 0,366. Signifikantnost je manja od 0,05 pa je korelacija statistički značajna. Odvažni potezi širokog spektra djelovanja pozitivno su povezani s poslovanjem u stresnom okružju. Koeficijent korelacije iznosi 0,113, a signifikantnost je veća od 0,05, što znači da povezanost nije statistički značajna.

Sukladno provedenoj analizi može se zaključiti da je druga hipoteza odbačena zato što je zabilježeno više slučajeva gdje je potvrđena statistička značajnost pozitivne korelacije kizmeđu varijabli troškovnog vodstva i nesigurnosti okoline.

6. ZAKLJUČAK

Promatranje suvremenog tržišta otvara pitanja uvjeta poslovanja poduzeća, u kontekstu kojih se razmatra i pitanje njihovog opstanka na tržištu. Sukladno tome, poduzeća se nalaze pred izazovom pozicioniranja na tržištu te postizanja konkurentske prednosti, koja se pak ne može razumjeti kroz sagledavanje organizacije kao cjeline, već je nužno pogled usmjeriti na aktivnosti vezane uz dizajniranje, proizvodnju, marketing, dostavu i podršku vlastitog proizvoda.

Provodeći analizu izvora konkurentske prednosti nužno je precizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi i njihove međusobne interakcije. U tom se smislu važno osvrnuti na lanac vrijednosti koji poduzeće dijeli na njegove strateški značajne aktivnosti s ciljem razumijevanja kretanja troškova i izvora diferencijacije. Smisao leži u tome da poduzeće navedene aktivnosti izvodi jeftinije ili bolje od konkurenata.

Poduzeće strategijom definira odgovor na pitanja kako i na koji način stići ondje gdje želi. Pritom se koriste različiti koncepti i različite tehnike koje utječu na kvalitetu upravljačke politike. Nije neobično da se prilikom formuliranja strategije konkurenti okarakteriziraju kao neprijatelji, no takvo je shvaćanje pogrešno zato što konkurenti mogu biti korisni za realizaciju različitih strateških ciljeva koji povećavaju konkurentsku prednost.

Vrlo je važno stoga pažnju posvetiti temeljnim principima koji određuju generičke konkurentske strategije, ali i strategiju uopće, te njihovom utjecaju na konkuriranje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Uvjeti na tržištu u današnje su vrijeme određeni nizom događaja i na taj način predstavljaju izazove kojima poduzeća moraju uspješno odgovoriti, odnosno suočiti se s njima, kako bi bila konkurent na tržištu i kako bi nastavila uspješno poslovati. Radno okruženje u takvim prilikama izrazito je dinamično i zahtijeva sposobnost adaptacije novonastalim prilikama.

Ciljevi istraživanja bili su utvrditi u kojoj je mjeri strategija diferencijacije povezana s nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje, i to putem inovacija i putem marketinga, te ispitati utjecaj strategije troškovnog vodstva u kontekstu nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje. Provedena je analiza potvrdila da su diferencijacija putem inovacija i

marketinška diferencijacija pozitivno povezane s nesigurnosti okoline, dok je odbačena hipoteza da je strategija troškovnog vodstva negativno povezana s nesigurnosti okoline. Glavni problem istraživanja postavlja u fokus pitanje iskrenosti ispitanika. Buduća bi istraživanja trebalo usmjeriti na povezanosti konkurentskih strategija sa specifičniom prirodom poslova poduzeća kako bi se mogli usporediti rezultati poduzeća različitih djelatnosti.

7. LITERATURA

1. Adner, R., & Zemsky, P. (n.d.). *Competitive Positioning and Generic Strategies: Revisiting the "Stuck in the Middle" Position.* Preuzeto 20. ožujka 2018 iz https://pdfs.semanticscholar.org/aee4/3088a27a19bc2912eddd82ea059e6656a9d9.pdf

2. Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance , 1* (2), str. 173-178.

3. Bordean, O. N., Borza, A., & Glaser-Segura, D. (2011). A comparative approach of the generic strategies within the hotel industry: Romania vs. USA. *Management & Marketing , 6* (5), str. 501-514.

4. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., i dr. (2005). *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija.

5. Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology , VI* (1), str. 1-22.

6. Conklin, D. (2011). *The global environment of business: New paradigms for international management.* Thousand Oaks: Sage Publications.

7. Dess, G. D., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal , 27* (3), str. 467-488.

8. Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases.* Oxford, Malden, Carlton: Blackwell Publishing.

9. Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2014). *Foundations in Strategic Management.* Mason: Cengage Learning.

10. Hitt, M. A., & Freeman, E. (2006). *The Blackwell Handbook of Strategic Management.* (J. S. Harrison, Ur.) Oxford: Blackwell Publishing.

11. Johnson, S. (2018). *What Is the Meaning of Organizational Strategy*. Preuzeto 6. lipnja 2018 iz http://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-strategy-59427.html

12. Ketchen, D., & Short, J. (n.d.). Strategic Management: Evaluation and Execution.

13. Kunc, M. (2010). Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments using System Dynamics. U E. Mollona, *Computational Analysis of Firms' Organization and Strategic Behaviour* (str. 152-170). London: Routledge.

14. Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *The Academy of Management Journal , 31* (2), str. 280-308.

15. Porter, M. E. (2008b). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Watertown: Harvard Business Publishing.

16. Porter, M. E. (2011). *HBR's Must-Reads on Strategy.* Dohvaćeno iz Harvard Business Review: http://www.syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf

17. Porter, M. E. (1979). How Competitives Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* , str. 2-10.

18. Porter, M. E. (2008c). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja.* Zagreb: Masmedia.

19. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Newton Sqaure, Pennsylvania: Project Management Institute.

20. Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. *European Scientific Journal , 11* (28), str. 273-284.

21. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga.* Zagreb: Naklada Ljevak.

22. Ritson, N. (2011). *Strategic Management.* Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.

23. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika.* Zagreb: Mate.

24. Tanwar, R. (2013). Porter’s Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management , 15* (1), str. 11-17.

25. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednosti.* Zagreb: Mate.

26. Vrdoljak Raguž, I., & Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa , 21* (1), str. 381-398.

27. Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menedžment.* Zagreb: Mate.

28. Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation* (19), str. 507-518.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Varijable koje se ispituju 35
Tablica 2. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (1) 36
Tablica 3. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (2) 36
Tablica 4. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (3) 37
Tablica 5. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (4) 37
Tablica 6. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (5) 38
Tablica 7. Frekvencije odgovora ispitanika s obzriom na nesigurnost okoline (6) 38
Tablica 8. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (7) 39
Tablica 9. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (8) 39
Tablica 10. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (9) 39
Tablica 11. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (10) 40
Tablica 12. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (11) 40
Tablica 13. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na nesigurnost okoline (12) 41
Tablica 14. Frekvencije odgovora s obzirom na nesigurnost okoline (13) 41
Tablica 15. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (1) 42
Tablica 16. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (2) 42
Tablica 17. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (3) 43
Tablica 18. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija (4) 43
Tablica 19. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na diferencijaciju putem inovacija(5) 43
Tablica 20. Korelacija strategije diferencijacije proizvoda i nesigurnosti okoline 44
Tablica 21. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (1) ... 52
Tablica 22. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (2) ... 52
Tablica 23. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na marketinšku diferencijaciju (3) ... 53
Tablica 24. Korelacija marketinške strategije i nesigurnosti okoline 53
Tablica 25. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (1) 59
Tablica 26. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (2) 59

Tablica 27. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (3) 59
Tablica 28. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (4) 60
Tablica 29. Frekvencija odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (5) 60
Tablica 30. Frekvencije odgovora ispitanika s obzirom na strategiju troškovnog vodstva (6) 61
Tablica 31. Korelacija strategije troškovnog vodstva i nesigurnosti okoline..... 61