

# Predgovor

Četrnaesto izdanje drugačijeg je izgleda i štih. Već sam naslov – *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću* – deskriptivniji je te jasnije izražava glavni pravac osnovnih predavanja iz poslovne i konkurentske strategije. Novo lice ovog izdanja uključuje preinačen raspored poglavlja, moderniziranu prezentaciju teksta, jedno posve novo i vrlo aktualno poglavlje: *Strategija, etika i društvena odgovornost*. Neke teme pokriva više, neke manje od 13. izdanja. Ipak, osnovne karakteristike koje su godinama bile zaslužne za uspješnost teksta, ostale su gotovo netaknute. Osnovni pojmovi i analitički alati solidno su obrađeni, idu ukorak s teorijom i praksom, a potkrijepljeni su najboljim primjerima do kojih smo mogli doći. Kao što je to običaj svih naših novih izdanja, i u ovome se nalazi niz najboljih i najsuvremenijih raspoloživih slučajeva iz prakse. Također, pripremili smo paket dodatnih materijala za rad na nastavi koji omogućuje maksimalnu fleksibilnost u prilagođavanju predavanja posebnim potrebama i preferencijama.

## TEKST I KVALITETA SADRŽAJA

Da bi se neki strategijski tekst na višoj/MBA razini kvalificirao kao kvalitetan, on mora, po našem mišljenju:

- Objasniti temeljne koncepte, potkrijepiti ih relevantnim primjerima i primjenama u stvarnim poduzećima.
- Predstaviti razumljiva objašnjenja bitnih analitičkih alata, način njihove upotrebe te njihovo mjesto u menadžerskom procesu izrade i provedbe strategije.
- Biti ažuran i sveobuhvatan, solidno izvještavati o bitnim promjenama na konkurentskim tržištima i u strategijama pritisnutim globalizacijom i tehnologijom interneta.
- Fokusrati se na ono što svaki student treba znati o izradi, implementaciji i provedbi poslovnih strategija u današnjemu tržišnom okruženju.
- Sadržati nove slučajeve s dodanom vrijednošću koji obuhvaćaju zanimljive proizvode i poduzeća, prikazuju važne strateške izazove s kojima se suočavaju menadžeri, pružaju vrijedne pouke i bude interes među studentima.

Vjerujemo da četrnaesto izdanje udovoljava svim ovim kriterijima. Rasprave u poglavljima zadiru izravno u bit onoga što studenti uistinu trebaju znati – unatoč dodatnim 33 stranice novoga poglavlja, ovo izdanje ima 50 stranica manje od prošlog izdanja, a broj poglavlja ostao je isti. Međutim, naša objašnjenja temeljnih koncepata i analitičkih alata dovoljno su opširna da bi bila razumljiva i uporabljiva. Površna objašnjenja daju oskudno znanje, a gotovo da i nemaju pedagoške vrijednosti. Odabrali smo aktualne primjere na koje se studenti mogu lako pozvati. Trudili smo se inkorporirati sva vrhunska istraživanja koja odgovaraju početnome stupnju predavanja iz strategije. Doista smo bili sretne ruke u prikupljanju uistinu krasnoga niza zanimljivih, važnih i izazovnih slučajeva za pripremu vrijednih lekcija o tome zašto i kako uspješno izraditi i provoditi strategiju.

## ORGANIZACIJA, SADRŽAJ I OBILJEŽJA POGLAVLJA

Trinaest poglavlja ovog izdanja odražavaju ne samo uobičajeno ažuriranje i izmjene u tematskome naglasku i sadržaju, već i ponešto drugačiju organizaciju poglavlja i tema. Prva dva poglavlja uvelike su poboljšala uvod u koncept strategije i menadžerski proces izrade i provedbe strategije. Poglavlja 3 i 4 izlažu koncepte i alate za analizu vanjskog okruženja i unutarnjih sredstava i sposobnosti poduzeća. Skupina od četiri poglavlja govori o strateškim alternativama poduzeća s jednom djelatnošću. Sljedeće poglavlje (sastavljeno od dva poglavlja iz prijašnjih izdanja) obrađuje diverzifikaciju poduzeća s više djelatnosti. Izostavili smo poglavlje o internetskoj tehnologiji koje je činilo bitan dio 12. i 13. izdanja. Naime, tehnologija i uporaba interneta postali su standardni dio strategija većine poduzeća u svijetu pa smatramo da strategiju interneta nije potrebno obraditi u zasebnome poglavlju. Međutim, materijal iz toga izbačenog poglavlja, a koje je i dalje relevantno, uključili smo u poglavlja 3, 4 i 6. Posve novo, poglavlje 10, *Strategija, etika i društvena odgovornost*, popunjava prazninu u obradi, te se na njega može pozvati na više mjesta tijekom predavanja. Zatim slijede tri poglavlja o menadžerskim akcijama nužnim za učinkovitu provedbu strategije.

Prezentacije svih 13 poglavlja marljivo smo usklađivali s najnovijim događajima u teoriji i praksi strateškoga menadžmenta. Trudili smo se inkorporirati najnovije korake u konceptualnim temeljima strateškoga menadžmenta, jasno opisati promjene u poslovnim strategijama, operacijama vrijednosnih lanaca, radnim običajima, konkurentskim uvjetima tjeranim neprestanim jurišom prema globalizaciji te brzom usvajanju aplikacija internetske tehnologije od strane poduzeća u cijelome svijetu. Rasprave u poglavljima odražavaju sve veći djelokrug i važnost suradničkih partnerstava, stalno širenje brzih promjena na sve veći broj industrija i okruženja poduzeća te ne tako davno naglašene imperativne povezivanja strategije i operativnih praksi s onime što je etički i društveno prihvatljivo. Mnogo je toga napravljeno u vezi usklađivanja strategije poduzeća s vanjskim okolnostima, *kao i* s unutrašnjim resursima i konkurentskim sposobnostima. Stajalište tvrtke temeljeno na sredstvima integrirano je u raspravu o izradi strategija za jednu i više djelatnosti. Skupina od tri poglavlja o izradi strategije prožeta je snažnim gledištem temeljenim na resursima, pritom naglašavajući važnost intelektualnoga kapitala, temeljnih stručnosti i konkurentskih sposobnosti.

Sljedeći odlomak sažima bitna obilježja i teme poglavlja ovoga izdanja:

- Poglavlje 1 uvelike je prepravljeno i revidirano kako bi odgovorilo na ova središnja pitanja: «Što je strategija?» i «Zašto je ona važna?». Ono definira pojam *strategije* i opisuje određujuće elemente strategije nekoga poduzeća, objašnjava zašto se strategija mijenja i evoluirala tijekom vremena, zašto je strategija dijelom planirana, dijelom reaktivna, te zašto naponi menadžmenta za izradu strategije podrazumijevaju potragu za konkurentskom prednošću. Osim toga, poglavlje sadrži rasprave o važnosti etičkih čimbenika pri izradi strategije, o tome kako se strategija poduzeća vezuje uz «poslovni model», te o tome zašto vrijedi formula dobra strategija + dobra provedba strategije = dobar menadžment. Uloga ovoga prvog poglavlja jest pružiti čitateljima solidno razumijevanje značenja pojma *strategije*, pobuditi njihov interes i uvjeriti ih da su pojedinosti izrade i provedbe dobitničke strategije nešto što svaki student menadžmenta treba znati.

- Poglavlje 2 bavi se menadžerskim procesom izrade i provedbe strategije – to je odlična tema za drugi dan predavanja. Ovo je poglavlje strukturirano na temelju pet koraka procesa izrade i provedbe strategije: (1) oblikovanje strateške vizije o tome kamo poduzeće smjera i zašto, (2) postavljanje ciljeva koji mjere napredak poduzeća, (3) izrada strategije radi ostvarivanja tih ciljeva i usmjerenja poduzeća prema svojem tržišnom odredištu, (4) implementiranje i provedba strategije, te (5) nadziranje napretka i korektivno prilagođavanje po potrebi. Ovo je poglavlje po svojoj naravi također uvodno i predstavlja takve temeljne koncepte kao što su strateška vizija i poslovna misija, strateški i financijski ciljevi, strateški planovi i strateška nakana. Naglašava da je strateški plan poduzeća zbir strategija oblikovan od strane raznih menadžera na raznim razinama organizacijske hijerarhije. Trudili smo se objasniti zašto *svi menadžeri čine dio tima stvaranja i provedbe strategije*, zašto se *svim* menadžerima preporučuje da koncepte i tehnike strateškoga menadžmenta učine temeljnim dijelom svoje opreme, te zašto najuspješnija poduzeća žele da njihovi zaposleni budu pravi «studenti biznisa.» Poglavlje zaključujemo dijelom o upravljanju korporacijom.
- Poglavlje 3 predstavlja sad već standardne dijelove analize industrije i konkurencije, te objašnjava zašto je važno da uprava izradi strategiju koja će biti u skladu s okolnostima industrijskoga i konkurentskog okruženja poduzeća. Najveća odlika ovoga poglavlja jest znatno poboljšana vizualna prezentacija modela pet konkurentskih sila Michaela E. Portera. Smatramo da je ovo dosad najbolja i najjasnija obrada toga modela. Globalizacija i internetska tehnologija tretirane su kao moćne pokretačke sile koje mogu preoblikovati industrijsku konkurenciju – njihove uloge nosioca promjene postale su čimbenici koje većina poduzeća u većini industrija mora uzeti u obzir prilikom izrade dobitne strategije.
- Poglavlje 4 raspravlja o važnosti solidne situacijske analize kao temelja za usklađivanje strategije s organizacijskim sredstvima, stručnostima i konkurentskim sposobnostima. *Središnji dio* rasprave o resursnim snagama i slabostima nekoga poduzeća tiče se uloga temeljnih stručnosti, organizacijskih sredstava i sposobnosti pri kreiranju vrijednosti za kupce i stjecanju konkurentске prednosti. SWOT analiza predstavljena je kao jednostavan i lak način procjene sredstava i opće situacije poduzeća. Ovo poglavlje također solidno pokriva sad već uobičajene alate za analizu vrijednosnoga lanca, *benchmarking* i procjenjivanje konkurentске snage – svi oni, vjerujemo, omogućuju uvid u relativnu troškovnu poziciju poduzeća i tržišni položaj vis-à-vis suparnika. Također se govori i o tome kako implementacija aplikacija internetske tehnologije mijenja izgled vrijednosnih lanaca poduzeća i industrije, te uspješnost određenih aktivnosti vrijednosnoga lanca.
- Poglavlje 5 bavi se potragom poduzeća za konkurentskom prednošću, a temelji se na pet generičkih konkurentskih strategija: low-cost vodstvo, diferencijacija, best-cost dobavljač, fokusirana diferencijacija i fokusiranje niskih troškova.
- Poglavlje 6 proširuje obradu prethodnoga poglavlja i bavi se *ostalim strateškim akcijama* koje neko poduzeće može poduzeti kako bi nadopunilo svoj odabir osnovne konkurentске strategije. Sadrži dijelove o strateškim savezima i suradničkim partnerstvima, o tome kako preuzimanjem i spajanjem ojačati konkurentnost poduzeća; kada se regresivno ili progresivno integrirati u industrijskome vrijednosnom lancu, o dobrim stranama povjeravanja određenih

aktivnosti vrijednosnoga lanca vanjskim stručnjacima; o tome treba li i kada povući ofenzivne ili defenzivne poteze; te o raznim načinima na koje se neko poduzeće može prilikom utvrđivanja pozicije na tržištu koristiti internetom kao distribucijskim kanalom.

- Poglavlje 7 istražuje strateške opcije za širenje poduzeća izvan svojih lokalnih granica i natjecanje na tržištima većega broja zemalja. Opcije se kreću od strategije izvoza, licenciranja, franšize, višedržavne i globalne strategije, do oslanjanja na strateške saveze i zajedničke pothvate. Osobita se pažnja pridaje četirima strateškim pitanjima vezanim uz natjecanje na multinacionalnome tržištu: (1) prilagoditi ponudu tržištu različitih zemalja kako bi ona bila u skladu s ukusima i preferencijama lokalnih kupaca, ili nuditi većinom standardizirane proizvode u cijelome svijetu; (2) koristiti prilično jednaku osnovnu konkurentsku strategiju na tržištima svih zemalja na kojima poduzeće posluje ili po potrebi mijenjati konkurentski pristup od zemlje do zemlje da bi se uskladio sa specifičnim tržišnim uvjetima i konkurentskim okolnostima na koje nailazi; (3) locirati proizvodne pogone, distribucijske centre i operacije usluge kupcu kako bi se maksimizirala konkurentska prednost; i (4) efikasan prekogranični prijenos sredstava i sposobnosti poduzeća za izgradnju konkurentске prednosti. Također je riječ o konceptima profitnih utočišta i međutržišnoga subvencioniranja, posebnim problemima vezanim uz ulazak na tržišta zemalja u nastajanju; i strategijama koje lokalna poduzeća u takvim zemljama poput Indije, Kine, Brazila i Meksika mogu uporabiti pri obrani od invazije oportunističkih i resursno bogatih globalnih divova.
- Poglavlje 8 nudi široki raspon strateških opcija za poduzeća koja konkuriraju u pet različitih industrijskih okruženja: (1) industrije budućnosti u nastajanju; (2) turbulentna, brza tržišta; (3) zrele, spororastuće industrije; (4) stagnantne ili opadajuće industrije; i (5) fragmentirane industrije. Također pokriva teme izazova stvaranja strategije s kojima se suočavaju: poduzeća u potrazi za brzim rastom, poduzeća na vodećim industrijskim pozicijama, «tvrte pratilje», i poduzeća u krizi. Ovih devet situacija zaslužuju posebno mjesto na predavanjima zbog svoje vrlo reprezentativne naravi i zbog toga što potkrepljuju tvrdnju iz trećega i četvrtoga poglavlja da se pobjedničke strategije trebaju uskladiti *kako* s industrijskim i konkurentskim uvjetima, *tako i* sa sredstvima i sposobnostima poduzeća.
- U ovom smo izdanju spojili dva poglavlja o diverzifikaciji u jedno, ali bogato i modernizirano. Obrada diverzifikacijskih strategija za poduzeća s više djelatnosti u poglavlju 9 počinje izlaganjem nekoliko načina diverzificiranja, objašnjava kako poduzeće diverzifikacijom može stvoriti ili povećati konkurentsku prednost za svoje poslovne jedinice, te istražuje strateške opcije već diverzificiranoga poduzeća za poboljšanje konačnih rezultata. Središnji dio ovoga poglavlja čini analiza tehnika i postupaka za procjenu strateške atraktivnosti poslovnoga portfelja diverzificiranoga poduzeća – relativna atraktivnost raznih djelatnosti na koje se poduzeće diverzificiralo, višeindustrijska konkurentska snaga u svakoj liniji proizvodnje, i *strateške* i *resursne usklađenosti* među raznim djelatnostima diverzificiranoga poduzeća. Poglavlje završava kratkim pregledom četiriju postdiverzifikacijskih strateških alternativa: (1) širenje diverzifikacijske osnove, (2) napuštanje određenih djelatnosti i ograničavanje na užu diverzifikacijsku osnovu, (3) restrukturiranje izgleda područja poslovanja i (4) multinacionalna diverzifikacija.

- Poglavlje 10 istražuje kontroverzna pitanja vezana uz test moralnog ispitivanja poduzeća. Studenti uglavnom shvaćaju da poduzeće i njegovo osoblje imaju zakonsku dužnost poštivanja zakona i pravila poštenoga natjecanja. No čini se da je današnjim studentima mnogo manje jasno (1) ima li poduzeće *obvezu* poslovanja u skladu s etičkim normama društava u kojima posluje te (2) ima li poduzeće *obvezu* ili *dužnost* pridonosa poboljšanju društva neovisno o potrebama i preferencijama kupaca koje opslužuje. Je li u najboljem interesu dioničara da poduzeće posluje na etički i/ili društveno odgovoran način? U središtu ovoga poglavlja je povezanost, ukoliko ona postoji, između napora poduzeća za izradom i provedbom dobitne strategije i njegovih dužnosti: (a) izvršavanja aktivnosti na etički način i (b) dokazivanja društveno odgovornoga ponašanja bivanjem savjesnim članom korporacije te brigom za potrebe nevlasničkih interesnih grupa – osoblja, zajednice u kojoj posluje, onih koji su u nepovoljnome položaju i društva u cjelini. Ovo poglavlje prikazuje ono najnovije iz literature i sadrži dio o moralnome, nemoralnome i amoralnome menadžerskom ponašanju, dio o tezi «posao poslovanja je posao, a ne etika», dio o konceptu društvene odgovornosti te dio o etičnome i društveno odgovornome ponašanju u poslovanju. Ovo je poglavlje oblikovano kao zasebno poglavlje na koje se može pozvati u ranoj, srednjoj ili zreloj fazi predavanja.
- Skupina od triju poglavlja koja se tiče primjene strategije (poglavlja 11 - 13) nastavlja sa solidnim, uvjerljivim konceptualnim okvirom strukturiranim oko (1) gradnje sredstava i organizacijskih sposobnosti potrebnih za primjerenu provedbu strategije; (2) izrađivanja proračuna radi usmjeravanja dovoljno sredstava u one aktivnosti vrijednosnoga lanca koje su ključne za strateški uspjeh; (3) utvrđivanja strateški prikladnih politika i postupaka; (4) uvođenja najboljih praksi i mehanizma za stalno poboljšavanje; (5) uvođenja informacijskih, komunikacijskih i operativnih sustava koje omogućuju osoblju poduzeća da uspješno ispunjava svoje strateške obveze dan za danom; (6) čvrstoga povezivanja nagrada i poticaja s ostvarivanjem ciljeva rada i uspješnom provedbom strategije; (7) kreiranja na strategiji temeljenoga radnog okružja i organizacijske kulture; i (8) i postizanja predanosti vodstva potrebne za implementaciju i poboljšavanje provedbe strategije. Često ponavljana misao u ova tri poglavlja jest da provedba strategije podrazumijeva pronalaženje određenih akcija, načina ponašanja i uvjeta koji su potrebni za dobru, na strategiji temeljenu, operaciju, a zatim njihovo provođenje i ostvarivanje rezultata – cilj je da studenti shvate kako je faza implementacije i provedbe strategije važna za postizanje rezultata, i to dobrih rezultata.

Naša misao vodilja bila je ta da ovih 13 poglavlja teksta prođe u srž sadržaja i predstavi najbolje misli teoretičara i praktičara. Sva poglavlja sadrže puno relevantnih primjera koji prezentaciju čini uvjerljivom, odgovarajućom i vrijednom za čitatelje koji se pripremaju za menadžersku ili ekonomsku karijeru. Ilustracijski okviri u svakome poglavlju sadrže tekstove koji studentima nude informacije i uvjeravaju ih da nauka o strategiji zaslužuje njihovu osobitu pažnju. Vjerujemo da će se naš entuzijizam i predanost prenijeti i na čitatelje.



## KOLEKCIJA SLUČAJEVA IZ PRAKSE

Trideset i sedam slučajeva ovog izdanja najaktualniji su i najbolji slučajevi do kojih smo mogli doći. Kolekcija je prepuna primjera iz strategije na djelu te sadrži vrijedne pouke za studente umijeća u znanosti izrade i provedbe strategije. Što se tiče dužine tekstova, ima ih uistinu svakojakih – gotovo se četvrtina slučajeva sastoji od manje od 15 stranica, no sadrži mnoštvo materijala za proučavanje, trećina je srednje dužine, a ostatak se odnosi na duže, detaljnije slučajeve. Barem 23 slučaja, od ukupno 37, uključuje vrlo ugledna poduzeća, proizvode, osobe za koje su studenti vjerojatno čuli, poznaju ih iz osobnog iskustva ili se s njima mogu lako poistovjetiti. Pomoću četiri slučaja dot-com poduzeća, uz još nekoliko drugih, studenti će dobiti uvid u osobite zahtjeve natjecanja u industrijskim okruženjima gdje su tehnološki napreci svakodnevna pojava, životni ciklusi proizvoda kratki, a konkurentska manevriranja među suparnicima burna. Najmanje 27 slučaja govori o situacijama u kojima resursi i konkurentne sposobnosti imaju jednako važnu ulogu u stvaranju strategije i planiranju primjene strategije, kao što je imaju i industrijski i konkurentski uvjeti. Šesnaest je slučajeva o poduzećima izvan SAD-a, globalno konkurentnim industrijama i/ili međukulturnim situacijama. Ti slučajevi, zajedno s teoretskim sadržajem prvoga dijela, nude mnoštvo materijala za povezivanje teorije strateškoga menadžmenta s globalizacijom svjetske ekonomije. Pet se slučajeva bavi strateškim problemima poduzeća u vlasništvu obitelji ili relativno malih poslovnih poduhvata, a 22 se slučajeva tiču javnih poduzeća – studenti ih mogu pomnije proučiti u knjižnici ili pomoću interneta. Uvjereni smo da će vam kolekcija od 37 slučajeva biti izvanredno privlačna, nadasve poučna i prikladna za uvježbavanje studenata korištenju koncepata i analitičkih rasprava od prvoga do posljednjega poglavlja. To je kolekcija koja će od početka do kraja buditi interes među studentima.

## DVIJE POPRATNE SIMULACIJSKE VJEŽBE: THE BUSINESS STRATEGY GAME I GLO-BUS

Dvije strategijske simulacije – *The Business Strategy Game* (najnovije, 8. on-line izdanje i starija disk-verzija 7.2) i *GLO-BUS: Developing Winning Competitive Strategies* – raspoložive su kao dodatni materijali za korištenje uz ove i ostale tekstove iz područja strategije. *The Business Strategy Game* najbolja je strateška simulacija na svijetu. Do sada ju je koristilo preko 350 000 studenata, a novo, 8. izdanje do sada je najbolja i najjednostavnija verzija. GLO-BUS on-line simulacija ponešto je manje zahtjevnija od one plasirane u jesen 2003. Vrlo je dobro prihvaćena (njome se koristilo preko 6 000 studenata u više od stotinu odjeljenja), a jednako je prikladna za predavanja iz poslovne strategije. Tablica 1 uspoređuje industrijska i konkurentna obilježja dviju simulacija.

**Tablica 1** Usporedba: *GLO-BUS* naspram *The Business Strategy Game*

	<b>GLO-BUS</b>	<b>The Business Strategy Game</b>
Industrija	Industrija digitalnih fotoaparata	Industrija sportske obuće.
Tržišni opseg	Svjetski. Proizvodi se u jednom pogonu u Tajvanu, a prodaja se vrši trgovcima na malo u četiri regije: Sjevernoj Americi, Latinskoj Americi, Europi-Africi, Aziji i Pacifiku	Svjetski. Aktivnosti proizvodnje i prodaje mogu se izvoditi u Sjevernoj Americi, Latinskoj Americi, Europi-Africi, Aziji i Pacifiku.
Broj tržišnih segmenata	Ukupno 8-4 geografska segmenta za jednostavne fotoaparate i 4 geografska segmenta za složene fotoaparate	Ukupno 12 – po 4 geografska segmenta za «brandiranu» prodaju obuće trgovcima na malo, za on-line izravnu prodaju obuće potrošačima te za «private-label» prodaju trgovcima na malo s više prodavaonica.
Broj varijabli odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristike i uspješnost linije proizvoda (10 odluka)</li> <li>• Proizvodne operacije i naknade radnicima (15 odluka)</li> <li>• Određivanje cijena i marketing (15 odluka u 4 geografske regije)</li> <li>• Financiranje operacija poduzeća (4 odluke)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodne operacije i naknade radnicima (16 odluka u svakome pogonu, maksimalno 4 pogona)</li> <li>• Otprema (do 8 odluka za svaki pogon)</li> <li>• Određivanje cijena i marketing (1-3 odluke u 4 geografske regije)</li> <li>• Financiranje operacija poduzeća (5 odluka)</li> </ul>
Varijable konkuriranja korištene pri određivanju tržišnog udjela (Sve razlike u prodajnom i tržišnom udjelu rezultat su različitih konkurentskih napora među suparničkim poduzećima.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijena</li> <li>• Rejting uspješnosti/kvalitete</li> <li>• Broj tromjesečnih prodajnih promotivnih aktivnosti prodaje</li> <li>• Trajanje tjednih promotivnih aktivnosti</li> <li>• Promotivni popusti</li> <li>• Oglašavanje</li> <li>• Broj modela</li> <li>• Veličina trgovačke mreže</li> <li>• Garancijski rok</li> <li>• Tehnička podrška</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijena</li> <li>• Broj modela/stilova</li> <li>• Rejting stylinga/kvalitete</li> <li>• Oglašavanje</li> <li>• Veličina trgovačke mreže</li> <li>• Indosman slave</li> <li>• Vrijeme dostave</li> <li>• Maloprodajna podrška</li> <li>• Mail-in rabat</li> <li>• Naknade za otpremu (samo za internet-sku prodaju)</li> </ul>
Vremenski okvir odluka	Godina dana; uz opciju ažuriranja 8-4 odluka u jednome tromjesečju.	Godina dana
Strateške opcije (Koja opcija proizvodi najbolje rezultate, ovisi o interakciji i konkurentskoj snazi strategija kojima se koriste suparnička poduzeća, a ne o «silver bullet» kombinacijama odluka koje su igrači izazvani otkriti.)	Poduzeća smiju tražiti konkurentsku prednost na temelju: (a) <i>low-cost</i> -a ili diferencijacije, (b) globalnoga natjecanja ili natjecanja u odabranim segmentima, i (c) korištenja prilično jednake strategije u svim regijama ili različite strategije prilagođene uvjetima na svakome tržišnom segmentu.	Poduzeća imaju najveći mogući strateški izbor – borba za konkurentsku prednost na temelju (a) <i>low-cost</i> -a ili diferencijacije, (b) globalnoga natjecanja ili natjecanja u odabranim segmentima, i (c) korištenja uglavnom jednake strategije u svim regijama ili različite strategije prilagođene uvjetima na svakome tržišnom segmentu.

nastavlja se

Tablica 1

	GLO-BUS	The Business Strategy Game
Stupanj složenosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>GLO-BUS Basic (jednostavno do umjereno složeno)</li> <li>GLO-BUS Plus (jednostavno do umjereno složeno)</li> <li>GLO-BUS Total (srednje složeno)</li> </ul> Manje zahtjevno od BSG-a jer se sva proizvodnja obavlja u jednom jedinom pogonu, nema zaliha gotove robe (novi fotoaparati se izrađuju po narudžbi i isporučuju se izravno trgovcima na malo), predviđanje prodaje je jednostavnije.	Složenija od GLO-BUS-a jer poduzeća mogu imati do 4 pogona, ima 12 tržišnih segmenata (u GLO-BUS-u 8), četiri distribucijska centra upravljaju zalihama gotove robe, a igrači moraju razviti predviđanje prodaje na temelju njihove konkurentske strategije i očekivanim konkurentskim naporima takmaca.
Vrijeme potrebno za donošenje konačne odluke	Oko 90 min. po odluci (kad su igrači upoznati sa softverom i izvještajima). GLO-BUS Plus zahtijeva oko 10 min. više od GLO-BUS Basic po odluci, a GLO-BUS Total može tražiti i do 30 min. više po odluci.	2 do 2,5 sati po odluci (kad su igrači upoznati sa softverom i izvještajima).

Obje simulacije rese atraktivne operativne i administrativne karakteristike koje studenti mogu s lakoćom savladati, a koje im pružaju vrijedno iskustvo u strateškome razmišljanju i primjenjivanju osnovnih strateških koncepata i analitičkih alata:

- Studenti i instruktori imaju *prostorno i vremenski neograničeni* pristup na osobnim računalima povezanim s internetom i opremljenim paketima Internet Explorer i Microsoft Excel (2000, XP, ili verzija 2003), format koji je savršen za predavanja na fakultetu ili za učenje na daljinu.
- Vremenski su zahtjevi za pripremu instruktora u savladavanju simulacija minimalni. Instruktori najprije savladavaju Industry Setup, određuju raspored odluka i željene rezultate (koje se mogu naknadno izmijeniti). On-line podešavanje simulacije za predavanja traje 10 -15 minuta. Kad je podešavanje dovršeno, više nikakve druge administrativne akcije nisu potrebne, osim premještanja sudionika u neke druge timove (ako se ukaže potreba za time) i nadziranja napretka simulacije (u željenim smjerovima). Instruktori koji to žele, mogu pratiti događanja ispisujući izvještaje o industriji i poduzeću (on-line), mijenjati uvjete poslovanja izmjenjujući odabrane troškove i stope (ako to instruktori žele, igrače se automatski izvještava o izmjenama), te mogu služiti kao savjetodavci problematičnim poduzećima.
- Studenti i instruktori ne moraju učitivati nikakve programe ili se gnjaviti s bilo kakvim diskovima. Kad se sudionici logiraju na internetske stranice, potrebni programi i podaci o poduzeću automatski se prebacuju na Excel korisničkog osobnog računala u trajanju jedne sesije, zatim se automatski spremaju i pri izlasku se ponovno vraćaju na server. Sve se to mora događati on-line, a brzina modemsoga spajanja mora biti zadovoljavajuća.
- Rezultati svake odluke procesiraju se automatski na simulacijski server pa su dostupni svim sudionicima u roku jednoga sata nakon krajnjega roka odluke koji je odredio instruktor/upravitelj igre. Simulaciju poslužuje odličan server



- koji ima veliku sposobnost podrške, a održava ga vrlo pouzdan internet-hosting servis koji garantira 99,9% pouzdanosti 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu.
- Sudionici i instruktori su o gotovim rezultatima obaviješteni putem e-pošte; e-pošta sadrži najvažnije rezultate.
  - Raspored odluka određuje instruktor (on-line ili se automatski obavještavaju svi igrači). Odluke se mogu donositi jednom tjedno, dvaput tjedno, ili čak dvaput dnevno, ovisno o tome kako instruktori žele voditi igru). Uobičajen raspored odluka uključuje 1 ili 2 probne odluke, 6 - 10 redovnih odluka, i jednodnevne odluke koje se donose tijekom cijeloga razdoblja. Drugi popularni raspored odlučivanja ima 1 ili 2 probne odluke, 6 - 8 redovnih odluka ili dvotjedne odluke tijekom posljednja četiri ili pet tjedana predavanja (kad se pretpostavlja da su studenti usvojili većinu sadržaja poglavlja 1 - 8, donekle se upoznali s procesom izrade strategije za poduzeće s jednom djelatnošću i pripremili nekoliko zadanih slučajeva iz prakse).
  - Instruktori smiju zadati 0, 1 ili 2 probne odluke i 3 - 10 redovnih odluka.
  - Svaki tim može biti sastavljen od 1 do 5 igrača, a broj timova u jednoj industriji može ići od 4 do 12. Ukoliko je broj vaših studenata prevelik za poduzeće s jednom djelatnošću, jednostavno stvorite dvije ili više industrija za jedno razredno odjeljenje. Više od jedne industrije po razredu ne predstavlja značajne promjene u administraciji jer se sve procesira automatski, a svi se rezultati automatski bilježe u vašu on-line knjigu ocjena. Dakle, podjela velikoga razreda u dvije ili više industrija ne predstavlja dodatni administrativni teret.
  - Vodiči za sudionike mogu se naći na internetskim stranicama – studenti mogu po želji iščitati vodič na svojim zaslonima ili ispisati primjerak. Vodič za igrače *The Business Strategy Game* sadrži 32 stranice, a Vodič za sudionike *GLO-BUS-a* 25 stranica. Ugrađeni su pomoćni zaslone i informacije «na zaslonu» koji studentima nude upute i informacije koje su im potrebne kao smjernice za unošenje ispravnih odluka. Studenti sve odluke donose «on-line» te isto tako provjeravaju rezultate.
  - Nakon svake odluke, sudionicima je na raspolaganju kompletno izvješće – Industry Report na 6 stranica, Competitive Intelligence Report za svaku geografsku regiju koje uključuje mape strateških grupa i liste konkurentskih snaga i slabosti (1 stranica) te Company Reports (izjava o dohotku, bilanca, izjava o novčanome toku te razne statistike proizvodnje, marketinga i troškova).
  - Postoji mnoštvo zaslona za «Pomoć» koji objašnjavaju (a) svaki unos odluke, (b) informacije na svakoj stranici Company Reports. Zaslone Pomoći olakšavaju sumenadžerima poduzeća da sami dolaze do zaključka, smanjujući tako potrebu studenata da traže instruktora svaki put kad im nešto nije jasno.
  - Dva testa višestrukog izbora od po 20 pitanja po principu «otvorene knjige» (neobvezna, ali vrlo preporučljiva), čine dio obiju simulacija. Kvizovi se rješavaju «on-line» i automatski se ocjenjuju, rezultati se odmah šalju sudionicima te se automatski zapisuju u instruktorovu knjigu ocjena. Kviz 1 ograničen je na 45 minuta i pokriva sadržaje iz «Participant's Guide». Kviz 2 vremenski je ograničen na 75 minuta i provjerava igračevo razumijevanje značenja brojeva u izvješću poduzeća te načina izračunavanja tih brojeva. Studentima se automatski daju tri uzorka pitanja za svaki test.
  - Na kraju simulacijskih vježbi, instruktor može zadati studentima da se međusobno ocijene. Evaluacija od strane kolega neobvezatna je, no vrlo je pre-

poručljiva. Ispunjava se «on-line» te se automatski registrira u instruktorovu elektroničku knjigu ocjena. Rezultati se mogu provjeriti klikom na tablicu ocjena svakoga sumenadžera u knjizi ocjena.

Sva tri koautora ove knjige vjerni su korisnici simulacija. Naše osobno iskustvo i brojne rasprave s kolegama u cijelome svijetu uvjerali su nas da su natjecateljske simulacijske igre najučinkovitije i najstimulativnije raspoložive vježbe koje studentima pružaju vrijedno iskustvo u aktivnome strateškom razmišljanju i opažanju znakova industrijske promjene, reagiranju na poteze konkurenata, procjenjivanju snaga i slabosti konkurentske pozicije svojih poduzeća, te odabiranju načina poboljšanja financijskih rezultata. Simulacije kao što su *The Business Strategy Game* i *GLO-BUS* postaju sve popularnije i zaslužuju mjesto u današnjim predavanjima iz strategije, i to iz dva razloga:

- Obje su simulacije pažljivo oblikovane tako da se izravno vezuju uz tekstovni materijal i da studentima omoguće da ono što su pročitali provedu u djelo. Osim toga, instruktori imaju mnoštvo prilika da okolnosti industrije i poduzeća u simulaciji uporabe kao primjere na predavanjima - primjere koje će shvatiti svi studenti jer su osobno iskusili što znači voditi poduzeće.
- Tržišna i konkurentska dinamika industrijske simulacije, koja simulaciju čini «slučajem uživo» i u kojoj su studenti aktivni menadžerski sudionici, potiče sudionike nastave da se snalaze s izradom dugoročnoga smjera za svoje poduzeće, postavljaju strateške i financijske ciljeve te oblikuju strategije koje proizvode dobre rezultate i mogu voditi do konkurentske prednosti. I u *The Business Strategy Game* i u *GLO-BUS*-u, studentima su na raspolaganju mape strateških grupa i liste konkurentske snaga i slabosti, kao i niz mjera vrijednosti i komparativnih financijskih statistika, što im omogućuje dijagnosticiranje tržišnog položaja svojih poduzeća i odabir akcije poboljšavanja. Noseći se s donesenim odlukama, igrači uče što znači stajati iza svojih odluka i ostvarivati zadovoljavajuće rezultate. Smisao svega toga jest da se studenti nauče odgovornom odlučivanju te da razviju svoju poslovnu pronicavost i menadžersku prosudbu.

Više o ovim dvjema simulacijama vidi na [www.bsg-online.com](http://www.bsg-online.com) ili [www.globus.com](http://www.globus.com). «Guided Tour» link na tim internetskim stranicama vodi do kratkoga pregleda za kojega je dovoljno izdvojiti pet minuta – dostatno da utvrdite jeste li zainteresirani za daljnje istraživanje. Ako pozovete autora ovoga teksta, simulacijski će vas autori sa zadovoljstvom osobno provesti kroz obje simulacije (dok ste na osobnom računalu) i pokazati vam njihove mnogobrojne odlike.

## DODATNI MATERIJALI ZA STUDENTE U PAKETU 14. IZDANJA

### Sažeci

Na kraju svakoga poglavlja nalazi se sažetak temeljnih koncepata, analitičkih alata i ključnih dijelova poglavlja. Ovi sažeci, zajedno s bilješkama na marginama na brojnim mjestima u svakome poglavlju, pomažu studentima da se usredotoče

na osnovne strateške principe, usvoje poruke svakoga poglavlja i pripreme se za testove.

### *Vježbe na kraju poglavlja*

Svako poglavlje sadrži određeni broj vježbi koje nadopunjuju ključne koncepte i teme pokrivene u poglavljima. Većina ih je vezana uz pretraživanje na internetu.

### *Internetske stranice dodane vrijednosti*

Studentski odsjek na stranicama [www.mhhe.com/thompson](http://www.mhhe.com/thompson) sadrži korisna poglavlja:

- Testove od po 20 pitanja kojima studenti mogu ispitati svoje razumijevanje materijala predstavljenoga u svakome od 13 poglavlja.
- «Guide to Case Analysis» objašnjava što je slučaj iz prakse i zašto su slučajevi iz prakse standardni dijelovi predavanja iz strategije, govori o pripremi slučajeva za raspravu na nastavi, pismenom analiziranju slučajeva, usmenoj prezentaciji i korištenju analize financijskih pokazatelja u procjeni financijskoga stanja poduzeća.
- Tablicu s formulama i kratkim objašnjenjima raznih financijskih pokazatelja koji se često koriste u vrednovanju financijskih izvještaja i financijske moći poduzeća.
- Određeni broj PowerPoint slajdova za svako poglavlje.

### *PowerWeb*

PowerWeb je odsad dostupan unutar internetskih stranica Online Learning Center. Poveznice do PowerWeb članaka, novosti i arhiva tjednih novosti, možete pronaći u svakome poglavlju, raspoređene po temama.

### *Case-TUTOR softver*

Uz 37 slučajeva iz prakse, postoji i softverski paket koji sadrži pitanja za sve slučajeve iz knjige, uz analitički strukturirane vježbe za trinaest slučajeva, koji studente podučavaju kako strateškim razmišljanjem doći do solidnih odgovora na pitanja vezana za slučajeve. Savjesno ispunjavanje vježbi za pripremu slučajeva studentima pomaže da brže savladaju koncepte i analitičke tehnike i usmjerava ih k valjanoj strateškoj analizi. Svih trinaest slučajeva iz prakse za koje postoje pripremne vježbe označeni su Case-TUTOR logom na popisu slučajeva u Pregledu sadržaja (Case-TUTOR logo također se pojavljuje na početnim stranicama tih slučajeva). Case-TUTOR softver može se skinuti s nakladničkih internetskih stranica.

## **DODATNI MATERIJALI ZA INSTRUKTORE U PAKETU 14. IZDANJA**

### *Banka testova*

Koautori su pripremili 1100 pitanja višestrukog izbora i predložena pitanja-eseje za svako poglavlje.

## *Computest*

Kompjutorizirana verzija banke testova omogućuje vam da s lakoćom sastavite testove i dodate vlastita pitanja.

## *Instructor's Manual*

Sveobuhvatni dvodijelni priručnik za instruktore sadrži podugačak dio s prijedlozima za organiziranje i strukturiranje predavanja, savjetima za učinkovitu uporabu simulacije, uzorak godišnjega i dnevnog plana i programa, skice za predavanja, pitanja, te opsežne bilješke za poučavanje za svih 37 slučaja.

## *PowerPoint slajdovi*

Petstotinjak slikovitih slajdova profesionalnog izgleda koji prikazuju temeljne koncepte, analitičke postupke, ključne pouke i sve slike iz poglavlja, olakšat će vam pripremu za predavanja i poslužiti kao pregled poglavlja. Slajdove je kreirala prof. Jana Kuzmicki sa Troy State University.

## *Videoisječci uz slučajeve*

Jedanaest slučajeva - Starbucks, Natjecanje u industriji vode u boci, Dell Computer, McDonald's, eBay, Harley-Davidson, Land O' Lakes, Continental Airlines, Southwest Airlines i Beringer Family Winery – prate videoisječci kojima se možete koristiti tijekom rasprava o slučajevima iz prakse. Prijedlozi za korištenje svakog isječka sadržani su u bilješkama za poučavanje koje se odnose na određeni slučaj.

## *Instructor Resource CD-ROM*

Priručnik za instruktore, PowerPoint slajdovi, razni videoisječci, bilješke za poučavanje za svih 37 slučajeva u knjizi, zajedno s pet dodatnih e-slučaja i njima odgovarajućim bilješkama za poučavanje, instalirani su na CD-u. Taj CD (hard copy Priručnika za instruktore) korisna je pomoć pri sastavljanju ukupnoga i dnevnog plana i programa, pripremanje posebno prilagođenih predavanja i testiranje tekstovnih poglavlja.

## *The Business Strategy Game i GLO-BUS on-line simulacije*

Korištenje jedne od dviju simulacija moćan je i konstruktivan način emotivnoga povezivanja studenata sa sadržajem predavanja. Nije nam poznat nijedan učinkovitiji i zanimljiviji način kako da stimuliramo konkurentsku energiju studenata i pripremimo ih za okrutnost poslovnog odlučivanja u stvarnome svijetu, od usklađivanja strateških vještina s kolegama u vođenju poduzeća u izravnome natjecanju za globalno tržišno vodstvo.

## *Internet sjedište: [www.mhhe.com/thompson](http://www.mhhe.com/thompson)*

Internetske stranice za instruktore sadrže zaporkom zaštićeni dio koji nudi uvode u Priručnik za instruktore, PowerPoint slajdove i ostale potporne materijale podrške.

Četrnaestim smo izdanjem dali sve od sebe da udovoljimo tržišnoj (opravdanj) potražnji za sveobuhvatnim paketom za učenje i poduku koji izravno cilja na ono što svaki student treba znati o izradi i provedbi poslovnih strategija, koji ispunjava očekivanja instruktora, koji je vrlo djelotvoran na nastavi, i koji oduševljava studente. Naš je cilj bio podići razinu onoga što bi tekstovni paket u znanosti o strategiji trebao sadržavati. Otišli smo korak dalje kako bismo vas opremili brojnim mogućnostima za učenje i poduku, a studentske zadatke učinili šarolikima i zanimljivima. Koristili smo se svim, nama poznatim, načinima da vam ponudimo sve materijale i sredstva koji će vam potrebni za pripremu i održavanje najmodernijih predavanja koji će izgledati onako kako vi to želite.

## ZAHVALE

Od srca se zahvaljujemo istraživačima slučaja čiji se trud vidi iz priloženoga, te onim poduzećima koja su svojom suradnjom omogućila objavljivanje ovih slučajeva. Svima njima posebna zahvala. Prikladni i pažljivo istraženi slučajevi vrlo su važan doprinos proučavanju problema i praksi strateškoga menadžmenta. S gledišta istraživanja, slučajevi iz prakse strateškoga menadžmenta neprocjenjivo su važni za prikazivanje generičkih vrsta strateških pitanja s kojima se suočavaju poduzeća, stvaranje pretpostavki o strateškome ponašanju i donošenju zaključaka o praksi strateškoga menadžmenta na temelju iskustva. U pedagoškome smislu, slučajevi o strateškome menadžmentu studentima daju neophodno iskustvo u dijagnosticiranju i vrednovanju strateških situacija, primjeni alata i koncepata strateške analize te savladavanju izazova uspješne provedbe strategije. Bez neprestanoga protoka novih, dobro istraženih i dobro koncipiranih slučajeva, znanost o strateškome menadžmentu izgubila bi vezu s institucijama čije strateške akcije i ponašanja pokušava objasniti i voditi. Dakle, vrhunsko istraživanje slučaja bez ikakve je sumnje dragocjeni znanstveni doprinos teoriji i praksi upravljanja izradom i provedbom strategije.

Osim toga, mnogi su studenti i kolege na raznim sveučilištima, poslovni poznanici i ljudi u McGraw-Hillu tijekom ovoga projekta pridonijeli svojim idejama, ohrabriranjem i savjetima. Kao i svi autori tekstova u području strategije, intelektualno smo dužni mnogim akademikima čija su istraživanja i radovi pronašli nove putove i unaprijedili znanost o izradi i provedbi organizacijskih strategija. Sljedeći su recenzenti vrijednim savjetima i prijedlozima pridonijeli poboljšanju ovoga izdanja:

Seyda Deligonul, *St. John Fisher College and Michigan State University*

David Flanagan, *Western Michigan University*

Esmeralda Garbi, *Florida Atlantic University*

Mohsin Habib, *University of Massachusetts-Boston*

Kim Hester, *Arkansas State University*

Jeffrey E. McGee, *The University of Texas Arlington*

Diana J. Wong, *Eastern Michigan University*

Također se zahvaljujemo onim recenzentima koji su nam pružili dragocjenu pomoć usmjeravajući naše napore za poboljšanje prijašnjih izdanja. Oni su: F. William Brown, Anthony F. Chelte, Gregory G. Dess, Alan B. Eisner, John George, Carle M. Hunt, Theresa Marron-Grotsky, Sarah Marsh, Joshua D. Martin, William L. Moore, Donald Neubaum, George M. Puia, Amit Shah, Lois M. Shelton, Mark Weber, Steve Barndt, J. Michael Geringer, Ming-Fang Li, Richard Stackman, Stephen Tallman, Gerardo R. Ungson, James Boulgarides, Betty Diener, Daniel F. Jennings, David Kuhn, Kathryn Martell, Wilbur Mouton, Bobby Vaught, Tuck Bounds, Lee Burk, Ralph Catalanello, William Crittenden, Vince Luchsinger, Stan Mendenhall, John Moore, Will Mulvaney, Sandra Richard, Ralph Roberts, Thomas Turk, Gordon VonStroh, Fred Zimmerman, S. A. Billion, Charles Byles, Gerald L. Geisler, Rose Knotts, Joseph Rosenstein, James B. Thurman, Ivan Able, W. Harvey Hegarty, Roger Evered, Charles B. Saunders, Rhae M. Swisher, Claude I. Shell, R. Thomas Lenz, Michael C. White, Dennis Callahan, R. Duane Ireland, William E. Burr II, C. W. Millard, Richard Mann, Kurt Christensen, Neil W. Jacobs, Louis W. Fry, D. Robley Wood, George J. Gore i William R. Soukup.

Kao i uvijek, cijenimo vaše savjete i mišljenja o knjizi. Dobrodošao je svaki vaš komentar u svezi izgleda ili sadržaja, kao i ukazivanje na određene greške, nedostatke ili propuste. Ostavite poruku na e-mailu [athompso@cba.ua.edu](mailto:athompso@cba.ua.edu) ili [astrickl@cba.ua.edu](mailto:astrickl@cba.ua.edu) ili [jgamble@usouthal.edu](mailto:jgamble@usouthal.edu); faksirajte na broj (205) 348-6695; ili pišite na P. O. Box 870225, Department of Management and Marketing, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama 35487-0225.

**Arthur A. Thompson**

**A. J. Strickland**

**John E. Gamble**