

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

65.011.1:65.017.2/3(497.5)

*Doc. dr. sc. Nikša Alfirević**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**Prof. dr. sc. Jurica Pavičić***STRATEŠKE SPOSOBNOSTI MALIH I SREDNJIH
TEHNOLOŠKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ****STRATEGIC COMPETENCES OF HIGH-TECH SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN CROATIA**

SAŽETAK: Ovaj se rad bavi mogućnostima identifikacije strateških sposobnosti malih i srednjih poduzeća iz sektora "visoke tehnologije", relevantnih za specifične uvjete poslovanja u tranzicijskom okruženju. Nakon pregleda teorijskih obilježja strateških/ključnih sposobnosti, iznose se rezultati analize dobiveni longitudinalnim istraživanjem uzorka poduzeća iz navedenog sektora u Splitsko-dalmatinskoj županiji i gradu Zagrebu, pri čemu je posebna pozornost posvećena inovativnim pristupima strateškom upravljanju, uz pomoć čega se poduzetnici suočavaju s nesigurnim okruženjem. Temeljem empirijskih rezultata, a uzevši u obzir relevantnu metodologiju studija slučaja, u zaključku se rada predlažu preliminarne odrednice konkurentskih prednosti navedenih organizacija i identificiraju budući istraživački zadaci.

KLJUČNE RIJEČI: strategija, strateške/ključne sposobnosti, konkurentska sposobnost, mala i srednja poduzeća.

ABSTRACT: This paper addresses the issue of identifying strategic/core capabilities of small and medium enterprises in the "high-tech" sector, being relevant for the specific conditions of transitional environment. Prior to discussing the empirical findings of the longitudinal research, based upon the sample of "high-tech" SMEs from the counties of Split and Zagreb, the theoretical characteristics of the strategic capability concept are also presented. Special attention is paid to the innovative concepts of strategic management, being used by the analyzed enterprises, in order to cope with the uncertain environment. Based upon the empirical results and the consideration of the relevant case study methodology, the preliminary conclusions on the characteristics of competitive advantage of analyzed organizations are identified, along with the directions for future research.

KEY WORDS: strategy, strategic/core capabilities, competitive advantage, small and medium enterprises

1. STRATEŠKA SPOSOBNOST PODUZEĆA

Suvremena praksa strateškog upravljanja ukazuje na značenje specijalizacije i izgradnje specifičnih znanja/vještina koje poduzeću, temeljem korištenja vlastitih potencijala, osiguravaju uspjeh na budućim tržištima, bez obzira na izrazitu dinamičnost i nepredvidivost promjena u okruženju (Tipurić, 1999, str. 25-27.). U tom je smislu potrebno promišljati posebne sposobnosti poduzeća koje su neki rani predstavnici navedenog smjera u strateškom upravljanju tumačili kao "*posjedovanje jedinstvenih vrijednosti, načina obavljanja aktivnosti i specifičnog znanja koji formiraju karakter poduzeća i utječu na sposobnosti poduzimanja određenih pravaca djelovanja*" (Lenz, 1980, str. 225.). Spomenute sposobnosti, u terminima strateške analize¹, obično se nazivaju **strateškim sposobnostima i/ili kompetencijama** te se definiraju na različite načine. Među najpopularnije "klasične" pristupe određenju ovoga čimbenika strateškog upravljanja, odnosno postizanja konkurentne prednosti poduzeća, spada prosudba da se radi o inherentnoj mogućnosti *dinamičkog i inovativnog prilagođavanja poduzeća događajima u okolini* (Amit i Schoemaker, 1993, str. 35.; Teece, Pisano i Shuen, 1994, str. 516.) ili pak *atributu (snazi) poduzeća za učinkovitije obavljanje određenih aktivnosti, odnosno efikasnije korištenje raspoloživih resursa* (Collis, 1994, str. 145.).

Međutim može se postaviti pitanje kakve konkretne sposobnosti može imati poduzeće, tj. kakva je praktična vrijednost opisanog teorijskog koncepta za poslovanje u uvjetima nesigurnog okruženja? Na predmetnu je dilemu moguće odgovoriti na više načina (Grant, 1995, str. 127-129.): (a) identificiranjem funkcionalnih područja (poslovnih funkcija) koje poduzeće obavlja mnogo bolje negoli konkurenti²; (b) Porterovim konceptom lanca vrijednosti koji ukupni radni zadatak poduzeća raščlanjuje na primarne i sekundarne (potporne) aktivnosti (Porter, 1985.), (c) odnosno diferenciranjem "temeljnih" sposobnosti koje se odnose na specijalizirane - individualne zadatke i sposobnosti viših razina koje se utjelovljuju u multi-funkcijskim timovima.

Kako se poslovno okruženje sve više dinamizira i postavlja sve veće izazove pred organizacije, tako se mijenja i praksa strateškog upravljanja koju počinju karakterizirati (Eisenhardt i Martin, 2000, str. 1106.): (a) inherentna nepredvidivost trajanja konkurentne prednosti poduzeća, što ukazuje na (b) vrijeme kao značajni čimbenik strateškog menadžmenta, a što je nužno povezano i s (c) sve većom nestabilnošću vlastitih snaga i sposobnosti poduzeća. Stoga se ipak čini da je i strateške sposobnosti potrebno promišljati u smislu već poznate interpretacije strategije kao superiornog prilagođavanja okolini. U već "klasičnom" i više puta (re)interpretiranom djelu koje problematizira strateške sposobnosti iz "dinamičkog" gledišta, autori Teece, Pisano i Shuen (1997.) navode da *akumuliranje strateški značajnih resursa i obrana pristupa takvim resursima od strane konkurenata nisu dovoljna garancija za postizanje konkurentne prednosti*, navodeći primjere visokotehnoloških

¹ Opširniju razradu analize okruženja i prilika u samoj organizaciji vidjeti, primjerice, u: Pavičić (2003, str. 149-159).

² Vidjeti i tumačenje razvoja strateških sposobnosti unutar funkcijskih područja koje zastupaju Amit i Schoemaker (1993, str. 35.), kao i usporedbu sposobnosti s izvorima obavljanja strateški shvaćenih poslovnih procesa (Stalk, Evans i Shulman, 1992, str. 60.).

kompanija koje su svojedobno proživljavale stratešku krizu, odnosno trajno su izgubile nekad apsolutnu konkurentsku prevlast (IBM, Texas Instruments, Philips).

Kao značajnu postavku **teorije dinamičkih strateških sposobnosti**, spomenuti autori (ibid., 1997, str. 515.) razmatraju ideju o *postojanju (i međudjelovanju) "statičkih" čimbenika* (koje djeluju na prilagođavanje postojećih resursa zahtjevima složene, dinamične, heterogene i neizvjesne poslovne okoline - Dulčić, 1996.) i *"dinamičkih" odrednica sposobnosti poduzeća* koje se mogu interpretirati u smislu "mehanizma" koji detektira nove zahtjeve okruženja i prilagođava mu resurse poduzeća, kao i način na koji se oni integriraju u cjelokupno poslovanje. U tom je smislu potrebno spomenuti i koncept **ovisnosti o strateškom razvojnem putu** koji ukazuje na ovisnost budućeg smjera razvoja poduzeća o dosadašnjim okolnostima kao i odrednicama trenutnog strateškog položaja (ibid., 1997, str. 522-523.). Pritom je važno spomenuti da ovaj teorijski pristup uspješno objašnjava jednu od dilema strateškog upravljanja - zašto jednom donesene poslovne odluke, u velikom broju slučajeva, determiniraju formuliranje strateških alternativa i u budućnosti. Prihvativši opisana teorijska stajališta, strateške je sposobnosti moguće tumačiti u kontekstu industrije kojoj promatrano poduzeće pripada (Eisenhardt i Martin, 2000, str. 1106.). Naime, u relativno statičnim okruženjima **sposobnosti poprimaju obilježja "rutina"**, tj. mogu se promatrati kao složeni, dobro planirani i definirani organizacijski procesi, dok se u dinamičkoj okolini mogu tumačiti kao **jednostavni i nestabilni procesi** s ciljem kreiranja novog znanja i što bržeg uklapanja u okružje.

Važna **praktična posljedica** ovakvog pristupa tumačenju strateških sposobnosti vezana je uz zaključak da **mogu postojati "generičke" strateške (dinamičke) sposobnosti** jer dinamičke sposobnosti proizlaze iz inherentno boljih (ili gorih) načina obavljanja temeljnih aktivnosti u poduzeću, dok javni oblik same sposobnosti ovisi o vrsti okruženja (odnosno obilježjima industrijske strukture) gdje poduzeće trenutno funkcionira. U opisanim argumentima može se pronaći teorijsko obrazloženje pojma **najbolje (poslovne) prakse** koju je procesima benchmarkinga, upravljanja znanjem i/ili organizacijskog učenja moguće duplicirati i prenijeti u vlastitu organizaciju, jer ne ovisi o specifičnim karakteristikama poduzeća (vidjeti npr. Langer, Alfirević i Pavičić, 2005.).

Uz pojam **sposobnosti (i/ili kompetencija)**, uz kojih se vežu atributi **strateškog** odnosno **dinamičkog** predznaka, u literaturi se – od kraja 1980-ih godina – često spominju i **ključne kompetencije**. Prvi izvor ili temelj iz kojeg se izvodi navedeni pojam, zasigurno je članak Hamela i Prahalada (1989.) gdje se kritiziraju tradicionalne zasade poslovne strategije³ kao neadekvatne u promijenjenom poslovnom okruženju. Naime, kao temeljnu pretpostavku izgradnje konkurentске prednosti na globalnom tržištu autori koncepta ključnih kompetencija (ibid., 1989, str. 4.) navode pojam **strateške namjere** koja bi se mogla odrediti kao *vizija ("ambicija") nerazmjerna trenutno raspoloživim strateškim resursima, koja služi kao dugoročna strateška orijentacija ("opsesija pobjedom") i temelj za postavljanje kriterija strateškog uspjeha*. Pritom treba napomenuti da se navedena koncepcija strateške namjere ne može jednostavno izjednačiti s pojmom (strateške) vizije već da bi je – s teoretskog motrišta – trebalo interpretirati u smislu međusobne interakcije i rezultata koji proizlaze iz vizije, misije i strateških ciljeva (Galetić⁴, u: Buble, 2005, str. 85-86.).

³ U navedene "tradicionalne" koncepte zasigurno spadaju ideje usklađivanja sa strukturnim obilježjima industrije, Porterove generičke strategije, te "top-down" pristup strateškom planiranju.

⁴ Galetić, L.: *"Postavljanje misije, vizije i ciljeva"*, poglavlje u: (Buble, 2005).

Kao ključni čimbenik strateškog uspjeha može se stoga shvatiti **ekspanzija postojećih resursa** potrebnih za zatvaranje jaza između planiranog i željenog stanja, što se može postići isključivo sustavnom izgradnjom novih strateških sposobnosti i njihovim korištenjem za ulazak na različita tržišta proizvoda. Ipak, treba spomenuti da se ideja sposobnosti/kompetencija kao instrumenta "širenja" ograničenih resursa u određenoj mjeri oslanja i na djelo H. Itamija "*Mobilizing Invisible Assets*"⁵ (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2001, str. 217.), u kojem se temeljni izvor konkurentske prednosti navodi efektivna uporaba i efikasna akumulacija neopipljivih resursa koje treba "rastegnuti" kako bi se osigurao rast poduzeća.

Ključne kompetencije autori koncepta definirali su u smislu *koordinacije različitih tehnologija i vještina u koherentne/prepoznatljive "klastere" specifičnih sposobnosti* (prilagođeno prema: Prahalad i Hamel, 1990, str. 81.), a koje omogućuju nastup na brojnim i međusobno različitim tržištima proizvoda te služe kao izvor konkurentske prednosti jer se ne mogu jednostavno imitirati i/ili zamijeniti nekim drugim relevantnim strateškim čimbenikom (prilagođeno prema: Prahalad i Hamel, 1990, str. 83.). Iz navedenog se zaključuje (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2001, str. 218.) da su ključne kompetencije "izvor" ("korijen") krajnjih proizvoda kao "vidljivog" izvora konkurentnosti poduzeća, što podrazumijeva da su, upravo kao i korijen stabla, kompetencije skrivene i stoga teško imitabilne/supstitabilne. Nadalje je važno napomenuti da ključna kompetencija, jednako bilo kojem drugom izvoru konkurentske prednosti, mora rezultirati razinom strateških performansi koja organizaciju izdvaja od konkurencije pri čemu se tražena razina i vrsta performansi definiraju s gledišta kupca ili druge značajne utjecajne strane (Johnson & Scholes, 2002, str. 156.).

Pojmovi strateške namjere i ključnih kompetencija povezuju se praksom strateškog upravljanja čiji je inicijalni korak "*rastezanje*" strateške namjere daleko iznad raspoloživih resursa, čemu slijedi korištenje ključnih kompetencija kao "poluge" za zatvaranje strateškog raskoraka između postojećeg i željenog stanja (Hamel i Prahalad, 1993.). Ono se ogleda u stalnoj težnji za pronalaženjem inovativnih načina postizanja ambicioznih ciljeva uz što manji utrošak resursa, umjesto redukcionističkih programa "rezanja troškova", poput smanjenja broja zaposlenih, restrukturiranja, zatvaranja postrojenja, napuštanja proizvodnih programa itd.

Opisani pristup strateškom upravljanju (reinterpretiran temeljem istraživanja u: Alfrević, 2003.) u praksi se svodi na (Hamel i Prahalad, 1993, str. 78-83.): (a) učinkovitu koncentraciju resursa usmjerenu prema ostvarenju strateške namjere, (b) efikasnu akumulaciju resursa putem organizacijskog učenja, "posuđivanja" tuđih neopipljivih resursa te koncentracije proizvodnih i istraživačkih aktivnosti na područjima ključnih kompetencija, (c) težnju prema kombiniranju različitih vrsta resursa povezivanjem tehnologija, odnosno znanja i vještina različitih funkcionalnih područja s ciljem stvaranja brojnih inačica novih proizvoda, (d) štednju resursa gdje god je to moguće, što se postiže "recikliranjem" ključnih kompetencija u različitim vrstama i inačicama finalnih proizvoda, strateškim savezima usmjerenim prema učenju i/ili zajedničkom razvoju tehnologije/standarda odnosno izbjegavanjem strategija koje traže velike žrtve resursa (kao što je, primjerice, frontalni napad na konkurenciju) te (e) što bržim razvojem i plasmanom novih vrsta i inačica proizvoda, čime se to brže nadoknađuju i potrošeni resursi.

⁵ Itami, H; Roehl, T. W.: "*Mobilizing Invisible Assets*", Harvard University Press, Cambridge (MA), 1987., kako je cit. u Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2001).

2. STRATEGIJA MALIH I SREDNJIH HRVATSKIH TEHNOLOŠKIH PODUZEĆA: REZULTATI I OGRAIČENJA POSTOJEĆEG ISTRAŽIVANJA

Dosadašnje istraživanje strategije malih i srednjih poduzeća u sektoru visoke tehnologije (čiji su rezultati izloženi u: Alfrevića, Pavičića i Lugovića, 2003.), s kojim se u vezu mogu – u određenoj mjeri – dovesti i istraživanje iskustava "tehnološki orijentiranih" neprofitnih organizacija (Pavičić, 2003, str. 317-322; Pavičić, Alfrević & Lugović, 2004.), dovelo je do određenih indikativnih preporuka za sve male (profitne i neprofitne) subjekte čije je djelovanje izloženo globalnom okruženju. Naime, bez većih se ograda može ustvrditi da su organizacije čije okruženje ne karakteriziraju posebne barijere koje priječe jačanje konkurentske borbe (kao što su državna/administrativna zaštita od djelovanja konkurencije, prirodni monopol itd.), "prirodno" izložene procesu globalizacije i povećanja zahtjeva odnosno snage pogađanja kupaca/korisnika.

Veliki se broj malih i srednjih organizacija – bez obzira na (ne)profitnu orijentaciju svog djelovanja – "okreće" stoga strateškom korištenju Interneta i drugih elektroničkih komunikacijskih kanala i to iz više mogućih razloga u koje se mogu ubrojiti (prilagođeno temeljem: Pavičića, 2003; Pavičića, Alfrevića & Lugovića, 2004.): (a) *prevladavanje ograničenja lokalnog okruženja*, (b) *inoviranje djelovanja/poslovanja organizacije* – bilo korištenjem potencijala novih tehnologija za (re)strukturiranje djelatnosti organizacije⁶ ili pak globalnim (tržišnim) obuhvatom te (c) *globalno umrežavanje malih i srednjih organizacija*, tj. *stvaranje strateških saveza* koji šire područje i mogućnosti njihova djelovanja (bilo temeljem pristupa novim kanalima distribucije/tržištima, udruživanja nedovoljnih individualnih resursa, stvaranja "kritične mase" ili pridruživanja liderima na globalnom tržištu – prilagođeno prema: smartalliances.com⁷, kako je cit. u: Tipuriću & Markulinu, 2002, str. 53.).

Analizirani **motivi strateškog djelovanja** transliraju se, u profitnom sektoru, u relevantne strategije malih i srednjih poduzeća sektora visoke tehnologije na srodan način⁸ koji se odnosi na **razvoj inovativnih proizvoda i usluga usmjerenih na zadovoljavanje specifičnih potreba profitabilnih niša na globalnom tržištu**. Naime, sama veličina poduzeća, ali i ograničenja lokalnog okruženja u potpori poduzetništvu otežavaju – ako ne i onemogućavaju – implementaciju strategija širokog tržišnog obuhvata (globalnog troškovnog vodstva/diferencijacije) odnosno frontalnog napada na tržišne lidere. U strateškoj situaciji obilježenoj relativno ograničenim "opipljivim" (financijskim i fizičkim) resursima, mala i srednja poduzeća iz tehnološkog sektora uglavnom se oslanjaju na privlačenje i

⁶ Upravo je korištenje inovacijskih potencijala informacijske tehnologije bilo motivacijom za razvoj dvaju utjecajnih "pokreta" u poslovnom svijetu tijekom prošlog desetljeća: u prvoj polovici '90-ih ono je djelovalo na genuzu reinženjeringa poslovnih procesa (vidjeti, primjerice, Davenport, T. H.: *"Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology"*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.), a na samom kraju '90-ih na "eksploziju" elektroničkog poslovanja i velika očekivanja od "dot com" poduzeća.

⁷ Izvor: <http://www.smartalliances.com/chartofweek028.html> (pregledano 17. veljače 2000).

⁸ Dobiveni zaključak izveden je temeljem analize poslovanja malih tehnoloških poduzeća "Polar" i "Swing Software" te hrvatske podružnice multinacionalne softverske kompanije SAP, izložene u: Alfrevića, Pavičića i Lugovića (2003.).

inovativno korištenje ljudskog kapitala⁹, odnosno "čistog" znanja, kao ključnih resursa (što se može primijeniti i na neprofitne organizacije koje pokušavaju razviti relevantne strateške sposobnosti - Ross i Segal, 2002, str. 113-132).

Opisane determinante strateškog ponašanja potvrđuju i konkretni proizvodi/usluge analiziranih poduzeća: softverske komponente (tj. "softverski poluproizvodi", uz pomoć kojih se ubrzano razvijaju "velike" računalne aplikacije) u slučaju tvrtke *Polar*, odnosno jeftine i "inteligentne" softverske proizvode, uz pomoć kojih se povezuju dijelovi korporacijskih informacijskih sustava zasnovanih na različitim tehnološkim standardima¹⁰ (u slučaju poduzeća *Swing Software*). Nadalje, i različiti aspekti strateške implementacije u analiziranim slučajevima ukazuju na *težnju permanentnom snižavanju troškova i štednji resursa*, što se iskazuje u: (a) korištenju Interneta kao ključnog marketinškog kanala i načina komuniciranja s kupcima, ali i ekskluzivnog kanala za distribuciju proizvoda i usluga¹¹, (b) detaljnom praćenju ponašanja postojećih i potencijalnih kupaca/korisnika (bez obzira na formu i motive njihovih kontakata s poduzećem), i to uz pomoć jednostavnih informatičkih sustava za upravljanje odnosom s kupcima (Customer Relationship Management) te (c) outsourcingu svih pratećih aktivnosti (računovodstvo, administrativni poslovi, sustavno održavanje računalnog sustava itd.) koje se ne smatraju ključnima za uspješno obavljanje "ključnih" aktivnosti tvrtke.

U svjetlu iznesenih rezultata prethodnih istraživanja temeljem metode studija slučaja te razmatranja ključnih obilježja strateškog upravljanja koja se baziraju na konceptu ključnih kompetencija, mogu se pronaći indikativna zajednička obilježja. Ona se prvenstveno odnose na *korištenje koncepcije "rastezanja" resursa da bi se postigla ambiciozna strateška namjera/vizija* te postizanje konkurentne prednosti na globalnom tržištu razvojem *ograničene skupine fokusiranih sposobnosti* (koje se, u analiziranim slučajevima, pozicioniraju u usko specijaliziranom području informacijske tehnologije), na temelju kojih se razvijaju inačice jednog ili više "generičkih" proizvoda. Budući da se između teorijskih koncepata (Prahalad i Hamel, 1990; Hamel i Prahalad, 1993.) i strateške prakse proučavanih poduzeća uočavaju određene sličnosti, to iz njih proizlazi motivacija za predmetno istraživanje strateških sposobnosti malih i srednjih tvrtki u sektoru "visoke tehnologije". Pritom se ne teži donošenju "konačnih" zaključaka već otvaranju područja znanstvene rasprave o temeljima poslovnog uspjeha propulzivnih "tehnoloških" poduzeća u uvjetima nesigurnog okruženja koje se – u velikoj mjeri – može identificirati i kao nesklono malim

⁹ Pojam ljudskog kapitala ovdje se koristi unutar logičkog okvira *intelektualnog kapitala*, kako ga je specificirao Stewart u svom fundamentalnom djelu *"Intellectual Capital"* (1999), a koji se sastoji od *ljudskog, strukturnog i kapitala vezanog uz odnose s kupcima/korisnicima*.

¹⁰ *Swing Software* je specijaliziran za integraciju poslovnih informacijskih sustava zasnovanih na dvjema heterogenim platformama – kolaborativnoj tehnološkoj platformi *Lotus Notes* tvrtke *IBM*, te vodećem globalnom softverskom paketu za uredsko poslovanje *Microsoft Office*. Na navedenu činjenicu ukazuje i marketinški slogan *"...the Lotus Notes and Microsoft Office interoperability specialists"*, promoviran početkom 2005. godine u marketinškoj kampanji prilikom lansiranja novog proizvoda *SWING DocPublisher* (Izvor: <http://www.swingsoftware.com/products/docpublisher/whitepaper.asp>; pregledano 23. lipnja 2005.).

¹¹ Dotična je orijentacija moguća iz razloga što analizirana poduzeća isporučuju softverske proizvode (i prateće usluge održavanja/podrške korisnicima), koji praktično nemaju fizičkih komponenata već čitavu svoju dodanu vrijednost temelje na informacijskoj/"virtualnoj" komponenti. Naravno, ovakvi se proizvodi mogu i "materijalizirati" isporukom na CD-ROM-u ili drugom fizičkom mediju (uz tiskani priručnik), ali na taj se način ne stvaraju nikakve dodatne funkcionalnosti i/ili prednosti za krajnje korisnike.

poduzetnicima. U tom smislu na umu treba imati i *ograničenja* koja nameće uporaba *metode studija slučaja*, a iz koje proizlazi činjenica da su dobiveni rezultati *indikativne prirode* te da su vrlo korisni za rigorozno definiranje osnovnog skupa i predmeta istraživanja kvantitativnom metodologijom, što ostaje zadatkom budućeg istraživanja.

3. STRATEŠKE SPOSOBNOSTI TEHNOLOŠKIH MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA TEMELJEM LONGITUDINALNOG ISTRAŽIVANJA

U empirijskom istraživanju provedenom tijekom 2005. godine izabrane su tri tvrtke iz Splitsko-dalmatinske županije i grada Zagreba i to temeljem sljedećih kriterija oblikovanja prigodnog uzorka: (a) pripadnosti skupini malih i/ili srednjih poduzeća, (b) procjene inovativnosti proizvoda/usluge odnosno drugih elemenata poslovnog modela¹² poduzeća od strane autora, (c) subjektivnoj evaluaciji jaza između strateške vizije poduzeća i resursne baze tvrtke i (d) pristanka top menadžera poduzeća za suradnju i objavljivanje podataka u predmetnom radu. Nakon preliminarnih intervjua s menadžerima devet malih i/ili srednjih poduzeća iz područja "visokih tehnologija" u Splitsko-dalmatinskoj županiji i gradu Zagrebu – provedenih u razdoblju od ožujka do kraja svibnja 2005. – za nastavak longitudinalnog istraživanja strategije dotičnih tvrtki izabrani su: (a) *Gideon d.o.o.* – tvrtka specijalizirana za produkciju multimedijalnih sadržaja i izradu "CD razglednica" sa sjedištem u Splitu, (b) obrt *ISTOP* – "radionica za produkciju digitalnih medija" te (c) *Pogodak tražilica d.o.o.* – tvrtka specijalizirana za pretraživanje internetskih sadržaja.

S glavnim menadžerima svih triju tvrtki održani su dubinski intervjui tijekom lipnja 2005. godine, a kao dopunski izvor informacija za tvrtku *ISTOP* korištena je i javno dostupna snimka intervjua sa suvlasnikom Sergejem Lugovićem objavljena na Internetu¹³. Prilikom analize studija slučaja korišteni su javno dostupni materijali o izabranim poduzećima (mahom objavljeni na Web stranicama dotičnih tvrtki, što je posebno naznačeno) i ustupljani interni materijali.

3.1. Analiza strateške prakse tvrtke *Gideon d.o.o.*¹⁴

Tvrtka *Gideon* osnovana je u proljeće 2000. godine, a njezina djelatnost u području multimedijalne produkcije povezana je s izradom turističkog internetskog portala www.seetravel.net za inicijalnog stranog vlasnika tvrtke tijekom čega je prikupljena velika količina digitalnih multimedijalnih sadržaja (slika, glazbe, video snimaka...) o prirodnim ljepotama i povijesnim znamenitostima dalmatinskih turističkih destinacija. Kako bi se navedeni

¹² Pod pojmom *poslovnog modela* razumijeva se pristup uz pomoć čega poduzeće pokušava generirati prihode, odnosno pozicioniranje poduzeća unutar lanca vrijednosti industrije (prilagođeno prema: Rappa, 2002 – kako je cit. u: AlfIREVIĆA, PAVIČIĆA I LUGOVIĆA, 2003.).

¹³ Vidjeti: mms://video.4ytv.com/4yTV/SLinterview.wmv (za pristup video sadržaju bez preuzimanja na vlastito računalo, uz pomoć programskog paketa *Microsoft Media Player*, ili sličnog), odnosno <http://video.4ytv.com/4yTV/SLinterview.wmv> (pregledano 7. lipnja 2005.).

¹⁴ Temeljni izvor podataka za studij slučaja tvrtke *Gideon* dubinski je intervju sa suvlasnikom i članom top managementa – Vedranom Praženom, održan u Splitu, 24. lipnja 2005.

resursi iskoristili i u novom poslovnom modelu, današnji suvlasnici tvrtke *Gideon* su ih odlučili ponuditi zainteresiranima i u fizičkom obliku, pri čemu se – kao logičan izbor nositelja podataka – nametnuo CD ROM za osobno računalo.

Kao inicijalna ideja za plasman CD ROM-a uz pomoć razglednice poslužila je uspomena na davne pokušaje plasmana razglednica praćenih singl pločama s tradicionalnom dalmatinskom glazbom. Pritom je ocijenjeno da uobičajeni/"veliki" CD ROM (promjera 120 mm) nije dovoljno atraktivan kao tehnološka platforma za *CD ROM razglednicu* već je za tu svrhu izabran manji, tzv. "single CD" medij, promjera 80 mm¹⁵. Proučavanjem konkurentskih proizvoda te brainstormingom o poželjnim značajkama, došlo se do idejnog rješenja multimedijalnog sadržaja CD ROM-a kao i ambalaže (vidjeti sliku 1 i sliku 2), koja je: (a) dovoljno atraktivna da osigura prepoznatljivost proizvoda (što se prvenstveno odnosi na percepciju da je razglednici pridodan multimedijски CD ROM) na (malo)prodajnom mjestu, (b) jednostavna za slanje i sukladna međunarodnim poštanskim propisima te (c) dovoljno "robusna" da zaštiti medij od ispadanja i oštećenja.

Slika 1. Dizajn prednje strane CD ROM razglednice tvrtke Gideon



¹⁵ Originalnu tehničku specifikaciju CD medija razvile su tvrtke *Philips* i *Sony* tijekom 1970-ih, što je uključilo i definiciju fizičkih dimenzija nositelja podataka kao okruglog diska dijametra 120 mm. CD disk je prvo bio namijenjen isključivo spremanju audio sadržaja, što označuje i službeni naziv standarda CD/DA (Compact Disc Digital Audio), komercijaliziranog 1982. godine. Tijekom 1980-ih početni je standard više puta revidiran da bi se osigurala što šira primjena novog medija. Tako je 1984. standardiziran CD kao nositelj računalnih podataka (CD-ROM) standardnog kapaciteta od cca. 600 Mb, a 1985. i tzv. "single CD" - fizički smanjen na obujam od 80 mm, ali i dalje dovoljnog kapaciteta da bi se na njega spremilo 2-5 pjesama u CD/DA formatu, odnosno manja količina računalnih podataka. (Izvori: "*Baby Steps to Our Future*", <http://www.hal-pc.org/journal/03june/Column/baby/baby.html>; Parizo, E.: "*The History of the Compact Disc*", <http://pages.emerson.edu/courses/fall00/in115a/DC.site/Digital%20Culture%20Files/history.htm>; "*Create! CD-ROMs and DVDs: An Essential Guide to Producing a Professional Optical Disc Title*", <http://www.guardianmedia.com.au/makingCDDVD.htm> (sve pregledano 26. lipnja 2005.).

Multimedijalne sadržaje na CD ROM razglednicama producira sama tvrtka, a oni uključuju relevantne tekstove iz javno dostupnih izvora, digitalne fotografije i panoramske snimke koje – uz pomoć adekvatnog programskog rješenja – osiguravaju percepciju trodimenzionalnog izgleda lokacije, videosnimke i audiomaterijal (koji najčešće sadrži licencirane snimke tradicionalne glazbe s lokacije za koju se razglednica producira)¹⁶. Sučelje za pregled sadržaja automatski se pokreće nakon umetanja medija u CD/DVD čitač, a zasnovano je na tehnologiji *Flash* američke tvrtke *Macromedia* koja se – praktično – može smatrati standardnim rješenjem za isporuku Web stranica bogatih multimedijalnim sadržajima¹⁷, ali se jednostavno prilagođuje i za distribuciju multimedije na fizičkim nositeljima (CD/DVD medijima). Izbor navedene tehnološke platforme poduzeću omogućuje stoga da **postojeće resurse i sposobnosti iskoristi za izradu većeg broja proizvoda** (u koje prije svega spadaju multimedijalne Web stranice).

Slika 2. Dizajn zadnje strane CD ROM razglednice tvrtke Gideon



Važan čimbenik ukupne strategije poduzeća je **postizanje najniže moguće cijene proizvoda**, što nameće potrebu za *"rezanjem troškova"* i *"recikliranjem"* velikog broja sličnih proizvoda iz tehnološke osnove na kojoj je izrađena CD ROM razglednica. Poseban segment *Gideonovog* poslovanja predstavlja stoga izrada multimedijalnih CD prezentacija za poznate naručitelje, među koje spadaju Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Split, Zagrebačka županija kao

¹⁶ Izvor: <http://www.cdpostcard.net/en/index.htm> (pregledano 26. lipnja 2005.).

¹⁷ Vidjeti opširniji prikaz u: Alfireviću, Pavičiću i Vlašiću (2004, str. 69.).

i mnoga domaća i strana poduzeća¹⁸. Daljnjim razvojem poduzeća domaći su suvlasnici otkupili vlasnički udio američkog investitora, a na početku 2003. godine dobili su i potporu hrvatske Vlade u okviru programa "*Razvoj na znanju utemeljenih poduzeća*" (*RAZUM*)¹⁹. Nakon evaluacije prijavljenih projekata nositelj "*RAZUM*"-a – Poslovno-inovacijski centar Hrvatske *BICRO*²⁰ podupro je tvrtku u daljnjem istraživačkom radu te joj omogućio da dođe do vrlo povoljnog kreditnog aranžmana.

Uz inovativnost u razvoju proizvoda i usluga iz postojeće tehnološke baze, u ključne čimbenike (strateškog) uspjeha *Gideona* zasigurno spada i *agilnost* – koja se očituje u trajanju ciklusa razvoja pojedine CD ROM razglednice od približno 3 tjedna, kao i *kontinuirana modifikacija čimbenika marketinškog spleta (mixa) proizvoda*. Ipak se može ustvrditi da *Gideon* učinkovitost svoje strateške akcije u najvećoj mjeri duguje **koncentraciji na područje multimedijalne produkcije** temeljem čega uspijeva odgovoriti na potrebe specifičnog tržišnog segmenta, ali na globalnoj razini²¹, što se može usporediti sa zaključcima prethodnog istraživanja²². Osim težnje za globalnim liderstvom na segmentu interaktivnih razglednica – kao postojećem ključnom području poslovanja – tvrtka teži razvoju novih proizvoda odnosno poslovnih područja temeljem postojećih sposobnosti, što se može ilustrirati projektom multimedijalne CD ROM prezentacije poduzeća *Brodosplit*. Naime, softversko sučelje CD ROM-a omogućuje jednostavno ažuriranje čitavog sadržaja uključivši i multimedijalne elemente, i to "povlačenjem" najsvježijih podataka s udaljenog internetskog poslužitelja. Na opisani se način može izraditi katalog proizvoda, prezentacija tvrtke, interaktivni edukativni materijal... koji se automatski obnavlja preko Interneta i – samim tim – praktično ne zastarijeva, što može značajno smanjiti troškove (fizičke) distribucije sadržaja ciljnoj publici.

3.2. Analiza strateške prakse tvrtke 1STOP – "radionice za proizvodnju digitalnih medija"²³

Obrt *1STOP* osnovan je sredinom 2004. godine, a specijalizirao se za snimanje, produkciju i postprodukciju videomaterijala. Nastao je kao "netipična" obiteljska tvrtka čiji je cilj bio integrirati profesionalne sposobnosti i interese dvaju rođaka – stručnjaka za videoprodukciju i elektroničko poslovanje, odnosno marketing na području "visokih tehnologija". Krenuvši od postavke da je, u postojećem okruženju (i uz niz ograničenja koja nameće nedostatak kapitala) vrlo teško osnovati "pravu" kreativnu produkcijsku kuću, suvlasnici su – kao temelj svog poslovnog modela – izabrali **arhiviranje videomaterijala i njegovu personaliziranu isporuku uz pomoć najpogodnijeg digitalnog distribucijskog kanala**.

¹⁸ Izvor: <http://www.gideon.hr/hr/cd.htm> (pregledano 26. lipnja 2005.).

¹⁹ Vidjeti opširnije u:

http://www.mzos.hr/Download/2004/04/27/Kriteriji_i_aktivnosti_u_realizaciji_Programa.doc; "*Razvoj na znanju utemeljenih poduzeća*", <http://www.mzos.hr/default.asp?ru=187&sid=&akcija=&jezik=1> (oba dokumenta pregledana 28. lipnja 2005.).

²⁰ Vidjeti opširnije u: <http://www.mzos.hr/default.asp?jezik=&ru=177&sid=> (pregledano 28. lipnja 2005.).

²¹ Naime, *Gideon* trenutno u fazi pretkomercijalizacije ili komercijalnog plasmana ima 15 CD ROM razglednica, od kojih je većina za strane naručitelje.

²² Vidjeti poglavlje 2. ovog rada.

²³ Temeljni izvor podataka za studij slučaja tvrtke *1STOP* dubinski je intervju sa suvlasnikom tvrtke – Sergejem Lugovićem, održan u Zagrebu 9. lipnja 2005.

Ime tvrtke *ISTOP* ukazuje na želju osnivača za pružanjem integrirane usluge vezane uz multimedijalne sadržaje za poslovne korisnike koja obuhvaća snimanje audio i/ili videosadržaja (konferencije, marketinškog događanja/"eventa", prezentacije proizvoda/poduzeća, glazbenog spota itd.), produkciju i postprodukciju (obradu "sirovog" materijala i druge tehničke postupke potrebne za finalizaciju multimedijalnog sadržaja) i njegovu distribuciju uz pomoć Interneta i/ili DVD medija²⁴.

Misiju tvrtke osnivači su iskazali frazom "*svakom svoja televizija*" koja ukazuje da je – s obzirom na veliki rast broja računalnih korisnika koji posjeduju brzu Internet vezu²⁵, odnosno izrazito visoku penetraciju DVD reproduktora – i malim poduzećima (ali i drugim zainteresiranim organizacijama/institucijama) postalo relativno lako dosegnuti širok segment zainteresiranih gledatelja ciljanom distribucijom audio/videosadržaja. Navedenu misiju iskazuje "**brand**" **4yTV** (koji se – shvaćen kao engleski akronim – može iščitati kao fraza "*TV for you*", odnosno *personalizirana televizija* (prilagođena komunikacijskim potrebama naručitelja multimedijalnog sadržaja)²⁶.

Na opisani se način praktično implementira oblik komunikacije s akterima zainteresiranim za ponuđeni sadržaj, kakav u danas već klasičnom radu o marketinškoj komunikaciji u internetskom okruženju "vizionarski" predviđaju Hoffman i Novak (1996.). Naime, uobičajeni način "guranja" poruka ciljnim skupinama preko medija koji se smatraju najpogodnijima, informatička se tehnologija (IT) u proteklom desetljeću postupno transformirala prema višoj razini interaktivnosti, što – razvojem čitavog procesa – rezultira okruženjem u kojem i tradicionalni konzumenti informacija mogu preuzeti ulogu pošiljatelja poruke. Međutim profesionalno komuniciranje s ciljnim tržištem preko novih medija, osim korištenja mogućnosti tehnologije, mora pratiti i razvoj adekvatnih organizacijskih pretpostavki i ulaganje relevantnih resursa, što – praktično – malim i/ili srednjim tvrtkama uvelike otežava korištenje potencijala novih tehnologija.

U navedenom se kontekstu lako identificira **temeljna sposobnost/kompetencija *ISTOP-a*** vezana uz **jeftinu/"no frills" produkciju i distribuciju videosadržaja** za one klijente koji inače takav oblik komunikacije ne bi mogli koristiti - bilo zbog nedostatka vlastitog profesionalnog znanja u području multimedije bilo zbog nedostižne cijene usluga kreativnih producenjskih kuća. Osnivači *ISTOP-a*, kao ključne čimbenike svoga strateškog uspjeha, stoga izdvajaju: (a) maksimalno snižavanje troškova – što se u poslovnom modelu

²⁴ Izvori: <http://1stop.hr/index.php?page=Produkcija>; <http://1stop.hr/index.php?page=Postprodukcija> (obje Web stranice pregledane 11. lipnja 2005.).

²⁵ Navedeno se, prvenstveno, odnosi na tzv. *ADSL oblik pristupa* koji – tijekom 2005. godine – postaje jednim od "mainstream" proizvoda hrvatskih ponuditelja usluga pristupa Internetu, a nudi dovoljnu brzinu za relativno komforno pregledavanje multimedijalnih (audio i video) sadržaja. Pritom treba naglasiti da, bez obzira na brzinu Internet veze, postoji niz tzv. "*streaming*" *tehničkih rješenja* koja ne zahtijevaju od korisnika preuzimanje cjelokupnog sadržaja na vlastito računalo (što može trajati duže vrijeme – od nekoliko minuta pa do više sati – ovisno o brzini veze i veličini multimedijalnog sadržaja). Nasuprot tome, *softverska rješenja za "streaming"* omogućuju korisniku da započne s pregledavanjem sadržaja koji se s Interneta "skida" za vrijeme pregledavanja i to u malim segmentima. Uz dovoljno veliku brzinu pristupa (koju pruža, primjerice, ADSL pristup) korisnik ima dojam da se sadržaju pristupa "u realnom vremenu", bez ikakvog zastoja, što je rezultat "suradnje" između programa za prikaz multimedijalnog sadržaja putem "streaminga" i programske opreme na serverskom računalu gdje je spremljen sadržaj. "Streaming" pristup multimedijalnim sadržajima moguć je, doduše, i uz pomoć sporog (npr. modemske) pristupa, ali uz vidljive zastoje, lošu kvalitetu i relativno malu veličinu prikaza.

²⁶ Izvor: <http://www.4ytv.com> (pregledano 9. lipnja 2005.).

tvrtke izražava konceptom "*arhiviranja relevantnih događaja*" (tj. prepuštanjem osmišljavanja koncepcije i oblika prezentacije klijentu), što drastično smanjuje cijenu usluge i čini je dostupnom većem broju malih i srednjih tvrtki, (b) pružanje usluge po "self-service" sustavu, pošto je videomaterijal spremljen na internetskom serveru, a korisnik ga može pregledati kad god se za to pokaže potreba te (c) stvaranje novih/personaliziranih multimedijalnih proizvoda "rekombiniranjem" postojećih audio/videosadržaja²⁷. Opisanim poslovnim modelom *ISTOP* se pozicionira kao partner koji od korisnika "skriva" tehnološku kompleksnost produkcije i distribucije multimedijalnih sadržaja, a to je u skladu sa suvremenim konceptima *orijentacije poduzeća na uska područja sposobnosti*, što ih čini relevantnim "kandidatima" za uključivanje u fleksibilne oblike poslovne suradnje, kao što su "*ribarska mreža*", *klaster i mrežna organizacija* itd. (Dujanić²⁸, u: Buble, 2005, str. 209-213.).

3.3. Analiza strateške prakse tvrtke *Pogodak tražilica d.o.o.*²⁹

Pogodak tražilica d.o.o. nastala je u ljetu 2004. godine kao rezultat transfera tehnologije iz slovenskog poduzeća *Noviforum d.o.o.* koje je u programskom jeziku *Java*³⁰ razvilo originalno softversko rješenje za pretraživanje internetskih sadržaja te ga primijenilo za pokretanje vlastite tražilice po imenu *Najdi.si*³¹. Slovenska tražilica www.najdi.si prisutna je na Internetu od listopada 2000. godine, kada je privlačila oko 21,000 posjetitelja mjesečno³². Do prosinca 2003. mjesečni posjet tražilici narastao je na približno pola milijuna jedinstvenih pristupa³³ da bi – prema rezultatima istraživanja *Eurobarometar* – u ožujku

²⁷ Tipičan primjer snižavanja troškova "*rekombiniranjem*" postojećih multimedijalnih sadržaja može se pronaći u području *internih komunikacija (usmjerenih prema vlastitim zaposlenicima)* ili *interaktivne isporuke obuke* djelatnicima, partnerima, krajnjim korisnicima... i to kombiniranjem arhiviranih sadržaja u skladu s ciljevima koje treba postići programom internog marketinga odnosno edukacije. Takav se proizvod jednostavno isporučuje i u fizičkoj formi (primjerice, na DVD mediju), što otvara mogućnost *personalizacije*. Primjerice, kupcima/krajnjim korisnicima se iz arhive dostupnih treninga/edukacija/predavanja može ponuditi izbor prioritetnih tema, čime se – nakon plaćanja licence vlasniku sadržaja i cijene usluge tvrtki koja sadržaj "pakira" i distribuira – dobiva DVD medij s predavanjima iz izabranih tema, zajedno s adekvatnim sučeljem za pristup multimedijalnim sadržajima. Dodatna razina personalizacija ovakvog proizvoda dobiva se vrlo jeftinom prilagodbom specifičnih elemenata marketinškog spleta (uključivanje imena/logotipa klijenta na ambalažu i/ili u sučelje za upravljanje multimedijalnim sadržajima, integracija preostalih edukativnih materijala na DVD medij itd.).

²⁸ Dujanić, M: "*Implementacija putem strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja*", poglavlje u: (Buble, 2005.).

²⁹ Temeljni izvor podataka za studij slučaja tvrtke *Pogodak tražilica* dubinski je intervju s Janom Jilekom, direktorom tvrtke, održan u Zagrebu 19. lipnja 2005.

³⁰ Temeljno je obilježje programskog jezika *Java* što ga je razvila tvrtka *Sun Microsystems*, neovisnost o računalnoj platformi na kojoj se takav softverski sustav izvodi, što se može smatrati komparativnom prednošću tehnološke platforme tražilica *Najdi.si*, odnosno *Pogodak*.

³¹ Tražilica se može pronaći na adresi <http://www.najdi.si> (pregledano 21. lipnja 2005.), a njezino ime – na slovenskom jeziku – ima izrazito asocijativno značenje.

³² Izvor: "*Statistike iskalnika Najdi.si*", <http://www.najdi.si/statistike/index.jsp> (pregledano 21. lipnja 2005.).

³³ Izvor: "*Statistike iskalnika Najdi.si*", <http://www.najdi.si/statistike/index.jsp> (pregledano 21. lipnja 2005.).

2005. *Najdi.si* obradio gotovo milijun različitih upita³⁴. Inicijalna ideja za hrvatsku inačicu lokalne internetske tražilice nastala je u listopadu 2003., a daljnjom razradom projekta dogovorena je implementacija postojeće tehnološke platforme i na pokretanje hrvatskog *Pogotka* koji je hrvatskim korisnicima dostupan od 20. listopada 2004. Poslovni model *Pogotka* sastoji se od *tehnološke i marketinške komponente*, tj. (1) tehnološke osnovice za pretraživanje internetskih sadržaja (koja je – u načelu – vrlo slična principima rada najpoznatije svjetske tražilice *Google*) i (2) *marketinškog sadržaja* (reklamnih "bannera", sponzoriranih rezultata pretraživanja - obično prikazanih na prvoj stranici dobivenih rezultata pretraživanja itd.³⁵) koji se integrira u rezultate pretraživanja, a čije prikazivanje korisnicima predstavlja temeljni izvor prihoda poduzeća.

Naime, specifičnu komponentu poslovnog modela svake tražilice predstavlja *ciljano (personalizirano) oglašavanje* povezano s ključnim riječima koje je korisnik zadao u svom upitu. Logično je pretpostaviti da bi korisnik, kojem se "serviraju" rezultati pretraživanja internetskih sadržaja na određenu temu, mogao biti zainteresiran i za oglase kojima se nude relevantni proizvodi i/ili usluge povezani s rezultatima pretraživanja. Opisani pristup oglašavanju nudi i najveća svjetska tražilica *Google* (www.google.com), pod "brandom" *AdWords*³⁶, pri čemu i suradničkim Web poslužiteljima nudi sudjelovanje (i podjelu prihoda) u navedenom programu³⁷. Da bi se spriječile eventualne zlouporabe, ali i da se ne bi smanjila upotrebljivost tražilice, svaka od njih postavlja i prilično stroga pravila povezivanja rezultata pretraživanja s relevantnim zakupljenim ključnim riječima³⁸. Pritom treba napomenuti da neka praktična iskustva govore kako se čak 79% korisnika internetskih tražilica koncentrira na rezultate pretraživanja prikazane na prvoj stranici ponuđene liste rezultata, samo 11% na one ponuđene na drugoj stranici, a tek (približno) 10% na sve ostale raspoložive rezultate.

³⁴ Izvor: "E-prelomnica" (*Sporočilo za javnost*),

http://www.najdi.si/pomoc/presscenter/pressreleases/16.3.2005_1mio.html (pregledano 21. lipnja 2005.).

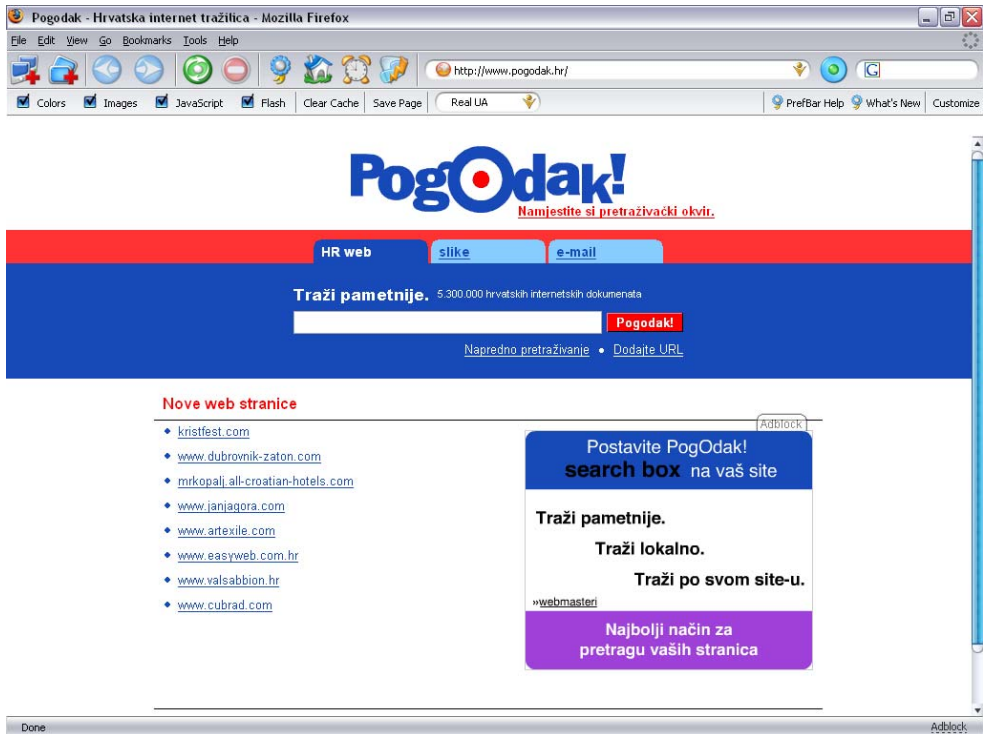
³⁵ Detaljan pregled ostalih relevantnih alata i metoda interaktivnog marketinga vidjeti u: Alfirića, Pavičića i Vlašića (2004, str. 32-40.).

³⁶ Izvor: <https://adwords.google.com/select> (pregledano 23. lipnja 2005).

³⁷ Izvor: <https://www.google.com/adsense> (pregledano 23. lipnja 2005).

³⁸ Izvor: : <http://www.pogodak.hr/corpo/advertising.jsp> (pregledano 21. lipnja 2005).

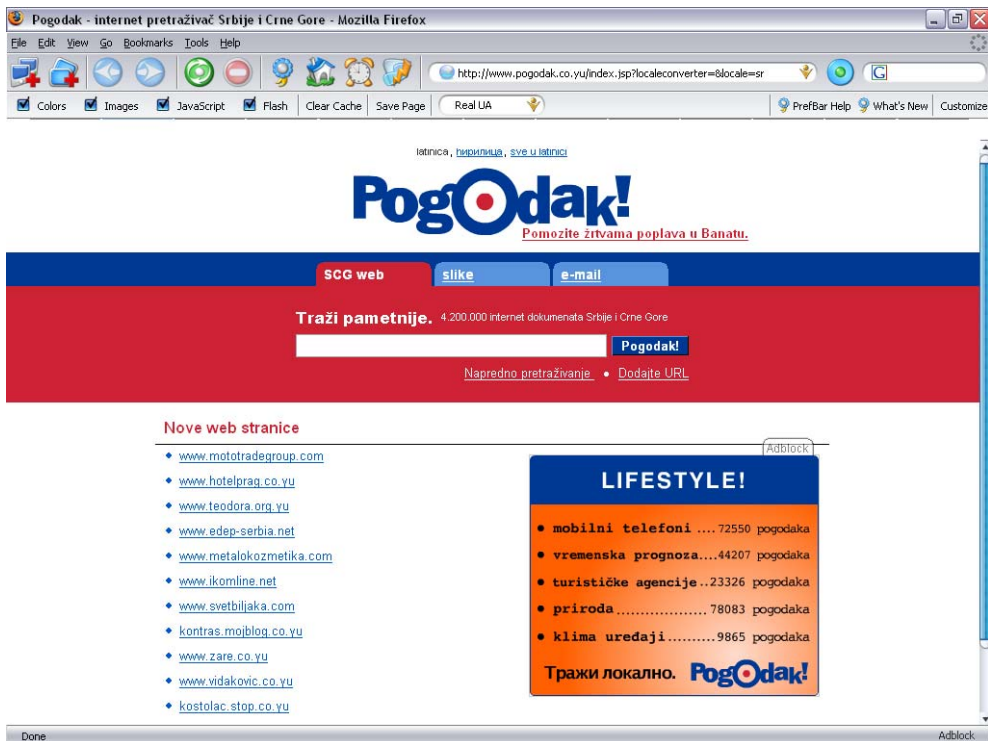
Slika 3. Početna stranica internetske tražilice Pogodak.hr



Svakako treba napomenuti da opisani pristup predstavlja izrazito učinkovit pristup oglašavanju za klijente internetskih tražilica koji nisu samo sigurni da njihov oglas pregledavaju relevantni krajnji korisnici (s obzirom da se oglasi personaliziraju prema zadanim ključnim riječima) već i plaćaju cijenu prikazivanja samo za one oglase na koje korisnik reagira (tj. na koje "klikne" otvarajući Web stranicu povezanu s oglasom). Ovakav način naplate oglasa (tzv. cost per click) smatra se uobičajenom praksom za sponzorirane rezultate pretraživanja, dok se za "banner oglase" plaća svako (ciljano) prikazivanje korisniku (tzv. cost per impression)³⁹.

³⁹ Izvori: <http://www.najdi.si/pomoc/oglasevanje/sponzlinks.jsp>;
<http://www.najdi.si/pomoc/oglasevanje/neboticnik.jsp>;
<http://www.najdi.si/pomoc/oglasevanje/webklasik.jsp>;
<http://www.najdi.si/pomoc/oglasevanje/webjumbo.jsp> (sve pregledano 21. lipnja 2005.).

Slika 4. Početna stranica internetske tražilice Pogodak.co.yu



Hrvatski *Pogodak* je član regionalne skupine kompanija u koje – uz spomenuti slovenski *Najdi.si*, spada i srpsko-crnogorski *Pogodak* smješten na internetskoj adresi www.pogodak.co.yu⁴¹, što ukazuje i na **stratešku orijentaciju prema lokalnim informacijama i korisnicima**⁴² čije potrebe globalna konkurencija, zbog nepoznavanja lokalnih prilika, ne može adekvatno zadovoljiti⁴³. Strateška sposobnost *lokalizacije/regionalizacije* ne iskazuje se samo u lokalnim/regionalnim partnerstvima s pružateljima informacija koje se krajnjim korisnicima mogu distribuirati uz pomoć tražilice već i u kontinuiranom uključivanju relevantnih novih poslužitelja u indeks hrvatskog Web prostora kao i boljem prilagođavanju lokalnim jezičnim pravilima⁴⁴.

⁴⁰ Pregledano 22. lipnja 2005.

⁴¹ Pregledano 22. lipnja 2005.

⁴² Ovdje se pojam "*lokalnog*" koristi u suprotnosti s konceptom globalnog tržišnog obuhvata koji karakterizira tražilicu *Google* kao relevantnog konkurenta *Pogotka*, stoga konceptualno označuje niz povezanih regionalnih tržišta koje vlasnici i menadžeri tvrtki *Najdi.si*, odnosno hrvatskog i srpsko-crnogorskog *Pogotka* dobro poznaju pa se mogu i adekvatno prilagoditi njihovim specifičnim zahtjevima.

⁴³ Ipak, treba napomenuti da, primjerice, *Google* nudi lokalno pretraživanje za izabrana (uglavnom sjevernoamerička) tržišta kojem se može pristupiti na adresi <http://local.google.com> (pregledano 23. lipnja 2005.).

⁴⁴ Tehnološka platforma opisanih tražilica modificirana je na način da uzima u obzir i morfološke nastavke slovenskog, hrvatskog i srpskog jezika pa tako korisniku pruža relevantne rezultate, bez obzira na glagolski oblik i/ili padež imenice naveden u tekstu indeksirane Web stranice.

Ostale značajne čimbenike poslovnog modela *Pogotka* (te povezanih tvrtki) čine: (a) *orijentacija na snižavanje troškova regionalnim rasporedom potrebnih tehnoloških resursa* – naime, cijena velikog opsega internetskog prometa (potrebnog za adekvatno indeksiranje sadržaja na Internetu) u Hrvatskoj je previsoka za ekonomično funkcioniranje tražilice, što se rješava smještajem poslužiteljskih računala u drugim dijelovima regije, (b) *korištenje inovativnih poslovnih pristupa koji pomažu u daljnjem snižavanju troškova*, što se – primjerice – ogleda u korištenju trenda iznajmljivanja "čela kao oglasnog prostora"⁴⁵, strateškom partnerstvu s *Generaluristom* – kojim se nudi popust svim registriranim korisnicima tražilice, itd.; (c) *visoka fleksibilnost*, koja se iskazuje u jednostavnom umrežavanju s lokalnim poduzetnicima zainteresiranim za komunikaciju sa svojim ciljnim tržištem uz pomoć lokalne/regionalne tražilice⁴⁶ te (d) *kontinuirana težnja prema umrežavanju s lokalnim proizvođačima sadržaja*, koji se – temeljem sadržaja upita – može personalizirati i isporučivati krajnjim korisnicima tražilice. Ukupno strateško pozicioniranje *Pogotka* moglo bi se stoga opisati frazom *regionalnog "businessa" utemeljenog na znanju*, što se može usporediti i s praksom drugih relevantnih regionalnih grupa kompanija (vidjeti, primjerice, studije slučaja tvrtki *CATI* i *Prizma istraživanja* u: Langer, Alfirevića i Pavičića, 2005, str. 181-188.).

4. UMJESTO ZAKLJUČKA: BUDUĆI ISTRAŽIVAČKI ZADACI U PODRUČJU STRATEGIJE MALIH I SREDNJIH TEHNOLOŠKIH PODUZEĆA

Zaključci izneseni u analizi poslovanja analiziranih poduzeća u velikoj se mjeri uklapaju u teorijske spoznaje vezane uz ključne sposobnosti kao izvor konkurentske prednosti. Naime, sve analizirane organizacije nastale su *temeljem relativno usko definiranih kompetencija osnivača/vlasnika* (u slučajevima tvrtki *Gideon* i *ISTOP*) odnosno *transferom tehnologije iz regionalnog okruženja* (u slučaju tvrtke *Pogodak tražilica*). Tako definirana osnovica za razvoj poslovanja "širi" se u veći broj relevantnih i profitabilnih proizvoda/usluga, što je u skladu i s Prahaladovom i Hamelovom (1990.) koncepcijom "*izrastanja*" *proizvoda/usluga iz ključnih kompetencija* (što se obično ilustrira sljedećom shemom: ključne kompetencije → temeljni proizvodi → portfolio proizvoda i usluga). Ujedno se – posebice u slučajevima prakse tvrtki *Gideon* i *ISTOP* (a što je sukladno rezultatima prethodnog istraživanja⁴⁷) može uočiti i praksa "*rekombiniranja*" *postojećih sadržaja u digitalnom obliku u nove forme*, što predstavljaju (potencijalne) nove proizvode/usluge. Također bi se, s obzirom na težnju smanjenja svih vrsta troškova i vrlo racionalne uporabe raspoloživih resursa, moglo govoriti i o težnji *ekspandiranja ograničene resursne baze za postiza-*

⁴⁵ U veljači 2005., odmah nakon što je na internetskom aukcijskom poslužitelju *eBay* jedan Amerikanac ponudio na dražbu svoje čelo kao oglasni prostor, i hrvatski *Pogodak* je – kao oblik svojevrsne "marketinške provokacije" - ponudio (i pronašao) osobu koja je 30 dana na čelu nosila privremenu tetovažu s logom i Internet adresom tvrtke. (Izvor: Tripović, S.: "*Prodajem svoje čelo kao oglasni prostor*", *Poslovni dnevnik*, 9. veljače 2005.).

⁴⁶ Osim ponude relevantnih podataka lokalne i/ili regionalne prirode, svakako treba spomenuti i mogućnost jednostavnijeg usklađivanja informacijskog sustava partnerskih poduzeća/organizacija s tehnološkom osnovicom lokalne interenetske tražilice (što se također promatra u usporedbi s problemima koje u tom smislu može imati veliki globalni konkurent).

⁴⁷ Vidjeti poglavlje 2. ovog rada.

nje ambiciozne strateške namjere. Ona se – u svim promatranim slučajevima – odnosi na nastup u jasno ograničenim segmentima globalnog tržišta, što je od posebnog značenja za *Gideon* koji teži globalnom vodstvu na tržišnoj niši okvirno definiranoj zadovoljavanjem potrebe turista za "uspomenama s putovanja u digitalnoj formi". S druge strane, s obzirom na regionalnu orijentaciju i (potencijalno) konkurentsko sučeljavanje s *Googleom*, kao jednim od najvećih i najvažnijih svjetskih poduzeća iz područja visoke tehnologije, ista tvrdnja vrijedi i za *Pogodak tražilicu*.

Može se ustvrditi da rezultati provedenog istraživanja, uza sva ograničenja koja proizlaze iz metodologije studija slučaja i prigodnog uzorka, ipak ukazuju na relevantnost ideje o **strogo fokusiranim strateškim sposobnostima (ključnim kompetencijama) kao potencijalnom izvoru konkurentnosti naših malih i srednjih poduzeća** na ciljanim tržištima. Slična bi se tvrdnja mogla primijeniti i na koncept **regionalnog transfera znanja/tehnologije gdje se hrvatske tvrtke mogu pozicionirati kao važan čimbenik lanca vrijednosti**. Verifikacija navedenih zaključaka – izvedenih kao preliminarnih teza iz provedenih longitudinalnih istraživanja – ostaje zadatak daljnjih istraživanja i razmatranja relevantnih institucija koje se bave razvojem i unapređenjem poslovanja malih i srednjih poduzeća, odnosno potporom inovacija i na znanju utemeljenih poduzetničkih ideja.

LITERATURA

1. Alfirević, N.: "*Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, travanj 2003.
2. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Lugović, S.: "*The Role of the Internet in Supporting Knowledge-based Strategies of Entrepreneurs in Countries in Transition: From the E-business Myths to the Case Evidenc*
3. *e from the Croatian High-tech Industry*", Proceedings of the 5th International Conference "Enterprise in Transition", 22-24. svibnja 2003., Split – Tučepi, Ekonomski fakultet Split, str. 231-233. (prošireni sažetak u zborniku); str. 1021-1041. (puni rad na CD-ROM-u)
4. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Vlašić, G.: "*Marketinška komunikacija i upravljanje novim medijima*", ZaMirNET, Zagreb, 2004.
5. Amit, R.; Schoemaker, P.: "*Strategic Assets and Organizational Rent*", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1, 1993, str. 33-46.
6. Buble, M. (redaktor): "*Strateški menadžment*", Sinergija, Zagreb, 2005.
7. Dulčić, Ž., et al.: "*Proizvodni menadžment*", Ekonomski fakultet i Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 1996.
8. Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A.: "*Dynamic Capabilities: What Are They?*", Strategic Management Review, Vol. 21, 2000., str. 1105-1121.
9. Grant, R. M.: "*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*" (Second edition), Blackwell Publishers, Oxford, 1995.
10. Hamel, G.; Prahalad, C. K.: "*Strategic Intent*", Harvard Business Review, May - June 1989, str. 2-14.
11. Hamel, G.; Prahalad, C. K.: "*Strategy as Stretch and Leverage*", Harvard Business Review, March - April 1993, str. 75-84.

12. Hoffmann, D. L.; Novak, T. P.: *"Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations"*, Journal of Marketing, Vol. 60, 1996, str. 50-68.
13. Johnson, G.; Scholes, K.: *"Exploring Corporate Strategy"*, Financial Times Prentice Hall (Pearson Education), Edinburgh Gate, 2002
14. Langer, J.; Alfirević, N.; Pavičić, J.: *"Organizational Change in Transition Societies"*, Ashgate, Aldershot, 2005
15. Lenz, R. T.: *"Strategic Capability: A Concept And Framework for Analysis"*, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, 1980, str. 225-234.
16. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: *"Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management"*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead, 2001.
17. Pavičić, J.: *"Strategija marketinga neprofitnih organizacija"*, Masmedia, Zagreb, 2003.
18. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Lugović, S.: *"Non-profit Sector in Development of Social Capital in a Transitional Society: Focus On New Managerial Approaches and Technologies"*, Proceedings of the Second International Conference of the Faculty of Economics in Sarajevo: "From Transition to Development: Globalisation and Political Economy of Development in Transition Economics" (Part I), University of Sarajevo – Faculty of Economics in Sarajevo, 2004, ISBN 9958-605-58-9 (pt. 1), str. 631-643.
19. Porter, M. E.: *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, Free Press, New York, 1980.
20. Porter, M. E.: *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*, Free Press, New York, 1985.
21. Prahalad, C. K.; Hamel, G.: *"The Core Competence of the Corporation"*, Harvard Business Review, May-June 1990, str. 79-90.
22. Rappa, M.: *"Managing the Digital Enterprise – Business Models on the Web"*, Internet: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (pregledano u lipnju 2002.)
23. Ross, B.; Segal, C.: *"Breakthrough Thinking for Nonprofit Organizations"*, Jossey Bass – A Wiley Imprint, San Francisco, 2002
24. Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E.: *"Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy"*, Harvard Business Review, ožujak-travanj 1992, str. 57-68.
25. Stewart, T. A.: *"Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations"*, Currency Doubleday, New York, 1999.
26. Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: *"Dynamic Capabilities and Strategic Management"*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, str. 509–533.
27. Tipurić, D.: *"Konkurentna sposobnost poduzeća"*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 1-38.
28. Tipurić, D.; Markulin, G.: *"Strateški savezi – suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti"*, Sinergija, Zagreb, 2002.