Strategijska analiza Samsung grupe - divizija Samsung Electronics

Jakovac, Nikola

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:767027

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Nikola Jakovac

STRATEGIJSKA ANALIZA SAMSUNG GRUPE - DIVIZIJA SAMSUNG ELECTRONICS

(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

STRATEGIJSKA ANALIZA SAMSUNG GRUPE - DIVIZIJA SAMSUNG ELECTRONICS

(specijalistički završni rad)

MENTOR

dr. sc. Ljerka Tomljenović

STUDENT

Nikola Jakovac

MBS: 2423000151/16

Rijeka, lipanj 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 12. 3. 2020.

ZADATAK

za specijalistički završni rad

Pristupniku **Nikoli Jakovcu MBS: 2423000151/16** studentu specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak specijalističkog završnog rada – tema specijalističkog završnog rada pod nazivom:

STRATEGIJSKA ANALIZA SAMSUNG GRUPE – DIVIZIJA SAMSUNG ELECTRONICS

Sadržaj zadatka: U uvodnom dijelu završnog rada dati kratki teorijski prikaz sadržaja strateške analize. U nastavku prkazati osnovne podatke o Samsung grupi i njezinoj diviziji Samsung Electronics. Provesti dubinsku stratešku analizu Samsung Electronics-a koristeći dostupne strateške alate i tehnike. U zaključku iznijeti osnovna saznanja do kojih se došlo pišući ovaj rad.

Preporuka _____

_____

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 12. 3. 2020.

Predati do: 15. 9. 2020.

Mentor:

Dr. sc. Ljerka Tomljenović, v. pred.

Pročelnica odjela:

Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primio dana: 12. 3. 2020.

Nikola Jakovac

Dostavlja se:

- **mentoru**
- **pristupniku**

IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom **Strategijska analiza Samsung grupe – divizija Samsung Electronics** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Ljerka Tomljenović, višeg predavača.

Nikola Jakovac

(potpis studenta)

SAŽETAK

U turbulentnom poslovnom okruženju 21. stoljeća činjenica je da su kompanije primorane na primjenu raznih strategija rasta kako bi se uspješno pozicionirale i ojačale konkurentsku prednost. Konkretna prednost nastaje u trenutku kada poduzeće nadmašuje najjačeg konkurenta elementima koji su važni za kupca. Upravo tu veliku enormnu ulogu ima strategija. Riječ je o području u kojemu poduzeće djeluje, ali je ujedno i razlog postojanja poduzeća. Sukladno tome kompanije imaju na raspolaganju pri odabiru nekoliko strategija rasta, pri kojima su tri najdjelotvornije.

Strategija unutarnjeg rasta kojima se kompanije oslanjaju na vlastite resurse kroz povećanje proizvoda i usluga na postojećim tržištima. Iako je prva poslovna strategija rasta najsigurnija ujedno je i najsporija naspram strategije spajanja i preuzimanja i strategije strateškog partnerstva. Samsung Grupa ili konglomerat primjenjuje sve navedene strategije ali najznačajnija strategija koja je determinirala uspjeh konglomerata jest strategija spajanja. Stoga se Samsung Grupa sastoji od tri kompanije od kojih je Samsung Electronics najdominantniji u području vlastitih poslovanja i ostvarenih prihoda. Temeljni cilj ovog rada je bio istražiti na koji način djeluje poduzeće Samsung Electronics, odnosno koje su njegove smjernice strategije i kako iste utječu na samo poslovanje. Strateški smjer kompanije jest potraga i stvaranje tehnoloških inovacija u skladu s potrebama tržišta kao i ulaganje u ljudske potencijale s ciljem poboljšanja i promoviranja kvalitetnog životnog standarda društva. Kompanija kontinuirano traži poslovna i inovativna rješenja s težnjom konkurentske prednosti među vodećima i ostvarenju globalnog tehnološkog utjecaja.

Ključne riječi: strategija, rast, Samsung Grupa, Samsung Electronics, tržište

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Struktura rada 1
1.3. Metoda istraživanja 1
2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE 3
2.1. Strategija 3
2.2. Strateški menadžment 3
2.3. Strateška analiza 5
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I STRATEGIJA KONGLOMERATA 10
5. PORTFOLIO ANALIZA I PORTFOLIO MATRICE 13
6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SAMSUNG GRUPE I NJEZINE DIVIZIJE SAMSUNG ELECTRONICS 15
6.1. Povijest 15
6.2. Organizacijska struktura Samsung Grupe 20
6.3. Organizacijska struktura Samsung Electronics 21
6.4. Razvojni trendovi 25
7. STRATEŠKA ANALIZA SAMSUNG ELECTRONICS 27
7.1. Opis i svrha poslovanja 27
7.2. Strateško usmjeravanje 28
7.3. SWOT analiza 30
7.3.1. Snage 31
7.3.2. Slabosti 32
7.3.3. Prilike 32
7.3.4. Prijetnje 34
7.4. BCG portfolio matrica odjela potrošačke elektronike i informacijsko i komunikacijskih tehnologija 37
7.4.1. Zvijezde 38
7.4.2. Krave muzare 40
7.4.3. Upitnici 41
7.4.4. Psi 42
7.5. BCG portfolio matrica odjela razvoja uređaja 43

7.5.1. Krave muzare 44
7.5.2. Upitnici 45
7.6. Strategija Samsung Electronics-a 47
8. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠĆA SAMSUNG ELECTRONICS 49
8.1. Financijski pokazatelji za prvi kvartal 2019. godine 50
8.2. Financijski pokazatelji za drugi kvartal 2019. godine 51
8.3. Financijski pokazatelji za treći kvartal 2019. godine 51
8.4. Financijski pokazatelji za četvrti kvartal 2019. godine 52
8.5. Pregled 2020. godine 53
9. ZAKLJUČAK 55
POPIS LITERATURE: 57
POPIS ILUSTRACIJA 60

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Temeljni predmet ovog rada je prikazati strategijsku analizu poduzeća Samsung Eelctronics. Naglasak je na jednom od poduzeća konglomerata Samsung Grupe. Cilj rada je istražiti strateško pozicioniranje elektroničkog diva, odnosno istražiti kako isti posluje te uvidjeti prema posljednjem financijskom izvještaju poslovanje istog. Naime, strategija poslovanja ključan je faktor pri plasiranju jednog poduzeća za ostvarivanje konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici.

1.2. Struktura rada

Temeljni dijelovi rada navode se u uvodnom dijelu u kojem su prikazani predmet i cilj rada, struktura rada te metode istraživanja. Potom slijedi prikaz strateške analize poslovanja te pripajanje poduzeća za kojim slijedi organizacijska struktura i strategija konglomerata, odnosno organizacijska struktura i strategija Samsung Grupe kao i organizacijska divizija Samsung Electronics. Nakon postavljenih temeljnih dijelova, dolazi se do glavnog dijela rada, a to je njegova strateška analiza, tj. opći podaci, misija, vizija i ciljevi, SWOT analiza, BCG portfolio matrica te strateško djelovanje Samsung Electronics. Završni dio rada obuhvaća analizu financijskih izvještaja te zaključak u kojem su sumirani ključni rezultati do kojih se došlo ovim istraživanjem.

1.3. Metoda istraživanja

Istraživanje u radu provest će se na temelju sekundarnih izvora podataka, odnosno temeljem postojeće literature, znanstvenih radova i rezultata istraživanja koja su izvedena od strane istaknutih stručnjaka u Hrvatskoj i globalno. Također, rad će se utemeljiti na podacima prikupljenim pri istraživanju.

Induktivnom metodom služit ćemo se kako bi se na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja, kako iz literature tako i iz osobnog iskustva, formirali novi zaključci. Deduktivnom metodom objasnit ćemo već postojeće činjenice, te ukazati na nove. Također, deduktivna metoda služit će za predviđanje novih događaja. Metodom analize prikupljeni podatci omogućiti će uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine kako bi se formirali zaključci. Metoda sinteze omogućit će spajanje, odnosno povezivanje podataka, kao i njihovo sistematiziranje u misaone cjeline. Metodom deskripcije izvršit će se zapažanje i opisivanje fenomena koje uključuje analizu postojeće literature, dokumentacije, propisa, normi i ostalih dostupnih podataka. Metodom generalizacije uopćavat će se prikupljeni podaci, odnosno formirat će se općenitiji pristup zadane problematike. Metodom analize slučaja proučit će se pojedinačni slučajevi iz prakse.

2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE

2.1. Strategija

Riječ strategija preuzeta je iz vojne terminologije u obliku starogrčkog pojma „strategus“ koji je obilježavao pojedinca visokog vojnog statusa odnosno generala. S vremenom riječ „strategija“ a, i njezin pristup upotrebljavaju ekonomisti koji su razvili i proširili terminologiju na poslovanje i proizvodnim mogućnostima, kao i na sagledavanje i poštivanje uvjeta koje stvara okolina (Buble, M., 2009. 161. str.).

Svrha strategije najbolje se može predočiti odgovorima na pitanja (Buble, M., 2009. 161. str.):

1. Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
2. Kako rasporediti resurse?
3. Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupca?
4. Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
5. Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jala svaki funkcijski i operativni dio poduzeća?

Odgovori na pitanja stvaraju čvrstu predodžbu u kojem smjeru obuhvaćena poslovna organizacija postavlja i ostvaruje ciljeve, ne samo kako bi egzistirala nego i nadvladala sve oblike konkurentnosti kao i uvjete koji preprječuju njezin uspjeh.

2.2. Strateški menadžment

Da bi dobili odgovore na pitanja i održavali pozitivne čimbenike poslovanja poduzeća nužno je imati nadzor i kontrolu navedenih uvjeta koje čine strategiju. Stoga pojam strategija je nerazdvojeni segment strateškog menadžmenta, čiji je zadatak odabranu strategiju preoblikovati u strateški plan kojeg je zatim potrebno uspješno implementirati, te vršiti kontrolu nad ostvarenim rezultatima implementacije.

Strateški menadžment jest proces kojim se osigurava spremnost poduzeća na adaptaciju promjenjive okoline (Buble, M.,2009. 163. str.).

Strateški menadžment manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. (Buble, M., 2005. 5. str.)

Navedenim pojmovima strateški menadžment možemo opisati na način da analizira buduće događaje koji su posljedica sadašnjih odluka. Strateški menadžment podrazumijeva proces formulacije, implementacije i evaluacije postavljene strategije, kako bi se ostvarili budući ciljevi. On uključuje sve aktivnosti koje su u interesu organizacije i njezinih ciljeva oko kojih se grade i razvijaju planovi, procesi i nove strategije koji podupiru navedene ciljeve.

Slika 1: Proces strateškog menadžera



Izvor: Buble, M., et al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., 8. str.

Prva etapa analiza okoline ima bitan utjecaj pri odabiru strategije koja obuhvaća unutarnja i vanjska okruženja odnosno eksternu i internu okolinu. Osobina prve etape sastoji se u SWOT analizi koja omogućuje identifikaciju trenutnih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji koji su bitan faktor usporedbe poduzeća na tržištu. Naglasak je na uvećanju snaga i prilika poduzeća, te umanjenju njegovih slabosti i prijetnji.

Druga etapa određuje organizacijski pravac u kojom se organizacija kreće. Organizacijsko usmjerenje tako sadrži viziju, misiju i ciljeve organizacije. Vizija daje osnovnu ideju, misaonu sliku poželjne i moguće budućnosti koja je realna, izvorna i poželjna. Vizija je

takozvana usmjeravajuća sila zaposlenika organizacije. Misija daje organizaciji svrhu odnosno osnovnu zadaću i vrijednost koji su temelj za izvođenje strategija, ciljeva i planova. Ciljevima se definira smjer odnosno putokaz kojim, ako je jasno definiran s lakoćom se postižu pojedinačne zadaće poduzeća koje vode željenom budućem rezultatu. Ciljevi se oblikuju na temelju postavljene misije.

U trećoj etapi formuliraju se strategije za razvoj dugoročnih planova koji su usko povezani s analizom okoline, odnosno planovi se oblikuju kako bi se ostvarilo učinkovito upravljanje, te prilika i prijetnja u odnosu na snage i slabosti. U radu će se obuhvatiti korporacijska strategija koja obuhvaća jednostavni i diferencirani portfelj kojima će se odrediti uloga strateških poslovnih jedinica te njihova strateška područja.

Implementacija strategije sastoji se od viđenja onoga što bi se trebalo poduzeti kako bi se ostvario krajnji cilj strategije kao i njezine implementacije. Ona zahtjeva posebnu vještinu zaključivanja onoga što je potrebno poduzeti kako bi se strategija uspješno formulirala u raspored, kojim će se onda ako je uspješno formulirana postizati željeni rezultati. Bez uspješne implementacije nije moguće ostvariti korist od prethodno provedenih etapa.

Posljednja faza nadgledava, pažljivo ispituje i određuje vrijednost aktualnih performansi usporedbom postavljenih standarda kako bi menadžeri na svim razinama pravodobno i kvalitetno poboljšali djelovanje i poduzeli korektivne radnje u prethodnim etapama.

2.3. Strateška analiza

Strateška analiza pojavljuje se u trećoj etapi strateškog menadžmenta u kojom strateški menadžment identificira strategijsku sposobnost poduzeća.

Zahtjev za strateškom analizom polazi od tvrdnje da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu već joj se mora prilagoditi i u svijetlu promjena sagledati postavljenu misiju, ciljeve i strategiju i odrediti smjer kretanja u budućem razdoblju (Buble, M., 2005. 107. str.).

Nužnost za strategijsku analizu je potrebna jer se strategija ne može formulirati ukoliko se ne razumije njezina cjelina i povezanost. Strateška analiza ispituje, dijagnosticira i određuje vrijednost prikupljenih informacija prve i druge etape (SWOT, ocjena misije i ciljeva) kako bi se kvalitetno proveo dugoročni plan.

3. **POJMOVNO ODREĐENJE INTEGRACIJE**

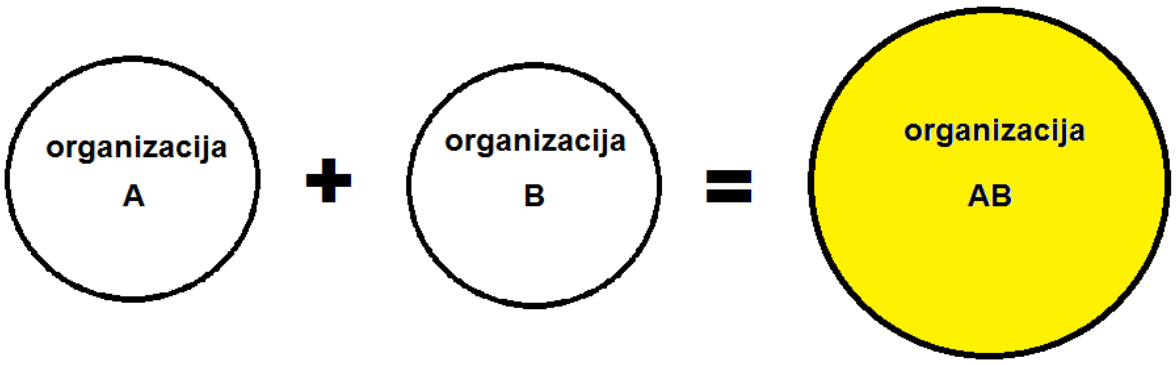
Integracijski proces jest jedan od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili spaja (Sikavica, P., Zagreb, 2011., 302. str.**).**

Integracijski procesi su tip procesa koji predstavljaju vrlo istaknut fenomen suvremenog kapitalističkog svijeta. Isto tkao uočava se kako u poslovnom okruženju dvadeset i prvog stoljeća organizacije su te koje su prisiljene koristiti različite strategije rasta i to kako bi se pozicionirale u odnosu na samu konkurenciju. Strategija rasta poduzeća ili pak razvojna strategija stoga predstavlja dio korporacijske strategije, s obzirom da se naglašava razina poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje područja poslovanja, ali i same alokacije resursa. Upravo je ova strategija usmjerena na povećanje veličine, no i na dugoročne održivosti poslovanja poduzeća.

Integracija je jedan od vanjskih čimbenika u kojoj organizacija ima relativnu slobodu utjecaja. Poduzeća često ulaze u integraciju jer zajedno imaju visok stupanj ponude proizvoda i usluga, čime se postiže sinergija. Tako integracija sadrži poslovne trendove zvane fuzija (spajanje) i akvizicija (pripajanje) tvrtki ili poduzeća čije su odrednice ključ u zadržavanju ili poboljšanju konkurentske pozicije. Pojmovi fuzija i akvizicija u poslovnom svijetu imaju isti cilj ali različit pristup.

Spajanje, fuzija jedan je od oblika međuorganizacijskih odnosa, a nastaje spajanjem dviju ili više organizacija i osnivanjem nove, treće organizacije (Sikavica, P., Zagreb, 2011., 304. str.**).**

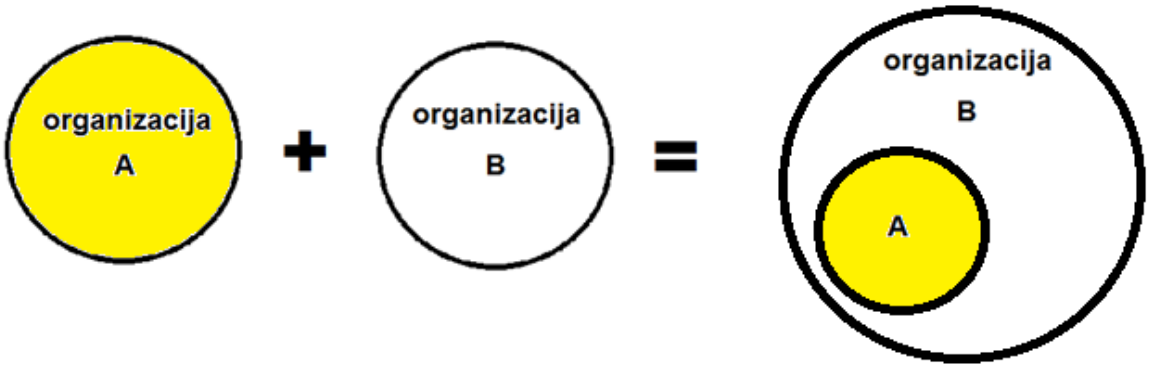
Slika 2: Fuzija ili spajanje poduzeća



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011., 304. str.

Fuzija dakle podrazumijeva spajanje dvaju ili više poduzeća u jedno. Ona se može definirati kao preuzimanja utemeljena na prijateljskoj osnovi, pri čemu nastaju uzajamni dogovori kojim dioničari spojenih poduzeća stječu novoizdane dionice novog poduzeća, kompanije, grupe u zamjenu postojećih dionica s kojima su poslovale. Samim time nastaje i novi pravni subjekt. Najčešće se u fuziju upuštaju ona poduzeća koja su slična po veličini, ekonomskoj snazi i poslovnoj politici čime poprimaju naziv ali i elemente novog poduzeća pod kojim posluju.

Slika 3: Pripajanje organizaciji A organizaciji B



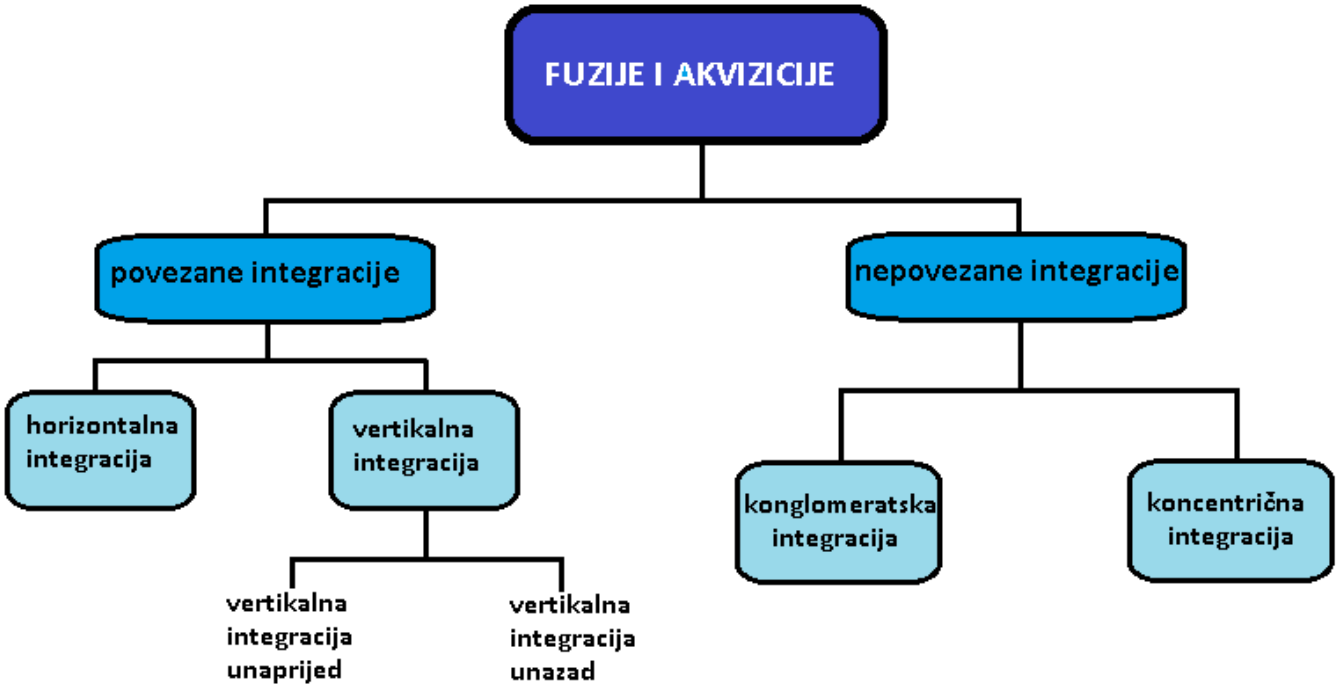
Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011., 306. str.

Pripajanje ili akvizicija je čest oblik integracije organizacija. Pripajanje možemo objasniti kao jednu ili više organizacija koje se pripajaju drugoj organizaciji koja postaje roditeljska kompanija. Sukladno tome organizacija koja se pripojila naziva se podružnicom koja dobiva status organizacijske jedinice kojoj roditeljska kompanija određuje poslovnu politiku i strategiju razvoja. Međuorganizacijskim pripajanjem vlasništvo poprima veća organizacija nad manjom koja gubi svoju individualnost, odnosno biva asimilirana.

„Preuzimanje poduzeća (engl. takeover) je svako podređivanje neke tvrtke drugoj, odnosno situacija kada jedna kompanija preuzima kontrolu nad drugom. Svako prebacivanje kontrolnog paketa dionica nekog poduzeća od jedne grupe dioničara na drugu naziva se preuzimanjem“ (Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Zagreb, 2002., 444. i 133. str.).

Preuzimanje, akvizicija ili pripajanje često se odnosi na kupnju interesno utjecajnih skupina putem kontrolnog interesa (novac ili kupnju 50% dionice poduzeća s pravom glasa) poduzeća ili velikog poduzetničkog društva. Preuzeto poduzeće postaje sastavni dio veće i tržišno jače kompanije, a obično uzima i njeno ime. U rijetkim slučajevima preuzeto poduzeće zadržava i vlastito ime, ali svakako gubi poslovnu samostalnost na način da umjesto dotadašnje poslovne strategije provodi strategiju onog poduzeća koje ga je i preuzelo.

Slika 4 : Tipovi fuzija i akvizicija



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.,306. str.

Procesi fuzije i akvizicije kao pripajanje dviju ili više tvrtki ili kompanija u jedno vlasništvo, ovisno o uzajamnoj suglasnosti strana mogu se podijeliti prema četiri klasifikacije prema prethodnoj slici. Fuzije i akvizicije dijele se na povezanu i nepovezanu integraciju odnosno slične ili različite povezanosti međuorganizacija. Kod povezanih integracija poslovi se organiziraju na zajednički pristup u kojoj se poslovni procesi izvršavaju timski, dok kod nepovezane integracije poslove često dodjeljuje i nadzire roditeljska kompanija.

Horizontalna integracija odvijaju se između konkurentskih poslovnih organizacija čiji je djelokrug poslovanja isti, odnosno organizacija koje su u direktnoj međusobnoj konkurenciji. Horizontalna spajanja su česta kod manjih poduzeća, čiji je razlog stvaranja većih

organizacijskih društava s većim tržišni udjelom u prodaji i distribuciji, kako bi one konkurirale drugim velikim poduzećima na tržištu.

Vertikalna integracija jest pripajanje dviju poslovnih organizacija čije se faze proizvodnje ili pružanja usluga razlikuju. Razlog pripajanja je povećana sinergija između dviju strana kako bi se pravodobno i učinkovito stvorio finalni proizvod te reducirali troškovi proizvodnje i pružanja usluga. Poslovne organizacije koje biraju ovaj pristup spajanja operiraju kroz istovjetni opskrbni lanac pri čemu ostvaruju uvećanu profitnu maržu koju ne bi ostvarivale da posluju odvojeno. Tako vertikalne organizacije dijele integraciju unaprijed kojom se organizacije integriraju s kupcima i integracija unazad koja se odnosi na integraciju s dobavljačima.

Konglomeratske ili koncentrične integracije pristupaju spajanju u kojemu se povezuju poslovne organizacije čiji su proizvodi i poslovne aktivnosti nepovezane tj. nemaju ništa zajedničko. Postoje dva tipa povezivanja društava u koncentrično i konglomeratsko integraciji. Čisto povezivanje koje uključuje ona društva koja nemaju ništa zajedničko i miješano povezivanje koje uključuje ona društva koja traže rješenja da prošire svoju proizvodnu liniju ili da prošire i ojačaju svoj tržišni udjel. Pored toga razlozi povezivanja društava u konglomerat su često radi diversifikacije rizika i povećanje ekonomske snage na širem tržištu. Bitna razlika između konglomeratske i koncentrične integracije je ta da kod koncentričnih akvizicija određene aktivnosti se mogu organizirati za potrebe svih organizacija dok kod konglomeratskih akvizicija sve funkcije ostaju u sustavu svake pojedine organizacije koja je integrirana u roditeljsku kompaniju.

Sve navedene integracije mogu se prepisati na temelju tržišnog proširenja ili/i proizvodnog proširenja. Tako integracije tržišnog proširenja mogu se prepisati kao spajanje između poslovnih organizacija čije su proizvodne linije iste ili slične, ali se njihovo poslovanje odvija na različitim tržištima. Glavni razlog takvog spajanja poslovnih organizacija je da ostvare pristup većem tržištu kojim mogu obuhvatiti veći broj potrošača. Dakle, društva čija su spajanja zasnovana na istim proizvodima, i čije se poslovanje odvija na istim tržištima omogućuje kompanijama da grupiraju svoju liniju proizvoda i tako obuhvate veći broj potencijalnih potrošača (Sikavica, P., Zagreb, 2011.,306. str.).

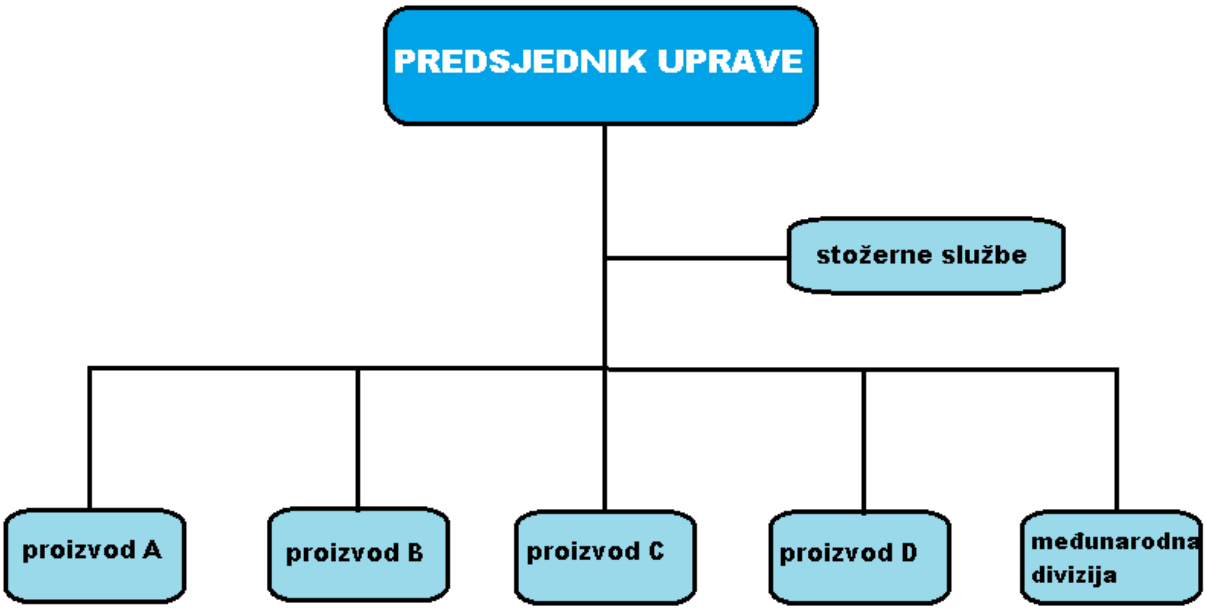
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I STRATEGIJA KONGLOMERATA

Organizacija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. (Sikavica, P., Novak M., Zagreb, 1999., 13. str.)

Organizaciju možemo opisati kao potpornu cjelinu međuovisnih grupa ljudi koji su uspostavljeni da izvršavaju skup koordiniranih zacrtanih planova, zadataka i ciljeva. Organizacije prolaze kroz razne cikluse na temelju kojih se one prilagođavaju, bilo to formiranje organizacije, egzistiranje na temelju eksternih i internih čimbenika, razini efikasnosti poslovanja, te prioritetiziranje uvjeta kako bi se izbjegao stečaj. Postojanje organizacije bitno ovisi o temeljima koje je postavila, odnosno strukture koje umrežuju ostale dijelove cjeline kojim se podupire sposobnost postizanja željenih rezultata, proizvodnosti te prilagođavanja internim i tržišnim uvjetima.

Konglomeratska organizacija jasno asocira na mješavinu različitih organizacijskih struktura. Kako se konglomertorske organizacije sastoje od različitih nepovezanih poslova, od kojih svaki dobiva status zasebne divizije, posve je razumljiva uporaba tog naziva kao sinonima za mješovite organizacijske strukture (Sikavica, P., Zagreb, 2011., 408. str.).

Slika 5: Konglomeratska/ mješovita organizacijska struktura

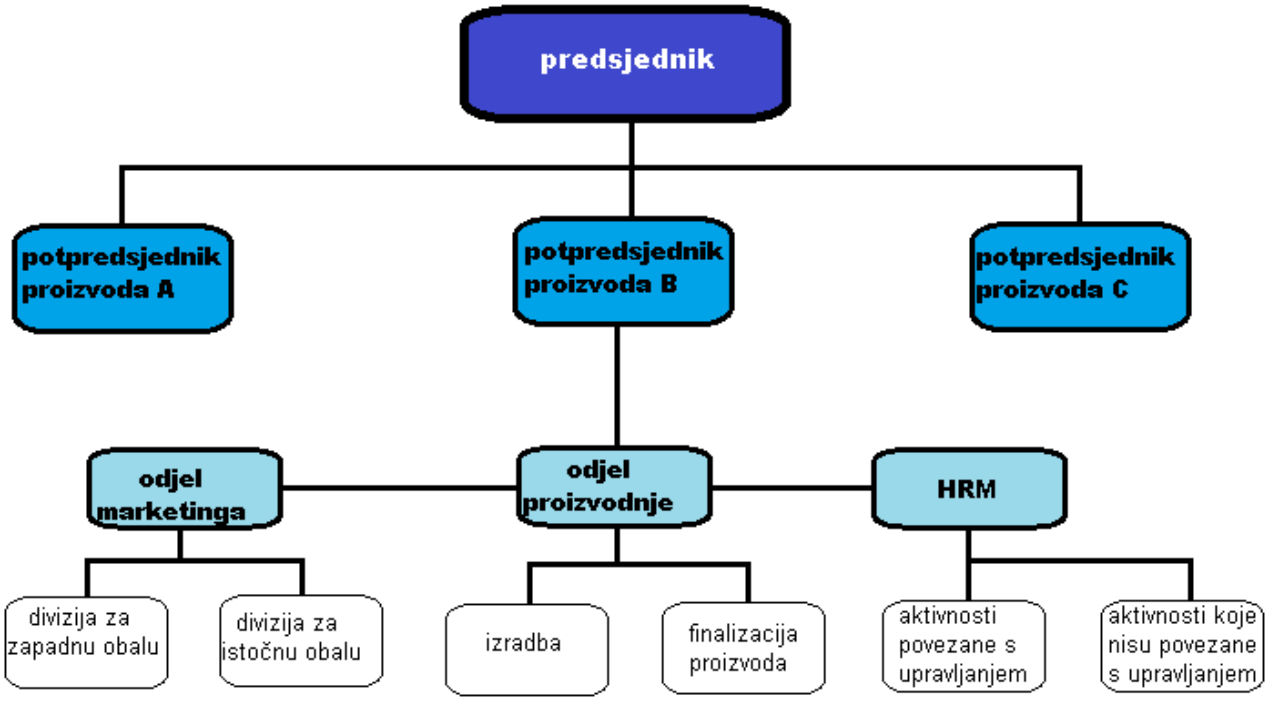


Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.,407. str.

Vidljivo je na slici da takva organizacijska struktura djeluje na najvišoj razini podjele zadataka i osnivanja organizacijskih jedinica u četiri proizvodne i jednu međunarodnu odnosno teritorijalnu diviziju. Stožerne službe na primjeru pružaju potporu djelatnicima svih divizijskih organizacijskih jedinica kako bi se poslovanje u njima odvijalo učinkovito i podupiralo glavno poslovanje divizija kao i same konglomeratske organizacije. Sažeto mješovite organizacije čine različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica uspostavljene na istoj jednakoj razini u kojoj jedna od njih nadvladava ostale u poslovanju. Važno je navesti odgovornost izvršnog direktora koji je određen kroz upravni stožerni odbor ovisno o pravnoj strukturi organizacije. Njegova funkcija može imati dalekosežan ili ograničen utjecaj koji ovisi o sadržaju koji je formulirana na temelju zakonodavne vlasti. Izvršni direktor odgovoran je za, prikupljanje informacija iz vanjskoga svijeta unutar država u kojoj djeluje, te se drži i provodi temeljne norme kompanije kako bi mogao donositi primjerene odluka koje se odnose na upravljanje organizacije i zaposlenika. Uloga odlučivanja bitno ovisi o politici i strategiji, stoga je bitno savjetovanje između izvršnog direktora i upravnog odbora, kako bi se efikasno i pravilno poticale promjene unutar organizacije ali i motivacije zaposlenika.

U slijedećoj slici prikazat će se organizacijska struktura organizacijskih jedinica mješovite organizacijske strukture kako bi dobili jasniju predodžbu njihovih djelovanja na nižim razinama.

Slika 6: Oblikovanje organizacije upotrebom mješovitog oblika u odjele



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.,408. str.

Odgovornost izvršnog direktora ili predsjednika određeno je kroz upravni odbor ovisno o pravnoj strukturi organizacije. Njegova funkcija može imati dalekosežan ili ograničen utjecaj koji ovisi o sadržaju koji je formulirana na temelju zakonodavne vlasti. Izvršni direktor odgovoran je za, prikupljanje informacija iz vanjskoga svijeta unutar država u kojoj djeluje. Izvršni direktor provodi temeljne norme kompanije kako bi mogao donositi primjerene odluke koje se odnose na upravljanje organizacije i zaposlenika. Uloga odlučivanja bitno ovisi o politici i strategiji, stoga je bitno savjetovanje između izvršnog direktora i upravnog odbora, kako bi se efikasno i pravilno poticala promjene unutar organizacije ali i motivacije zaposlenika.

Konglomeratska diverzifikacijska strategija usmjerena je na ukupnost proširenja potencijalne materijalne snage, zaliha i raspoloživih sredstava kako bi otkrila njihove različite uporabe na nepotpunim tržištima, te kako bi stvorila vrijednost za svoje dioničare kroz sinergijsku integraciju divizija, često bez dodatnih troškova marketinga i tehničko-tehnoloških veza te inovacija proizvodnih procesa.

5. PORTFOLIO ANALIZA I PORTFOLIO MATRICE

Za kompanije koje imaju mnogo proizvoda može se reći da imaju portfolio proizvode. Svaki portfolio se odnosi na osobito svojstvo koje je kombinacija rizika i prihoda. U skladu s navedenim, proizvode je moguće svrstati kao (Bennet R., Zagreb, 1994., 82. str.):

a) proizvode u opadanju – koji imaju mali doprinos u profitu firme radi, (recimo) smanjene potražnje, povećanje konkurencije, povećanih troškova proizvodnje ili niske stope tržišnog rasta;
b) sigurni proizvodi – na koje se poduzeće oslanja za ostvarenje stabilnog priljeva sredstava;
c) proizvodi u razvoju – oni što osvajaju sve veći udio na tržištu koji se brzo šire.

Svaki novi proizvod prolazi kroz navedene procese u kojemu u posljednjoj kategoriji započinje svoj život, zatim postaje siguran a potom počinje opadati. Velika poduzeća moraju osigurati ravnotežu raznolikih ili portfolio proizvoda kroz osiguravanje stalnog priljeva sredstava, postojanja novih proizvoda koji mogu zamijeniti one koji su u opadanju i otklanjanje visoko rizičnih aktivnosti poduzeća.

Slika 7: BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2009., 176. str.

BCG matrica (eng. Boston Consulting Group matrix) pruža kompanijama klasifikaciju portfolio proizvoda kroz stopu rasta i njihovu relativnu konkurentsku snagu na tržištu odnosno

njihov tržišni udjel. BCG je model planiranja portfelja, koji je osmišljen kako bi pomagao organizaciji u dugoročnom strateškom planiranju, pomaže tvrtki da odluči gdje da ulaže ili da prekine svoju proizvodnju.

Slika 5. navodi strateške poslovne jedinice BCG matrice. Tako „Zvijezde“ ukazuju jaku poziciju proizvoda na tržištu i njegovu visoku stopu rasta, to omogućava rast profita, a time i daljnje očuvanje njegove pozicije. „Upitnici“ sasvim suprotno od „zvijezda“ ukazuju da proizvod ili poduzeće imaju slabu poziciju na tržištu ali veliku stopu rasta. Poduzeće treba uložiti u takve proizvode kako bi poboljšao trenutnu poziciju na tržištu. Sljedeća jedinica su tzv. „Krave muzare„ sadrže proizvode koje imaju jaku poziciju na tržištu i nisku stopu rasta. Takva pozicija proizvoda ili usluga omogućuje poduzeću velik tijek novaca koji ovisno o odabiru poduzeća može poslužiti kao ulaganje u atraktivne programe odnosno upitnike. „Psi“ pokazuju one proizvode i usluge koje poduzeće treba odbaciti jer imaju slabu poziciju na tržištu i nisku stopu rasta, stoga takvi proizvodi su neprofitabilni.

6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SAMSUNG GRUPE I NJEZINE DIVIZIJE SAMSUNG ELECTRONICS

U ovom će se poglavlju ukratko opisati povijesne faze rasta Samsung Grupe, njezina organizacijska struktura i organizacijska struktura divizije Samsung Electronics te aktualni razvojni trendovi.

Nastanak Samsung Grupe možemo dakako prepisati akviziciji više kompanija koje su uvidjele ekonomsku prednost pripajanja u svojem području djelovanja.

6.1. Povijest

Povijest konglomerata se dijeli u četiri vremenska razdoblja od njegovog osnivanja do njegovog ulaska na globalno tržište.

Tablica 1: Povijesne faze rasta Samsung Grupe

FAZE RASTA SAMSUNGA			**ZNAČAJNE PROMJENE**
1. Faza (1938 – do sredine 1950-ih)	Osnivanje i uspostavljanje upravljačkog sustava	Prijelaz iz male u srednju kompaniju. Uspostavljanje i formiranje temelja poslovanja	Ulazak u proizvodnju (1953-1954)
2. Faza (sredina 1950-ih – do kasnih 1960-ih)	Prijelaz iz srednje u veliku kompaniju	Početak formiranja Samsung Grupe	Diverzifikacija (industrija elektronike, brodogradnje, građevine i kemijska industrija) početak zapošljavanja kompatibilnih zaposlenika

3. Faza (kasne 1960-e – do kasnih 1980-ih)	Ostvarenje vodeće tržišne pozicije u Južnoj Koreji	Velika poslovna grupa (unapređenje poslovnog portfelja)	Početak poslovanja s poluvodičima
4. Faza (kasne 1980-e – do danas)	Ostvarenje prepoznatljivosti na globalnom tržištu (tvrtka svjetske klase)	Globalna poslovna grupa	Nova upravljačka inicijativa (1993) Restrukturiranje (kasnih 1990-ih) Svjetski broj jedna na tržištu proizvoda (u elektronici, brodogradnji i kemijskoj industriji)

Izvor: Kyungmook L, Jaeyong S.,"The Samsung way: Transformational Managment Strategies from the World Leader in inovation and Design" MCGraw-Hill, 2014., 23. str.

Samsung svoj osnutak i rad bilježi 1938. godine u Južnoj Koreji u gradu Daegu od strane Lee Byung-chull-a. U to doba Samsung je bila mala trgovačka tvrtka s četrdesetak zaposlenika koja je proizvodila i distribuirala namirnice povrća i morskih plodova. Godine 1947. Samsung širi svoju distribuciju u cijeloj zemlji te centralizira svoj ured u glavnom gradu Južne Koreje Seoul-u. (https://www.britannica.com/topic/Samsung-Electronics 2.4.2020.)

Rast Samsunga je doprinijet akvizicijom ostalih kompanija, koji se odvijao sredinom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća nakon završetka korejskog rata (1950-1953.). Značajan faktor uspjeha Samsunga je bila korejska vlada i njezina protecionistička politika čija je namjera bila zaštiti konglomerate od konkurencije kroz pružanje financijskih olakšica s ciljem oporavljanja gospodarstva Koreje nakon rata. Takvim poticajem Samsung je izrastao u veliku kompaniju te ostvario niske troškove uvoza i izvoza. 1953. i 1954. godine Samsung vrši akviziciju manjih poduzeća te širi svoju ponudu kroz proizvodnju šećera, brašna i tekstila. U navedenom razdoblju Samsung se upušta u proizvodnju te vrši tranziciju iz trgovačkog

poduzeća u kompaniju srednje veličine. Također, ranih 50-ih godina Samsung akumuliranim kapitalom otkupljuje poslovanje osiguravajućih tvrtki protupožarnog i pomorskog osiguranja, te ulazi u industriju financijskih usluga. (Kyungmook L, Jaeyong S.,2014., 25. str.)

1960.-ih godina Južnokorejska vlada nudi poticaje i porezne olakšice u industrijskim granama brodogradnje, građevine i kemijske industrije. Samsung iskorištava poticaje te se širi u navedenim poslovnim područjima i upušta se u pohode izgradnje hotela i marketinga (Kyungmook L, Jaeyong S.,2014., 26. str.).

1969. godine Samsung ulazi u elektroničku industriju. Centralizirano upravljanje podružnicama bilo je sporo i neučinkovito te je bilo potrebno restrukturiranje. Samsung mijenja svoj upravljački sustav i dijeli ga na odjele pri čemu se formira Samsung Grupa. 1975. godine odjeli ostvaruju potpunu poslovnu samostalnost. Kompanija je kapitalizirala svojom širokom ponudom proizvoda i usluga te je 80-ih godina proširila svoju industriju elektronike na poluvodiče, računarstvo, zrakoplovstvo i telekomunikaciju. Kasnih 80-ih Samsung ostvaraje tržišno vodstvo u svim zahvaćenim područjima u Južnoj Koreji i globalno vodstvo na tržištu poluvodiča (Kyungmook L, Jaeyong S.,2014., 26. i 27. str.).

Smrću osnivača 1989. godine zamjenjuje ga predsjednik druge generacije Lee Kun-hee. 1990. godine predsjednik druge generacije vrši implementaciju novog upravljačkog sustava kojim se naglašavala kvaliteta u odnosu na kvantitetu. Samsungova industrija memorije zaostajala je u razvoju, iako je osnovana 1983., domaće tržište nije imalo dovoljnu potražnju ali i konkurenciju za takvim proizvodima kao i potrebnu opremu i kompentenciju zaposlenika. Uvođenjem novog upravljačkog sustava vrše se velika ulaganja u odjele koji su u stagnaciji. U industriju memorija Samsung ulaže izrazito velika sredstva u opremu, izobrazbu zaposlenika i vanjskih suradnika. Navedenim implementacijama 1990. godine Samsung postaje prepoznatljiv i vodeći brend na globalnom tržištu memorija, čijom je inicijativom ostvario niske troškove i visoku kvalitetu naspram ostalih konkurenata na tržištu (Kyungmook L, Jaeyong S.,2014., 27.,28. i 29. str.).

Tablica 2: Povijesna razdoblja Samsungove industrije elektronike 1992 - 2018

POVJESNA RAZDOBLJA SAMSUNG ELECTORNICS-A	
1992.	- Razvijen sustav za mobilne telefone - Razvijena prva na svijetu dinamička radna memorija kapaciteta 64 megabajta - Proizvedeno 10 milijuna industrijskih robota

	- Početak proizvodnje u Kini
1993.	- Samsungov napredni tehnološki institut razvija prvi na svijetu digitalni optički videorekorder tzv. DVD rekorder - Samsung Grupa objavljuje novi pristup menadžmenta
1994.	- Razvijena prva na svijetu dinamička radna memorija kapaciteta 256 megabajta - Proizvedeno preko 30 milijuna mikrovalnih pećnica
1995.	- Samsungov napredni tehnološki institut razvija MPEG-3 tehnologiju - Razvoj prvog svjetsko televizora s dva zaslona širine 40 cm i duljine 71 cm
1996.	- Razvoj radne memorije kapaciteta 1 gigabajt - Masovna proizvodnja memorija kapaciteta 64 megabajta
1997.	- Tvrtka postaje svjetski partner Olimpijskih igara u kategoriji bežične komunikacije - Razvijen prvi potpuni 30-inčni TFT-LDC zaslon (malih dimenzija i male potrošnje električne energije) na svijetu
1998.	- Dosegnut vodeći udio na svjetskom tržištu TFT-LCD-ova - Započinje masovna proizvodnja prvog digitalnog televizora na svijetu - Razvijen televizor s potpuno ravnim zaslonom - Razvijeni prvi svjetska sinkrona dinamička radna memorija (brža od dinamičke radne memorije ili DRAM) od 128 megabajta i prijenosna memorija kapaciteta od 128 megabajta
1999.	- Razvijen telefon s bežičnim internetom (pametni telefon) - Predstavljen prvi mp3 mobilni telefon (telefon koji je nudio mogućnost reproduciranja glazbe) na svijetu
2000.	- Zabilježena kumulativna prodaja od preko 100 milijuna televizora u boji
2001.	- Započinje masovna proizvodnja prijenosnih memorija kapaciteta od 512 megabajta
2002.	- Tvrtka zauzima prvo mjesto na tržištu prijenosnih memorija i drugo mjesto na tržištu poluvodiča diljem svijeta
2003.	- Ostvarena kumulativna prodaja od preko 10 milijuna jedinica za mobilni telefon SGH-T100 predstavljen 2002. godine
2004.	- U Kini osnovan centar za istraživanje i razvoj integriranih krugova visokog stupnja integracije
2005.	- Razvijena prva svjetska 50-nanometarska NAND prijenosna memorija od 16 gigabajta

2006.	- Razvijena prva svjetska 40-nanometarska NAND prijenosna memorija od 32 gigabajta i dinamička radna memorija od 1 gigabajt - Tvrtka ostvaruje najveći udio na globalnom tržištu televizora
2007.	- Tvrtka postaje službeni pokrovitelj za tehnologiju na Olimpijskim igrama
2008.	- Pokrenuta proizvodnja televizora u Rusiji
2009.	- Razvijena prva 40-nanometarska dinamička radna memorija na svijetu - Vrijednost Samsungove robne marke svrstana je na 19. mjesto na svijetu prema izboru najboljih svjetskih robnih marki tvrtke Interbrand u 2010. godini.
2010.	- Tvrtka postaje vodeća tvrtka za proizvodnju elektroničkih uređaja na svijetu po obimu prodaje - Kupljena tvrtka Medison koja se bavi proizvodnjom medicinske opreme - Predstavljeni pametni telefon serije Galaxy s operacijskim sustavom Android
2011.	- Započinje konstrukcija postrojenja za proizvodnju LCD-a sedme generacije u kineskom gradu Suzhou - Tvrtka potpisuje sporazum o uzajamnoj licenciji za patente s tvrtkom IBM
2012.	- Tvrtka zauzima 9. mjesto među 100 najboljih svjetskih robnih marki s vrijednošću robne marke od 32,9 milijardi američkih dolara
2013.	- Započinje masovna proizvodnja prve svjetske mobilne DRAM memorije veličine 20 nanometara i kapaciteta 4 gigabajta
2014.	- Samsung zauzima 7. mjesto na svijetu izboru najboljih svjetskih robnih marki u 2014. godini prema Interbrand - Potpis ugovor o licenci patenta s IBM-om - Početak masovne proizvodnje DRAM modula u novoj proizvodnoj tehnologiji od 20 nanometara kapaciteta 4 gigabajta - Predstavljen prvi savitljivi UHD TV na svijetu širine 188 centimetara i visine 106 centimetara
2015.	- Zadržana vodeća pozicija na globalnom tržištu proizvođača televizora 10 uzastopnih godina
2016.	- Započeta proizvodnja najbržeg DRAM-a na svijetu
2017.	- Početak masovne proizvodnje u pogonu za poluvodiče u Pyeongtaeku, Južna Koreja - Predstavljanje Galaxy S8, S8+ i Note8 - Osvojeno 6. mjesto na popisu „Interbrand's Best Global Brands 2017“

2018.	- Isporučena prva komercijalna oprema za 5G mrežu u Sjedinjenim Američkim Državama i Koreji

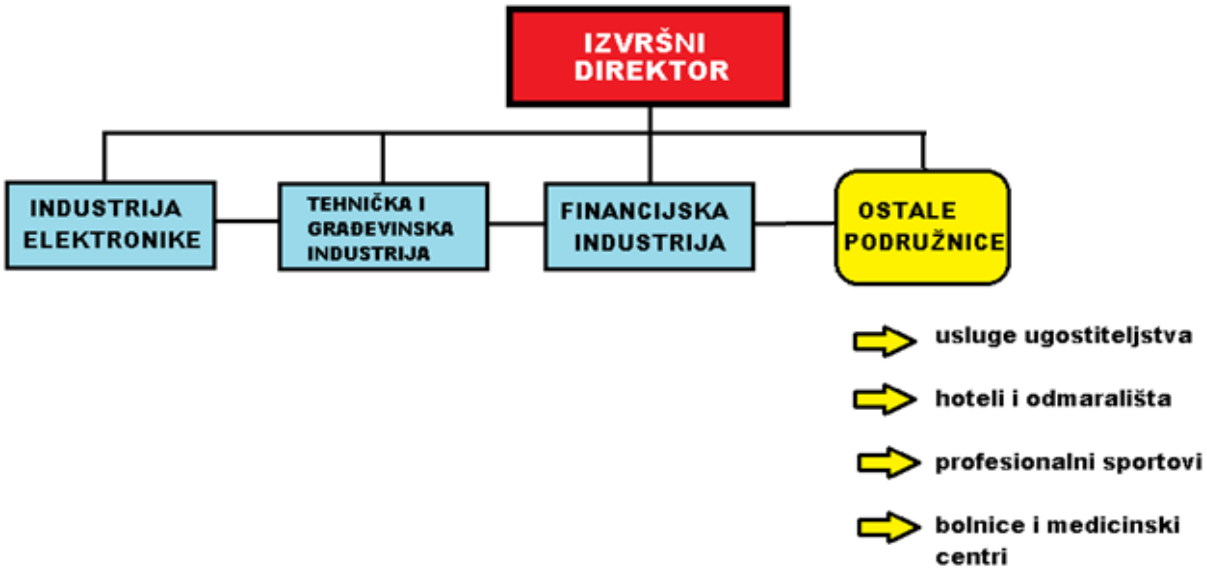
Izvor: https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/history/ (15.4.2020.)

6.2. Organizacijska struktura Samsung Grupe

Samsung Grupa sastoji se od tri velikih organizacijske jedinice i ostalih manjih. Industrija elektronike ili Samsung Electronics je najveći svjetski proizvođač elektronike i elektroničkih uređaja. Tehnička i građevinska industrija ili Samsung Machinery & Heavy Industries je zadužena za izgradnju raznolikih građevinskih i inženjerskih projekata te jednog od najvećih svjetskih brodogradilišta. Financijska industrija ili Samsung Financial Servicess pruža financijske usluge isključivo Južnoj Koreji čije se usluge odnose na osiguranja, poslovna ulaganja i kartična poslovanja. Upravo ove tri (od kojih su dvije međunarodne) navedene kompanije čine Samsung grupaciju koje osim navedenih sadrži ostale podružnice čiji je djelokrug usmjeren kemijskoj industriji, vojnoj i medicinskoj opremi, hotelijerskim uslugama, objektima, modnom dizajnu i ostalim.

(https://sgsg.samsung.com/main/newpage.php?f_id=samsung_companies 13.11.2019.)

Slika 8: Organizacijska struktura Samsung Grupe

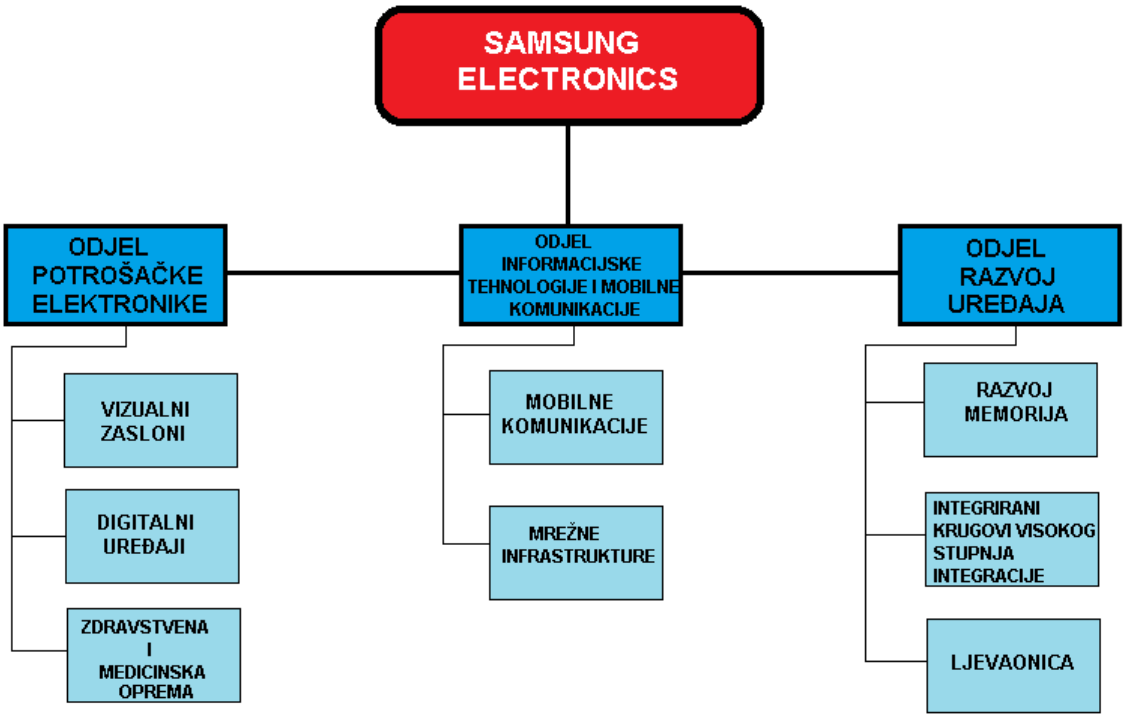


Izvor: https://sgsg.samsung.com/main/newpage.php?f_id=samsung_companies (13.11. 2019.)

6.3. Organizacijska struktura Samsung Electronics

Industrija elektronike svoje područje poslovanja dijeli na tri odjela. Zbog raznolikog i velikog proizvodnog portfelja, odjeli sadrže različite segmente koji nude različite tehnološke proizvode.

Slika 9: Organizacijska struktura Samsung Electronics



Izvor: https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/ (13.11.2019.)

Svakim od odjela Samsung Electronics-a se upravlja odvojeno zbog karakteristika njihovih proizvoda koji pokrivaju različita područja primjene ali i mogućnosti poboljšanja, razvoja i inovacija novih proizvoda, marketinga, tržišta kao i ostalih poslovnih faktora. Samsung Electronics uspješno razvija i ostvaruje svoje inovacije, jer ima opsežan asortiman koji su podijeljeni u tri proizvodne divizije: odjel potrošačke elektronike, informacijske tehnologije i mobilne komunikacije, te rješenje uređaja.

Odjel potrošačke elektronike širi svoju strategiju poslovanja kroz razvoj novih tehnoloških proizvoda. Za razvijanje i širenje ponuda strateških proizvoda zaduženi su sektori: vizualni zasloni, digitalni uređaji, te zdravstvena i medicinska oprema. Sektor vizualnih zaslona svoj djelokrug poslovanja ulaže u razvijanje i inovativne mogućnosti zaslona svojih uređaja. Ponuda vizualnih zaslona kreće se od televizora, monitora kao i proizvodnje zaslona po mjeri za mobilne uređaje koji su djelokrug poslovanja odjela informacijskih tehnologija i mobilnih komunikacija. Sektor digitalnih uređaja svoje poslovanje širi u proizvodnji hladnjaka, perilica i klima uređaja. Poslovanje zdravstvene i medicinske opreme je raznovrsnija od prethodna dva, te poslovanje temelji na proizvodnji i razvoju proizvoda poput digitalnog rendgena, dijagnostičkih uređaja za obradu slike, ultrazvučnih uređaja, in-vitro uređaja, uređaja radiografije te mobilnih CT skenera. Odjel potrošačke elektronike istaknuo se u 2016. godine zahvaljujući svojim inovacije. Sektor vizualni zasloni u 2016. predstavio je televizor s kvantnim točkama odnosno sitnim česticama promjera 4 do 12 nanometara koje reflektiraju svjetlost, te time ostvario globalno priznanje za najkvalitetniju sliku u svojoj klasi. U istoj godini divizija digitalnih uređaja bilježi visok porast prodaje i prihoda na međunarodnim tržištima u Sjevernoj Americi, Europi i Koreji, te tako zauzima prvo mjesto na tržištu u SAD-u po prodajnoj marki kućanskih aparata. Zdravstvena i medicinska oprema u 2016. nudi mobilne digitalne rendgene neviđenih značajki poput produženog vijeka trajanja baterije i izrazito niskih kilaža s ciljem veće udobnosti njihovog korištenja (https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/ 13.11.2019.).

Odjel informacijske tehnologije i mobilne komunikacije i njegovi sektori usmjereni su na razvoj i održavanje mrežnih infrastruktura, te prodaju mobilnih uređaja. Težnja sektora mobilnih komunikacija je stvoriti ponudu mobilnih telefona koji imaju tzv. srednje i niske cijene kojima bi se proširilo i steklo povjerenje kupaca cjelokupnog tržišta. Jedna od ambicija sektora je i razvoj koncepta „internet stvari“ (eng. Internet of things) kojima bi se ostvarila bežična interakcija Samsungovih uređaja te ostvarila mogućnost njihove kontrole i nadzora. Djelokrug sektora mrežne infrastrukture usredotočen je na razvoj i istraživanje potencijala nove generacije telekomunikacijskih usluga kroz suvremenu tehnologiju, kao i usklađivanje tehnoloških standarda i održavanje suradnje s vodećim svjetskim telekomunikacijskim operatorima. Djelovanje sektora usmjereno je na razvoj i postepeno implementiranje tzv. 5G-mrežne infrastruktura koja će omogućiti neometano povezivanje tehnoloških inovacija sektora mobilnih komunikacija. Sektor mrežnih infrastruktura surađuje s telekomunikacijskim kućama u pogledu potrebnih dozvala uporabe frekvencijskog spektra. Odobrenjem dozvole

frekvencijskog spektra Južne Koreje i SAD-a , sektor je uspješno implementirao 5G mrežnu infrastrukturu čiji je rezultat smjestio Samsung na mjesto predvodnika u području 5G tehnologije. Strateški plan sektora jest potpuno proširenja mrežne infrastrukture sljedeće generacije na Japan, Oceaniju, Sjevernu Ameriku, Istočnu Aziju i Europu tijekom 2020. godine (https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/it-and-mobile-communications/ 13.11.2019.).

Odjel razvoja uređaja na kojem se zasniva uspjeh i prepoznatljivost kompanije i same grupe, koncentriran je na proizvodnju memorijskih čipova i poluvodiča. Tržišno vodstvo Samsunga upravo je zasnovano na proizvodnji memorija, čiji je cilj kontinuirani razvoj elektroničkih komponenti u pogledu dimenzija, dugovječnosti i veličine uz znatnu uštedu troškova. Istraživanje i razvoj odjela pridonio je diferenciranoj ponudi tehnoloških proizvoda, pogotovo u području djelokruga proizvodnje odjela informacijske tehnologije i komunikacije, osobito kod mobilnih uređaja i tehnoloških procesa za brzu obradu podataka. Sektor razvoja memorije teži razvoju brzine i kapaciteta radnih memorija, te uređaja za pohranu podataka koji omogućuje bržu i veću obradu podataka elektroničkih uređaja. Djelokrug i usredotočenost sektora integriranih krugova visokog stupnja integracije jest razvoj proizvoda sljedeće generacije koji pridonose tehnološkoj prednost proizvodnje čime se učvršćuje položaj na globalnom tržištu. Sektor razvija komponente koje čine Samsungove proizvode efikasnim u njihovoj namjeni. Proizvodi sektora integriranih krugova često se odnose na unutrašnje komponente mobilnih uređaja poput procesora, sklopova i senzora. Poslovanje sektora ljevaonice opskrbljuje prethodni sektor potrebnom nanotehnologijom za izradu komponenata. 2017. godine sektor ljevaonice odvojio se od sektora visokog stupnja integracije kako bi učvrstio poslovnu stručnost i ojačao prisutnost na tržištu (https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/device-solution/ 13.11.2019.).

Tablica 3: Glavni izvršni direktori i hrvatski izvršni tim

ODJEL POTROŠAČKE ELEKTRONIKE	ODJEL INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE	ODJEL RAZVOJA UREĐAJA	HRVATSKI IZVRŠNI TIM
IZVRŠNI DIREKTOR	IZVRŠNI DIREKTOR	IZVRŠNI DIREKTOR	PREDSJEDNIK – POSLOVNE JEDINICE SAMSUNG ELECTRONICS ADRIATIC
KIM, KI NAM	KIM, HYUN SUK	KOH, DONG JIN	MATTHEW JINKYU JEON

Izvor: https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/executives/ceo/ (17.12.2019.)

Jinkyu Jeon imenovan je predsjednikom poslovne jedinice Adriatic, tvrtke Samsung Electronics-a u siječnju 2019. godine. Jinkyu Jeon je na čelu tima koji ima više od 140 zaposlenika na 8 tržišta u Adriatic regiji. Adriatic je jedna od regija koja bilježi najbrži rast i razvoj poslovanja tvrtke Samsung. Jeon je odgovoran za poticanje rasta i razvoja u ovoj regiji, kao i za stvaranje uvjeta da inovacije tvrtke Samsung Electronics i dalje oblikuju i predvode tržišta u Adriatic regiji. Tvrtka Samsung Electronics Adriatic će ustrajati u svojim neprekidnim nastojanjima da postane najuglednija tvrtka u regiji u koju naši klijenti i poslovni partneri imaju povjerenje (https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/executives/executive-team/ 1.12. 2019.).

Poslovna jedinica Samsung Electronics Adriatic vodi svoje poslovanje u Hrvatskoj, Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Makedoniji te na Kosovu. U Hrvatskoj poslovni ured Samsung Electronics Adriatic i njegov hrvatski izvršni tim kojem je na načelu predsjednik Matthew Jinkyu Jeon nadgleda i vodi poslovanje navedenih država. Poslovna jedinica omogućuje Samsungu jednostavniju suradnju maloprodaje čime se ostvaruje čvrst odnos i dostupnost brenda na tržištu i njezinim potrošačima. Time Samsung Electronics Adriatic regulira i ostvaruje pravilan odnos direktne distribucije s lokalni distributerima. Poslovnica

omogućuje i nudi usluge individualne podrške, rješenja lokalnih distributera i korisnika odnosno potrošača.

6.4. Razvojni trendovi

Samsung Electronics je tvrtka koja djeluje u područje elektroničkih uređaja i na inovativan način predstavlja nove proizvode, odnosno prikazuje iznimnu tehnologiju i inovativan dizajn te na navedeni način jača vodeći položaj među samim proizvođačima. Tvrtka Samsung Electronics je neumorna u svojim nastojanjima da se isporuče inovativni proizvodi te da se povećaju iskustva u udobnosti korištenja te poboljšanja života potrošača.

Naime, u godini 2016. vidljivo je povećanje prodaje u cijeloj Aziji, a uz porast prihoda na tržištima vrhunskih uređaja vidljiv je u Sjevernoj Americi, Europi i Koreji. Ističe se kako je Samsungov tržišni udio na prvom mjestu u Sjedinjenim Američkim Državama i to na tržištu marki kućanskih aparata. Samim time Samsung nastoji osiguravati stvarnu vrijednost potrošačima i to predstavljanjem različitih proizvoda i tehnologija (https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/ 13.11.2019.).

Njihovi proizvodi su usmjereni na potrošače, te na mijenjanje rutine i stereotipa predvodeći tržište pružanjem istinske inovativnosti te praktičnosti. Za sam rast kao i za sjajne rezultate jasno su zaslužene i tehnološke inovacije u tvrtki Samsung Electronics koje bilježe godišnju prodaju od preko 400 milijuna mobilnih uređaja diljem svijeta. Navedeno je omogućila tehnologija pametnih telefona.

Godine 2016. Samsung se nalazio na samom vrhu globalnog tržišta telefona, pružajući obogaćeni korisnički doživljaj i pametnije mogućnosti proizvoda. Uz vrhunske modele ponuda srednjih i niskih cijena omogućuje korištenje pozitivnijih povratnih informacija korisnika čak i na širim tržištima u svijetu. Jasno je kako svoj ekosustav na taj način jačaju prijenosnim uređajima, odnosno konceptom „Internet of Things“ kao i dodatnom opremom. Ovdje se također jača i konkurentnost na tržištu i to širenjem ponude usluga „B2B“ poslovnih rešenja u području mobilnog plaćanja te sigurnosnih rješenja. Samsung upotrebljava svoje vrhunske mogućnosti, kako istraživanja tako i razvoja, i to kako bi se uvele inovativne performanse i proizvodi koji pomiču granicu današnjeg tržišta pametnih telefona te se osigurava nenadmašno

upravljanje kvalitetom i to radi povećanja koristi potrošača. Ulaganja u istraživanje i razvoj se nastavljaju i na konceptu umjetne inteligencije te usluga usmjerenih na konvergencije.

Ističe se kako tvrtka Samsung Electronics širi svoje tržišno vodstvo i to u proizvodnji memorija te demonstrirajući superiornu tehnologiju i to uz dramatične uštede troškova. Navedeno stvara uzbudljive nove mogućnosti. Širi se ponuda visoko profitabilnih diferenciranih proizvoda, a poglavito kada je riječ o području mobilnih uređaja kao i procesa za brzu obradu podataka. Isto tako se usredotočenost na proizvode slijedeće generacije.

7. STRATEŠKA ANALIZA SAMSUNG ELECTRONICS

7.1. Opis i svrha poslovanja

Samsung Electronics Co. Ltd. (eng. Limited company) jest tvrtka potrošačke elektronike koja je dio Samsung Grupe. Kompanija sadrži ponude poput pametnih telefona, tableta, uređaja koji simuliraju virtualnu stvarnost, televizija, kućnog kina, bežičnih uređaja, prijenosnih računala, printera, monitora, perilica za posuđe i rublje, hladnjaka, pećnica, elektroničkih komponenta, usisivača i ostalih elektroničkih asortimana. Kompanija trguje u Aziji, Americi, Europi, na Bliskom istoku i Africi. Sjedište Samsunga je Gyeonggi Do, Seulu, Južna Koreja. Kompanija klasificira operacije poslovanja kroz tri segmenta. Samsung Electronics osnovano je prema zakonima Republike Koreje 1969. godine, a svoje dionice kotira na Korejskoj burzi 1975. godine.

Tablica 4: Pregled kompanije Samsung Electronics

Pravni, komercijalni naziv	Samsung Electronics Co., Ltd.
Datum osnivanja	- Samsung Electronics Co., Ltd („SEC“) osnovan je kao Samsung Electronics Industry CO., Ltd., 13. siječnja 1969., te započeo javnu ponudu 11. lipnja 1975. - SEC promijenio je ime iz Samsung Electronics Industry Co., Ltd., u Samsung Electronics Co., Ltd. Odluka je donesena na Godišnjoj skupštini (AGM) 28. veljače 1984. godine.
Adresa	129, Samsung-Ro, Yeongtong-Gu, Suwon, Gyeonggi-do, Koreja
Kontakt	82-31-200-1114
Web adresa	https://www.samusng.com/sec

Izvor: Samsung Electronics Co., Ltd. 2018 Business Report, 4. str., https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018_Business_Report_vF.pdf (5.12.2019.)

Tablica 5: Područje poslovanja Samsung Electronics

DIVIZIJE	PROIZVODI
POTROŠAČKA ELEKTRONIKA	televizori, monitori, hladnjaci, perilice, klima uređaji itd.
INFORMACIJSKA I KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA	pametni mobilni uređaji, računala, mrežni sustavi, itd.
RAZVOJ UREĐAJA	radne memorije, tranzistori, TFT-LCD panele, OLED panele, itd.
HARMAN	auto radio, zvučnici, zvučni i videovizualni sustavi, telematika, itd.

Izvor: Samsung Electronics Co., Ltd. 2018 Business Report, 4. str., https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018_Business_Report_vF.pdf (5.12.2019.)

7.2. Strateško usmjeravanje

„Nadahnimo svijet, stvarajmo budućnost“ ključna je misao vodilja Samsung Grupe.

Izvor: https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/vision/vision2020/ (10.12.2019.)

Kompanija teži stvaranjem inovacije u području digitalnih tehnologija s ciljem prepoznatljivosti na tržištu. Usmjerena na kreativnost, inovativnost i suradnji s partnerima kako bi se stvorila vrijednost ponude proizvoda i usluga na globalnoj razini. S tim elementima vizije kompanija istražuje nove mogućnosti u pogledu poslovanja i doprinosa širokog dijela tržišta kroz svoje divizije.

„Nadahnimo svijet inovativnim tehnologija, proizvodima i dizajnom koji obogaćuju živote ljudi i doprinose društvenom napretku stvaranjem nove budućnosti“.

Izvor: https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/vision/vision2020/ (10.12.2019.)

Samsungova misija ulaže snage u ljudske resurse i tehnologiju za stvaranje vrhunskih proizvoda i usluga, pridonoseći time boljem globalnom društvu elektronike i tržišta srodnih

tehnologija. Na temelju svog poslovanja i trenutnog međunarodnog pozicioniranja industrije kompanija je usmjerena na komponente ljudskih i tehnoloških resursa, superiornost proizvoda i usluga kao i poboljšanje globalnog društva.

Misiji i viziji tehnološke tvrtke fokusira se na inovacije za globalno poboljšanje društva putem tehnoloških proizvoda. Izjava o misiji tvrtke naglašava poboljšanje životnih standarda i tržišnog vodstva u poluvodičima i elektronici na globalnim tržištima. S druge strane, Samsungova izjava o viziji promiče strateški cilj usmjeren na nadahnuće zaposlenika koji čine tvrtku ali i prepoznatljivi brend među korisnicima i društvima širom svijeta. Sinergija korporativne vizije i izjave o misiji doprinosi stvaranjem ideje tehnološkog konglomerata čiji je cilj tržišno vodstvo i globalni utjecaj. Kako bi slijedili korporativnu misiju i korporacijsku viziju, tvrtka Samsung, kao poslovna organizacija mora osigurati konkurentsku prednost u odnosu na glavne tehnološke tvrtke, uključujući Apple, Sony, Intel, Microsoft i LG.

Konkurentsko okruženje nameće snažne strateške izazove koji zahtijevaju visoke stope inovacija i visoke standarde kvalitete, te razvoj značajki proizvoda i dizajna, kao i korištenje naprednih tehnologija za podršku njihovih operacija. Samsung Electronics ne objavljuje zasebne korporativne vizije i izjave o misiji te umjesto toga slijedi misiju i viziju svoje matične tvrtke, Samsung Grupe. Konglomerat primjenjuje svoju viziju i misiju na sveobuhvatan način kroz svoje različite tvrtke i podružnice, uključujući Samsung Electronics Co., Ltd.

Samsung Electronics Co. Ltd. svoje elemente upravljanja temelji na razvoju tehnoloških resursa i tehnologija kako bi proširio razvoj ljudskih potencijala i ostvario tehnološku superiornost s načelima upravljanja. Usmjerenost na ljudske resurse i tehnologije kompanija teži da ostvari uvećani učinak sinergije cijelog sustava upravljanja. Postavljenim elementima upravljanja kompanija specificira aktivnosti odnosno ciljeve koje su potrebni za ispunjavanje njezine misije i vizije.

Da bi kompanija ispravno ostvarivala ciljeve mora postaviti uz elemente upravljanja i temelje poslovne filozofije. Tako se Samsung Electronics povodi filozofijom kroz obvezivanje i poštovanje lokalnih zakona i propisa koji su usklađeni s globalnim kodeksom ponašanja svih zaposlenika. Kompanija naglašava etičko upravljanje za koje ona vjeruje da je sredstvo koje omogućuje prilagodbu na brze promjene koje su rezultat izgradnje povjerenja različitih sudionika (korisnika, dioničara, zaposlenika, poslovnih partnera i lokalne zajednice općenito) s ciljem i ambicijom stvaranje snažne etike kompanije, koja doprinosi pošteno, transparentno i korporativno upravljanje.

Unutrašnji ciljevi kompanije teže stvaranjem visoke vrijednosti proizvoda i usluga koji će osiguravati zadovoljstvo njezinih korisnika, čija je težnja da njihove vrijednosti pridonose globalno tržišno vodstvo kompanije. Među kratkoročnim ciljevima svakako se ističe uspjeh poduzeća u tekućoj godini, odnosno ostvarivanje produktivnosti materijalnih i financijskih resursa, čime se postiže kvalitetan rezultat menadžerskog djelovanja.

Vanjski ciljevi su usko povezani s misijom kompanije, na način da se pridonosi zajedničkim interesima kroz partnerstvo ali i inovativnim tehnologijama koje bogate život korisnika. Dugoročni ciljevi poduzeća svakako je opstanak na liderskoj poziciji, kao i ulaganje u društvenu odgovornost. Cilj poduzeća je dugoročno ostvariti kvalitetu proizvoda pa samim time ulaže se u radnike kako bi se povećala razina produktivnosti.

7.3. SWOT analiza

Prisutnost na raznim zemljopisnim područjima i snažna financijska performansa su glavne snage kompanije, dok značajne dugovne obveze predstavljaju razlog za zabrinutost. Plasman novih proizvoda, strateških dogovara i partnerstva kao i rast tržišta poluvodiča daju mogućnost kompaniji za daljnji razvoj i stvaranju novih prilika. Međutim, konkurencija i tehnološke promjene koje su izražene u velikoj mjeri utječu na operativno poslovanje kompanije. U nastavku je prikaz SWOT analize s ključnim čimbenicima koji utječu na poslovanje Samsung Electronics tvrtke.

Tablica 6: SWOT analiza Samsung Electronics 2018.

SNAGE	**SLABOSTI**
• Prisutnost na raznim zemljopisnim područjima i diversificirana ponuda proizvoda • Financijske performance	• Značajne dužničke obveze
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Plasman novih proizvoda • Strateški sporazumi i partnerstvo • Rast tržišta poluvodiča	• Intenzivna konkurencija • Opterećenost marže kod snižavanja prosječnih prodajnih cijena

	• Devizini rizik • Tehnološke promjene

Izvor: Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 42. str., https://www.coursehero.com/file/32799123/SWOTpdf/ 20.12.2019.

7.3.1. Snage

Ovdje će se dati opis ključnih snaga analizirane tvrtke.

Kompanija u prosincu 2017. godine broji 217 centralnih skladišta, uključujući 39 proizvodnih mjesta, 55 prodajnih ureda, 7 centara dizajna, 35 centara istraživanja i razvoja, 15 regionalnih ureda u Aziji, Americi, Europi, Bliskom Istoku i Africi. Najveća snaga kompanije upravo proizlazi iz geografske raširenosti proizvodnih mjesta i regionalnih ureda kojima se ostvaruje stabilan opskrbni lanac, što umanjuje troškove transporta kao i troškove proizvodnje proizvoda. Također s geografskom diversifikacijom ostvaruje se neposredna blizina kupaca koja omogućuje razvoj poslovnih odnosa. U fiskalnoj 2017. godini regionalni ured u Americi koji je ujedno i najveći tržišni ured bilježi ukupnu prodaju od 33.8%. Zatim slijede regionalni uredi u Europi čija ukupna prodaja iznosi 18,5%, Azija i Afrika 18,5%, Kina 16% i Koreja 13,2%. Samsungov velika rasprostranjenost na geografskim područjima rezultira reduciranošću izlaganja rizika koje sadrže pojedinačna tržišta. (Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 42. str.)

Snažne financijske performanse kompanije omogućuju njezinim dioničarima visoke udjele, odnosno povrate, što rezultira njihovo privlačenje u daljnja ulaganja poslovanja kompanije. To također pridonosi kompaniji da alocira ili rasporedi odgovarajuća financijska sredstva za daljnji razvoj i ekspanziju budućih planova. U fiskalnoj 2017. godini Samsung bilježi rast prihoda u iznosu od 204.350 milijuna američkih dolara odnosno 1.400 milijardi kuna u odnosu na prethodnu godinu koja je iznosila 172.300 milijuna američkih dolara odnosno 1.157 milijardi kuna, godišnji rast od 18,7%. Rast prihoda u 2017. godini zaslužan je povećanom prodajom odjela potrošačke elektronike, informacijskih tehnologija, mobilnih komunikacija i odjela rješenja uređaja. Operativna marža u 2017. godini iznosila je 22,3% u odnosu na 2016. godinu koja je bila 14.1%. Unapređenje operativnih performansa indicira

učinkovito upravljanje troškovima. Operativni troškovi u 2017. iznose 77,7% u odnosu na 2016. koja iznosila 85,9% zbog umanjene prodaje u odnosu na prethodnu godinu. Neto profitna marža narasla je za 17,3% u odnosu na prethodnu 2016. koja je iznosila 11,1%. Povrat uloženog kapitala narastao je na 19,9% u 2017. dok je u 2016. iznosio 12% (Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 43. str.).

7.3.2. Slabosti

Uz prethodno navedene snage Samsung Electronics ima i slabosti o kojima mora voditi brigu. Kompanija ima znatan iznos duga, što može ograničiti financijsku i operativnu fleksibilnost. Pred kraj fiksne 2017. godine, kompanija je imala ukupnog dugoročnog duga u iznosu od 2.355 milijuna dolara odnosno 15.800 milijuna kuna u odnosu na 2016. koja iznosi 1.109 milijuna dolara odnosno 7.439 milijuna kuna. Takve razine porasta duga indiciraju da će kompanija u budućnosti imati veliki porast kamata, što može utjecati na njezinu profitabilnost. Visoke dugovne obveze zahtijevaju od kompanije da kanalizira značajan dio svog novčanog tijeka od financiranja operativnih aktivnosti na isplatu kamate i njezine glavnice, što za posljedica ima smanjenje dostupnog novčanog toka za financiranje obrtnog kapitala, kapitalnih izdataka, akvizicija i ostalih ulaganja. Nemogućnost tvrtke da podmiri svoje dugovne obveze mogle bi je natjerati da restruktuira ili refinancira zaduženost, te da traži dodatni kapital ili proda vlastitu imovinu (Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 43. str.)

7.3.3. Prilike

Prilike omogućuju iskorištavanje potencijala iz okruženja. Kompanija je predstavila nekoliko novih proizvoda i tehnologija kojima se očekuje poboljšanje operativne učinkovitosti na tržištu. U siječnju 2018. godine, Samsung predstavlja „The Wall", televizor emitirajućih svjetlećih dioda (eng. Light Emitting Diode), prvog svjetskog modula po veličini širine 323 i visine 181 centimetar. U veljači 2018. godine kompanija priprema teren za 5G mrežne tehnologije, u kojoj predstavlja tehnologiju 5G usmjerivača (eng. router) za unutarnju i vanjsku

upotrebu. Također u veljači 2018. godine predstavlja 5G radio pristupnu mrežu slijedeće generacije čija je ambicija tranzicije povezivanja budućih kućanstava, vozila i gradova na takvu mrežu. Riječ je o tako zvanom sinonimu „Internet stvar“ (eng. Internet of things“, IOT) koji podrazumijeva bežično povezivanje uređaja s kojima se ostvaruje međusobna interakcija kroz upravljanje, nadzor, i pružanja ostalih naprednih usluga. Takva inovacija može pružiti dodatne mogućnosti njezinim korisnicima, operatorima i poduzetnicima. U istom mjesecu, kompanija je lansirala „Samsung Max“, mobilnu aplikaciju koja je oblikovana na djelotvornoj uštedi mrežnih mobilnih podataka i upravljanju sigurnosnih značajki pristupa ostalim vanjskim mrežama. U travnju 2018. godine Samsung plasira računalne prijenosnike „Notebook 5“ i „Notebook 3“ minimalističkih tankih dizajna, velikih snaga za svakodnevne računalne operacije. U svibnju 2018. godine kompanija predstavlja svoje modele mobilnih uređaj Samsung Galaxy „A6“ i „A6+“ koje sadržavaju naprednu kameru, dizajn i ostale značajke. U srpnju 2018. godine Samsung je lansirao treću generaciju radnih memoriju izrazito malih dimenzija i dvostruko jačih snaga od prethodne generacije. Snaga takve radne memorije spremna je da podrži 5G bežične mreže koje mogu prenijeti veliku količinu podataka u kratkom vremenu i podnijeti zahtjeve umjetne inteligencije koje nose aplikacije sljedeće generacije. U lipnju iste godine kompanija predstavlja SSD tvrdi disk (disk izrazito velikih snaga naspram prethodne generacije) veličine osam terabajta koji su spremni obrađivati analitičko intenzivne podatke u podatkovnim centrima nove generacije i sustavima poslužitelja poduzeća (Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business 43. str.).

Samsung Electronics je usredotočen na proširenje svojih ponuda kroz strateške sporazume i partnerstvo. U srpnju 2018. godine, Samsungov odjel ljevaonice ostvaruje strateški sporazum i partnerstvo s vodećom dobavljačkom industrijom mikroprocesora „Arm“, kako bi se proširilo i unaprijedilo poslovanje u proizvodnji procesorske tehnologije i tako održao korak ispred u računarstvu visokih performansi. Partnerstvo omogućuje kompaniji da isporuče sistemske čipove sljedeće generacije od mobilnih do uslužnih podatkovnih centara. Pod podatkovnim centrima podrazumijeva se tzv.„Hyperscale“ koji pružaju softverske usluge njihovim korisnicima u obliku pohrane njihovih podataka putem internata. Partnerstvom se omogućuje da se takve usluge isporuče puno brže, adekvatnije uz manje troškova i sklopovske opreme. Također u srpnju kompanija ulazi u partnerstvo s kompanijom „Orange“ kako bi predstavila i implementirala 5G mrežu, te aplikacije povezivanja kućanstva i gradova u Rumunjskoj. S takvim partnerstvom očekuje se poboljšanje ponude obje tvrtke u Rumunjskoj.

U veljači 2018. tvrtka je proširila partnerstvo s telekomunikacijskom ustanovom u Indiji (Reliance Jio Infocomm) u kojoj će isporučivati usluge vezane uz poboljšanje i proširenje kapaciteta 4G mobilne mreže koja će pokrivati 99% područja Indije, te pripremanje područja za razvoj 5G mreža i IOT mogućnosti. Kroz takvo partnerstvo, kompanija će pružiti ubrzani mrežni pristup korisnicima, što će zauzvrat povećati potražnju za njihovim proizvodima i proširiti korisničku bazu. (Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 44. str.)

Samsung Electronics ima pozitivan rezultat u pogledu profitabilnosti tržišta poluvodiča. Prema globalnim istraživanjima tržište poluvodiča ostvaruje prihode od 423,6 milijardi dolara u 2017. godini. Najveći segment kompanije tako ostvaraje 88,3% ukupne vrijednosti na globalnom tržištu poluvodiča. Prema stopi povrata očekuje se rast poluvodiča za 5,8% u razdoblju od 2017. do 2022. godine čija bi ukupna vrijednost dostizala 562 milijardi dolara u 2022. godini. Taj iznos opravdava povećanjem potražnje sljedeće generacije uređaja i rast korištenja mobilnih uređaja. Kopanija kroz svoj odjel rješenje uređaja pridonosi proizvodnji poluvodiča na tržištima diljem svijeta, što kompaniji pridonosi veliku mogućnost realizacije prilika i prihoda kojima se mogu suzbiti i umanjiti buduće prijetnje (Marketline,:"Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.", A Progressive Digital Media business, 44. str.).

7.3.4. Prijetnje

Samsung se suočava s prijetnjama snažne konkurencije i porastu mobilnih uređaja niske marže čija se prodaja temelji i ističe kroz niske cijene a ne na robnoj marci. Rast prodaje mobilnih uređaja niske marže možemo karakterizirati kao standardiziranu, sve povoljniju i uobičajenu tehnologiju koja za posljedicu ima nediferencirane cijene konkurencije koja umanjuju vrijednosti robnih marki poznatih proizvođača. Zbog sličnosti svojstava proizvoda odnosno mobilnih uređaja kupci su skloni kupnjom onih koji su njima cjenovno najpovoljniji. Kompanije u kojima je područje djelovanja izraženo kroz mobilne uređaje, računarstvo i ponuda mrežnih usluga su u izrazito velikoj konkurenciji radi stjecanja tržišnog udjela u svim proizvodima i uslugama. Zbog prethodno navedenog manje industrije poput proizvođača, programera, izdavača, oglašivača, ponuditelja elektroničke trgovine i drugih ulaze u partnerstva i formiraju zajednice te povoljnim ponudama pristupaju tržištima. Razlog povoljne ponude takvih ponuđača stoji u otvorenom operacijskom sustavu zvan „Google Android" koji ne samo

da je raširen među korisnicima nego je i besplatan, te nudi mogućnosti programskim inženjerima da ga preoblikuju i implementiraju u uređaje. Raširenost „Android“ platforme u mobilnim uređajima i drugim prijenosnicima doprinijela je mogućnost manjim tehnološkim industrijama da se natječu s velikanima, kroz ponude niskih cijena. Mobilni uređaji Samsunga koji također sadržavaju „Android“ platformu suočavaju se s prijetnjama poput smanjenja tržišnog udjela, marže i prihoda. Također Samsung se suočava s konkurentima poput „Apple“ i „BlackBerry“ čija se ponuda ističe u pogledu dizajna, vlastite platforme i trgovine aplikacija u kojoj korisnici mogu proširiti mogućnosti svojih uređaja (Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business, 44. str.)

Zbog intenzivne konkurencije Samsung se suočava s opterećenošću marže kod snižavanja prosječnih prodajnih cijena. Prosječne prodajne cijene mobilnih uređaja i pametnih telefona su u konstantnom padu. Prema procjenama industrije, očekuje se pad prosječne prodajne cijene širom svijeta pametnih telefona sa 293 dolara u 2015. godini na 240 dolara u 2019. godini. Zbog popularnosti i olakšane implementacije platforme „Google Android“, mala i srednja poduzeća nagomilavaju svoje ponude, ciljajući na tržišta niske potrošnje. Smanjenje prosječnih cijena može utjecati na bruto marže kompanije koje ujedno utječu i na ukupnu profitabilnost njezinog poslovanja (Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business, 45. str.)

Kompanija je izložena deviznom riziku koji proizlazi iz različitih valuta koje se tiču SAD-a, Europske unije, Južne Amerike, Japana i drugih azijskih zemalja. Upravljanje deviznim rizikom društva vrši društvo i njegove podružnice koje se suočavaju s prihodima i troškovima koje su rezultat deviznih transakcija i deviznih pozicija koje su često posljedica američkog dolara, eura, japanskog jena i indijskih rupija. Kako bi se devizni rizik koji proizlazi iz operativnih aktivnosti stranih zemalja sveo na najmanju moguću mjeru, te time ostvarile uravnotežene poslovne transakcije, potrebno je prilagoditi politiku upravljanja deviza zahtjevima lokalne valute. Politiku treba prilagoditi da ograničava i izvuče najbolju moguću korist iz fluktuacija tečaja na tržištu kao i sustava za upravljanje potraživanja i obveza u stranoj valuti. Oscilacije devizne valute mogu imati posljedični utjecaj na stanje konsolidirane bilance, novčane tokove i račun dobiti i gubitka kod njihovih razmjena i prijevoda na korejsku valutu ili dobit (Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business, 45. str.)

Na temelju prirode poslovanja Samsunga Electronicsa, kompanija se suočava s konstantnim prijetnjama naglih tehnoloških promjena. Proizvodi i usluge industrije,

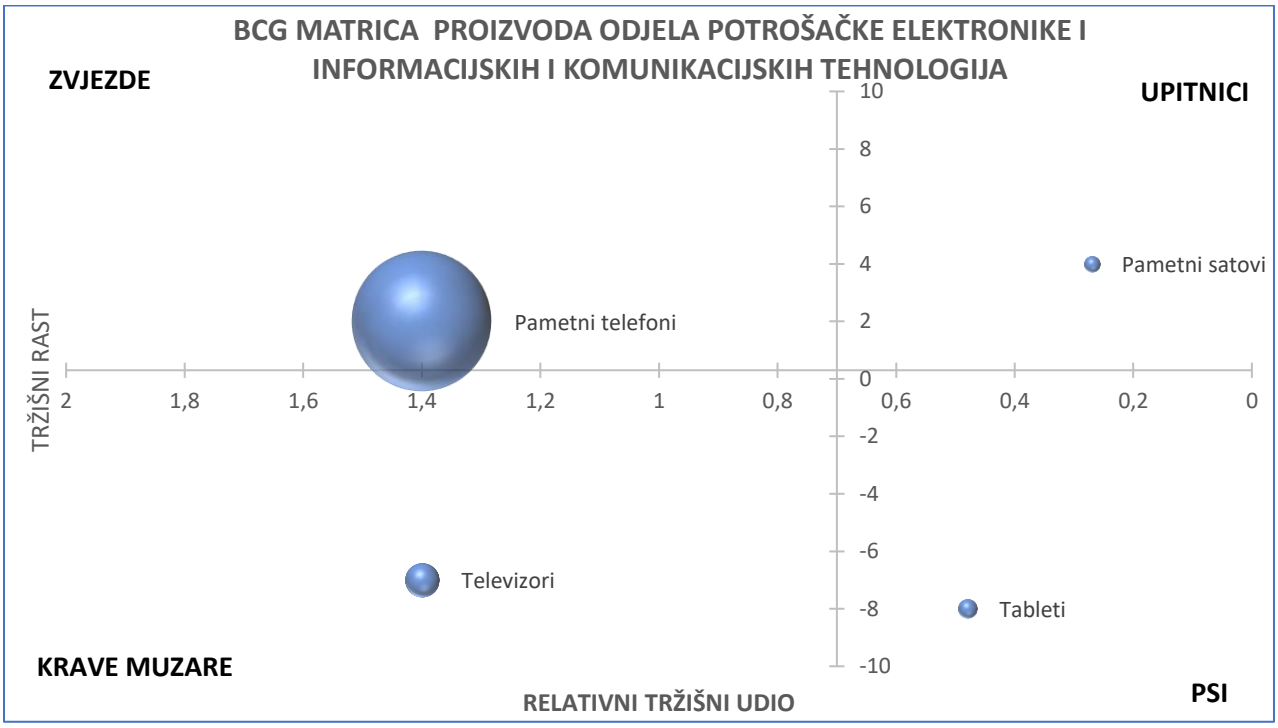
informacijskih tehnologija, u kojima kompanija operira su predmet ubrzanih promjena u pogledu novijih i učinkovitijih tehnoloških svojstava, promjenjivih industrijskih standarda, kao i promjena u distribuciji i njihovom izvođenju. Kako bi se zadržala tržišna potražnja, kompanije su u konstantnom pritisku u pogledu tehnoloških inovacija. Nemogućnost adekvatne tržišne prilagodbe u pogledu inovacija, kompanije ne mogu dugoročno opstati ukoliko nemaju viziju i ideju uvođenja novosti u njihove proizvode, te time za posljedicu stvara se negativan utjecaj u stjecanju novih korisnika i zadržavanje postojećih. Tehnološka industrija je u stalnom pritisku da opravdava svoj brend inovacijama i zadržavanju tržišne potražnje, a to je neizbježna prijetnja koja iziskuje konstantno analiziranje tržišta i ostalih konkurenata s težnjama isticanja vlastitih proizvoda (Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business 45.str.)

7.4. BCG portfolio matrica odjela potrošačke elektronike i informacijsko i komunikacijskih tehnologija

Odjeli potrošačke elektronike i informacijsko komunikacijskih tehnologija su odjeli koji su zaslužni za prepoznatljivost kompanije kao brenda među širem krugu potrošača. Kroz svoje inovacije bijele tehnike, televizora, telefona i ostalih proizvoda utjecali su na kvalitetu života potrošača i zadržali tržišnu poziciju među vodećima na takvim tržištima.

U nastavku slijedi BCG matrica spomenutih odjela i njihovih proizvoda, te detaljna analiza njihovih pozicija i strateških odluka koje su opisane na temelju subjektivnog stajališta autora i na osnovu prethodnog istraživanja ključnih strateških varijabli.

Grafikon 1: BCG portfolio matrica odjela potrošačke elektronike i informacijskih i komunikacijskih tehnologija



Izvor: Autor

Tablica 7: Tržišna analiza udjela proizvoda odjela potrošačke elektronike i informacijsko i komunikacijskih tehnologija

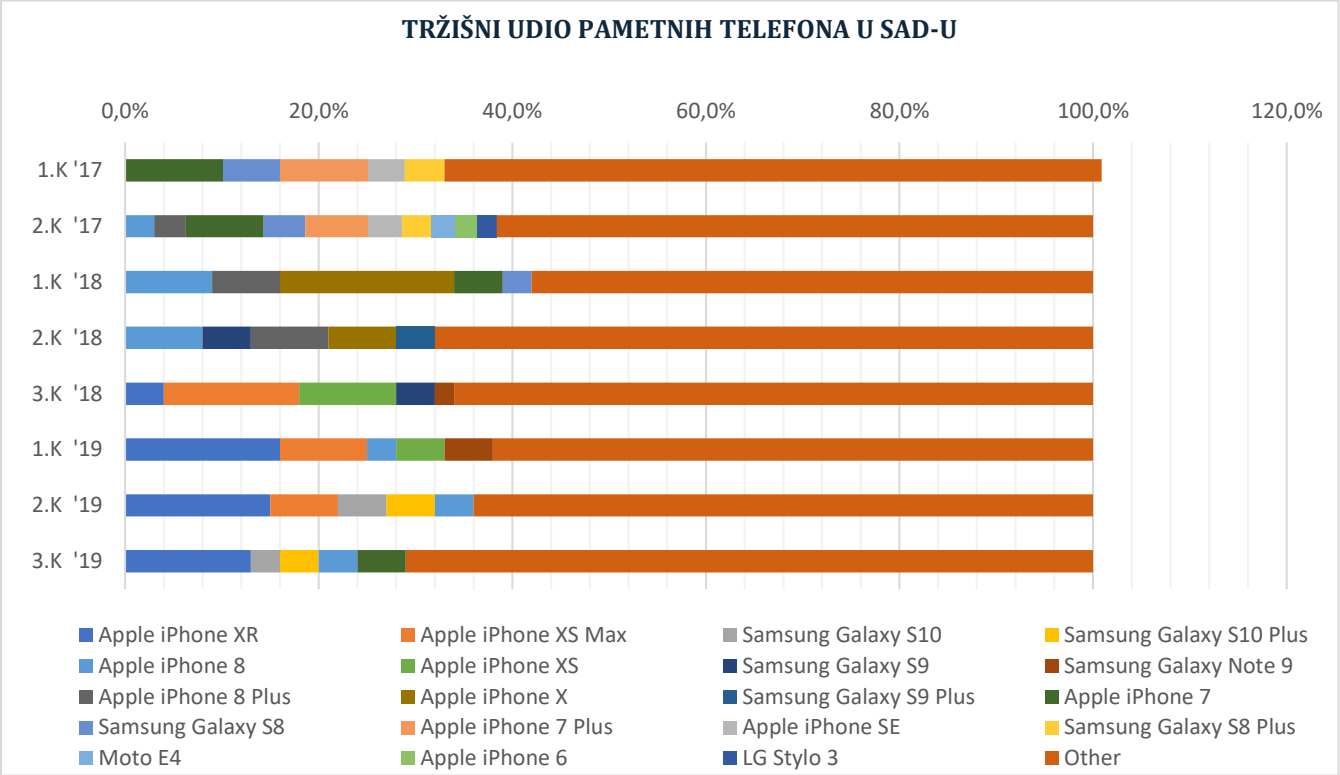
PROIZVODI	TRŽIŠNI UDIO	TRŽIŠNI UDIO NAJVEĆIH KONKURENATA	RELATIVNI TRŽIŠNI UDIO
Pametni telefoni	20,80%	14,90%	1,4
Tableti	15,20%	31,40%	0,48
Pametni satovi	13%	48%	0,27
Televizori	10,41%	7,44%	1,4
PROIZVODI	TRŽIŠNI RAST	PRIHOD (IZRAŽENI U MILIJARDU DOLARA)	
Pametni telefoni	2%	99.383	
Tableti	-8%	1.687	
Pametni satovi	4%	1.170	
Televizori	-7%	5.793	

Izvor: https://www.statista.com/topics/985/samsung-electronics/ (11.01.2020.)

7.4.1. Zvijezde

Samsungova industrija pametnih telefona globalna je vodeća industrija s visokim globalnim tržišnim udjelom od 20,80% koji čine 51% prihoda odjela informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Drugo mjesto u mobilnoj industriji zauzima „Huawei“ multinacionalna kineska kompanija čiji je tržišni udio 14,90%. „Huawei“ zbog svoje povoljnosti i tržišne raširenosti predstavlja izrazitu prijetnju i pritisak Samsungovoj mobilnoj industriji, što iziskuje kontinuirano ulaganje u kreativne značajke i marketing same industrije. Apple s tržišnim udjelom od 11,6% je tako treći vodeći u tržištu pametnih telefona.

Grafikon 2: Tržišni udio pametnih telefona u SAD-u po modelima



Izvor: https://www.statista.com/topics/985/samsung-electronics/ (11.1.2020.)

Zbog unikatnog dizajna i operativnog sustava uređaja Apple se ističe od ostalih konkurenata i zadržava prevlast u Sjedinjenim Američkim Državama, čime je tržišna utakmica između Apple i Samsunga jako izražena. Samsungov model „Samsung Galaxy S10 plus“ u trećem kvartalu 2019. ostvario je tržišni udjel od 4% dok Appleov mode „Apple Iphone XR“ iznosi 13%. Takav visok tržišni udio Apple-a reflektira se i na globalnu prodaju.

Na temelju provedene analize Samsungovi pametni telefoni poprimaju značajke „zvijezda“. Pametni telefoni su tržišni lideri naspram ostalih obuhvaćenih proizvoda, sadrže visok tržišni udio naspram ostalih konkurenata, te zahtijevaju kontinuirana ulaganja kako bi se zadržala vodeća pozicija na tržištu. Proizvodi koji zadržavaju poziciju zvijezda iziskuju velika inicijalna ulaganja kako bi se zadržala njihova tržišna pozicija, stoga Samsung pri plasiranju novih modela pametnih telefona poprilično ulaže u njihovu distribuciju i marketing. Samsungove „zvijezde“ izrazito su profitabilne ne samo u pogledu njihovog tržišnog udjela već i u postignutom prihodu koji čine 51% ukupnih prihoda Samsugnove divizije. Dakle, Samsungova divizija pametnih telefona tako ima visok udjel u financiranju projekata i inovacija sljedeće generacije. Razlog tome jest izrazita usredotočenost i ulaganje Samsunga na plasiranju novijih modela, što omogućuje kompaniji da prethodni modeli poprime značajke „krave

muzare“. To donosi dovoljna financijska sredstva za proizvode koji su u kategoriji „zvijezda“ i „upitnika“.

Strateške odluke Samsung Electronicsa u mobilnoj industriji su usredotočenost na vertikalnu i horizontalnu integraciju, tržišnu penetraciju i razvoj te razvoj proizvoda.

7.4.2. Krave muzare

Televizori i ostala bijela tehnika (hladnjaci, perilice) imaju obilježja „krave muzare“ odnosno obilježja visokog tržišnog udjela i niskog tržišnog rasta. Industrija televizora stvara velike priljeve novca uz niska ulaganja, te na taj način daju prostor za ulaganje u ostale proizvode visokog tržišnog rasta i mogućih proizvodnih inovacija.

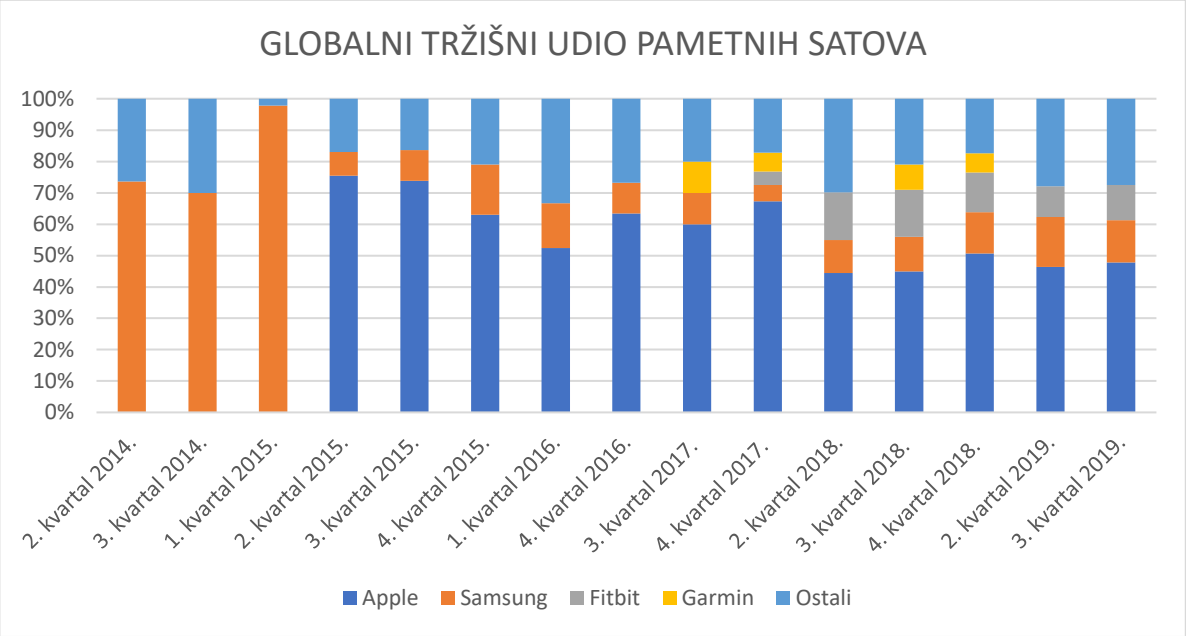
U 2017. godini odjel potrošačke elektronike bilježi globalni tržišni udio televizora u iznosu od 40% odnosno u Kini 30%. Samsungov tržišni udio u navedenoj godini iznosio je preko 40% na tržištima Sjeverne Amerike i Europe, 50% u Srednjoj i Južnoj Americi i izrazito visoki postotak naspram ostalih konkurenata na Bliskom Istoku, Zajednicama nezavisnih država, Africi i Koreji. Svakako navedena godina reflektirala se na godine koje su slijedile. Samsung tako u 2019. godini bilježi tržišni udio prodaje televizora od 10,41% za kojim slijede južnokorejska LG divizija televizora od 7,44%. Televizori su temeljni proizvodi divizije potrošačke elektronike, kroz koje je društvo zadržalo poziciju lidera 14 uzastopnih godina na tržištu televizora, iskorištavajući konkurentske prednosti u hardveru poput LCD i LED televizora, kao i njihove softverske značajke. Više od jednog desetljeća industrija televizora zadržava vodeći položaj tržišnog udjela, time ona ne zahtijeva velika ulaganja za njegovog održavanja. Svakako zaslugu poprima industrija televizora koja je pridonesla veliki dio ulaganja u razvoj inovacija i tržišnog probijanja Samsungove mobilne industrije (https://www.samsung.com/global/tv/news/this-is-qled-tv-part-7-qled-tv-how-samsung-achieved-dominance-in-the-premium-tv-market/ 14.1.2019.).

Strateške odluke potrošačke elektronike sadrže razvoj proizvoda te proizvodnu diverzifikaciju. U slučaju pojavljivanja dodatnih ulaganja Samsung Electronics može donijeti strateške odluke poput prodaje poslovnih podružnica ili njezinog smanjivanja

7.4.3. Upitnici

U BCG matrici upitnici su brendovi koji iziskuju pomno razmatranje njezinog niskog tržišnog udjela na brzo rastućim tržištima. Pametni satovi su na poziciji upitnika koji poprimaju svojstva velikog utroška uz velika ulaganja. Globalni tržišni udio Samsungovih pametnih satova iznosi 13%, takav rezultat je izrazito nizak naspram najvećeg konkurenta „Apple“ čiji tržišni udio iznosi 48%.

Grafikon 3: Globalni tržišni udio pametnih satova



Izvor: https://www.statista.com/statistics/524830/global-smartwatch-vendors-market-share/ (8.4.2020.)

Iako je Samsung bio vodeći na tržištu pametnih satova, Apple koji se uključio u tržišnu utakmicu osvojio je tržište svojim modelima. Plasmanom pametnih satova u prvom kvartalu 2015. godine Apple je ostvario 75% tržišnog te je postao tržišni predvodnik u industriji pametnih satova.

Razlozi visokog tržišnog udjela Apple-ovih pametnih satova su (https://www.investors.com/news/technology/apple-watch-market-share/ 8.4.2020):

1.) Apple ima snažan brand i veliki broj lojalnih potrošača;

2.) Značajke dodatnih softverskih mogućnosti i aplikacija pametnih satova su pojednostavljene naspram ostalih konkurenata;

3.) Kompanija je razvila profitabilnu tržišnu nišu.

Svakako, Samsung je prepoznao i održao zdravu konkurenciju sa svojim Galaxy modelima i zadržava drugu poziciju globalnog tržišnog udjela pametnih satova. Na temelju dobivenih rezultata prethodnih godina pametni satovi Samsunga poprimaju nizak tržišni udio ali izrazito visok naspram ostalih konkurenta koji pariraju „Apple“. Svakako se isplati ulagati u takve proizvode zbog korelacije pametnih satova i pametnih telefona kako „Apple“ ne bi porasla tržišna prodaja pametnih telefona. Samsungova usredotočenost bi trebala biti na diverzifikaciji i inovaciji pametnih satova koja bi se izdvojila od tržišnog konkurenta i pridobila korisnike „Apple“ brendova. Zasad se održava zdrava konkurencija te se u Samsungove upitnike itekako isplati ulagati s iznimkom da se ostvari prostor za inovacije kako bi se pridobio tržišni udjel koji bi takve brendove svrstao u „zvijezde“ i s vremenom u „krave muzare“.

Strateške odluke pametnih satova su proizvodna diverzifikacija, tržišna penetracija i tržišni razvoj.

7.4.4. Psi

2019. godine tableti se nalaze u poziciji „pasa“ s tržišnim udjelom od 15,2% s opadajućim tržišnim rastom, „Apple“ je predvodnik s tržišnim udjelom od 31,4%. „“Amazon zadržava treću poziciju čiji je tržišni rast 13,9% te je u tržišnoj utrci s „Huawei“ čiji je tržišni udio 13,6% koji zadržava četvrtu poziciju globalnog tržišnog udjela. Samsungovi tableti naspram „Apple“ poprimaju značajke „pasa“.

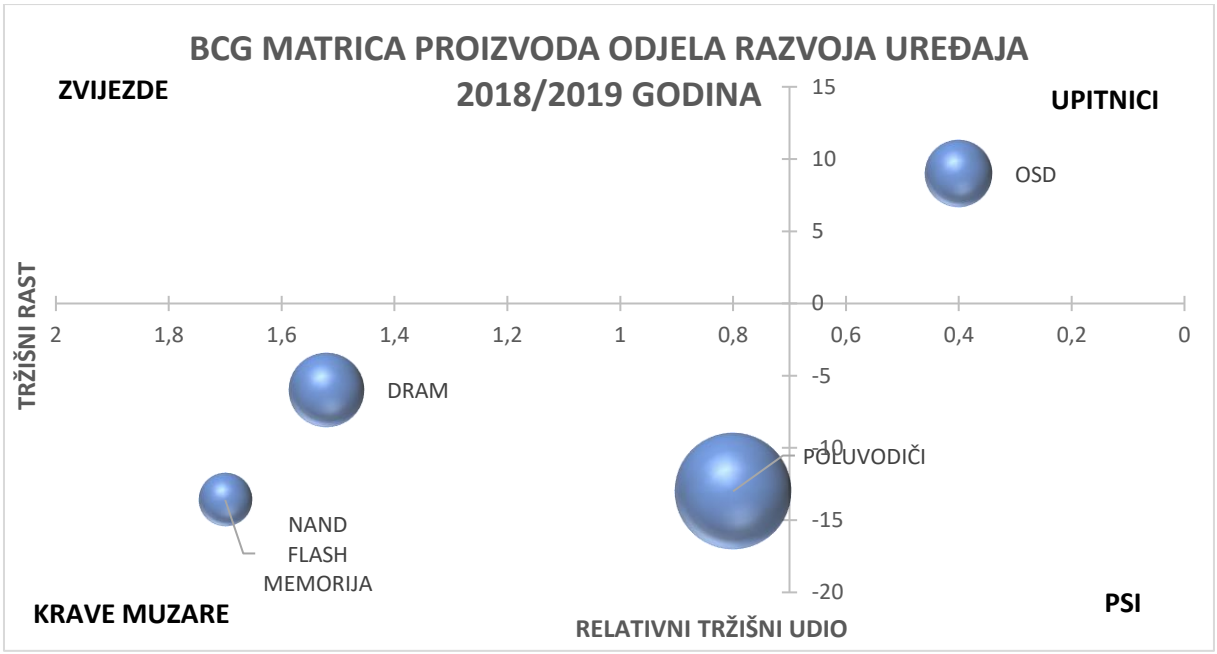
„Psi“ sadržavaju nizak tržišni udjel naspram svojih konkurenata i operiraju na tržištima niskog rasta, te njihovo održavanje stvara niske ili negativne novčane prinose. Takve brendove prema definiciji treba odbaciti, odnosno prekinuti njihova ulaganja. Takav pristup nije uvijek točan. Neki brendovi koji imaju svojstva „pasa“ imaju potencijala da postanu profitabilni kroz sinergiju s ostalim proizvodima. Samsung je svakako uvidio takve mogućnost, te je 20. veljače 2019. godine predstavio tzv. preklopne pametne telefone koje po želji korisnika s značajkom preklapanja imaju funkciju tablet računala (https://www.businessinsider.com/samsung-unveil-foldable-phone-february-20-name-fold-galaxy-fold-galaxy-f-2019-1 15.4.2020.)

To omogućuje korisnicima da u jednom proizvodu imaju sinergiju oba proizvoda kojima se ostvaruje njegova prenosivost i njegovo višestruko korištenje zahvaljujući velikim dimenzijama zaslona. Samsung koji je začetnik ovakve inovacije predbilježio je veliki broj prednarudžba i potražnje od strane korisnika, te su u prosincu 2019. rasprodane sve količine. Tzv. „Samsung Galaxy Fold“ je jedan od najskuplji pametnih telefona na tržištu, stoga kompanija bez obzira na potražnju treba tražiti inovativne mogućnosti kojima bi se omogućila povoljnost koja je pristupačna širem broju korisnika.

Strateška odluka Samsungovih pasa jest usredotočenost na inovacije, sinergiju i tržišnu penetraciju.

7.5. BCG portfolio matrica odjela razvoja uređaja

Grafikon 4: BCG portfolio matrica odjela razvoja uređaja



Izvor: Autor

Tablica 8: Tržišna analiza udjela proizvoda odjela razvoja uređaja

PROIZVODI	TRŽIŠNI UDIO	TRŽIŠNI UDIO NAJVEĆIH KONKURENATA	RELATIVNI TRŽIŠNI UDIO
Optički poluvodiči, senzori i diskretni poluvodiči	3,44%	8,60%	0,4
Poluvodiči	12,5%	15,7%	0,79
DRAM	44,25%	28,95%	1,52
Prijenosne memorije	33%	19%	1,7
PROIZVODI	TRŽIŠNI RAST	PRIHOD (IZRAŽENI U MILIJARDU DOLARA)	
Optički poluvodiči	9	24	
Poluvodiči	-13	73	
DRAM	-6	30	
Prijenosne memorije	-14	15	

Izvor: : https://www.statista.com/topics/985/samsung-electronics/ (17.01.2020.)

7.5.1. Krave muzare

Na temelju prikupljenih podataka proizvodi koji su okarakterizirali poziciju „krava muzara“ su poluvodiči, radna memorija i tzv. flash memorija. Navedeni proizvodi odjela su vodeći na tržištu čiji je tržišni rast nizak. Odjel tako ima velike priljeve novca uz mala ulaganja. Tržišna utakmica Samsungovih poluvodiča u 2019. godini zauzela je drugo mjesto, dok je vodeći na tržištu Intel. Iako je Intel vodeći na tržištu poluvodiča njegovi prihodi su manji u iznosu od 69,8 milijardi dolara, dok Samusnogvi prihodi iznose 73 milijarde. Vjerojatnost niskih prihoda vodećih konkurenata jesu ulaganja u poslovanje poluvodiča zbog niskog udjela prethodne 2018. godine u kojoj je vodeći bio Samsung.

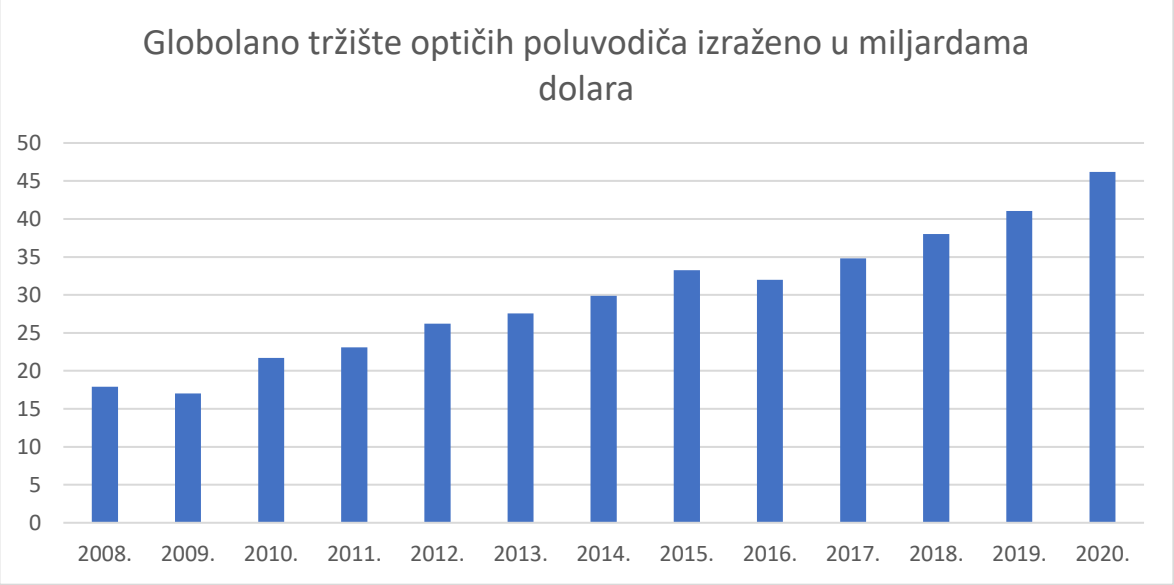
DRAM ili radna memorija odjela ima čvrste rezultate tržišnog udjela od 44,25% i 30 milijardi dolara prihoda. Samsung zadržava vodeću tržišnu poziciju u proizvodnji i prodaji memorija godinama. Kao što je navedeno u radu, za uspjeh i prepoznatljivost Samsunga kao brenda zaslužni su memorijski čipovi u koje kompanija kontinuirano ulaže ali i kontinuirano osvaja tržište zbog svojstva povoljnosti i kvalitete. Također u pogledu prijenosnih memorija Samsung bilježi tržišni udio od 33% i prihode od 15 milijardi dolara.

Strateške odluke krava muzara odjela razvoja uređaja u sklopu memorija su da donosi one metode poslovnog odlučivanja koje su se donosile do sada. Strateške odluke odjela u sklopu poluvodiča su povećanje ulaganja i traženje rješenja zadržavanja vodeće pozicije. Prihodi poluvodiča su vodeći naspram obuhvaćenih proizvoda, stoga se industrija poluvodiča može samostalno financirati.

7.5.2. Upitnici

Na temelju prikupljenih podataka proizvodi koji okarakteriziraju poziciju „upitnika“ su komponente koje imaju funkciju poluvodiča. Radi se o komponentama koje detektiraju, mjere i pretvaraju zrake svjetlosti u elektronički signal (konverzija analognog u digitalni signal) kojim ostale komponente odnosno poluvodiči pretvaraju te informacije u sliku ili ostale namjene poput svjetla koja se pale na pokret ili zamračenje, čitača barkodova itd.

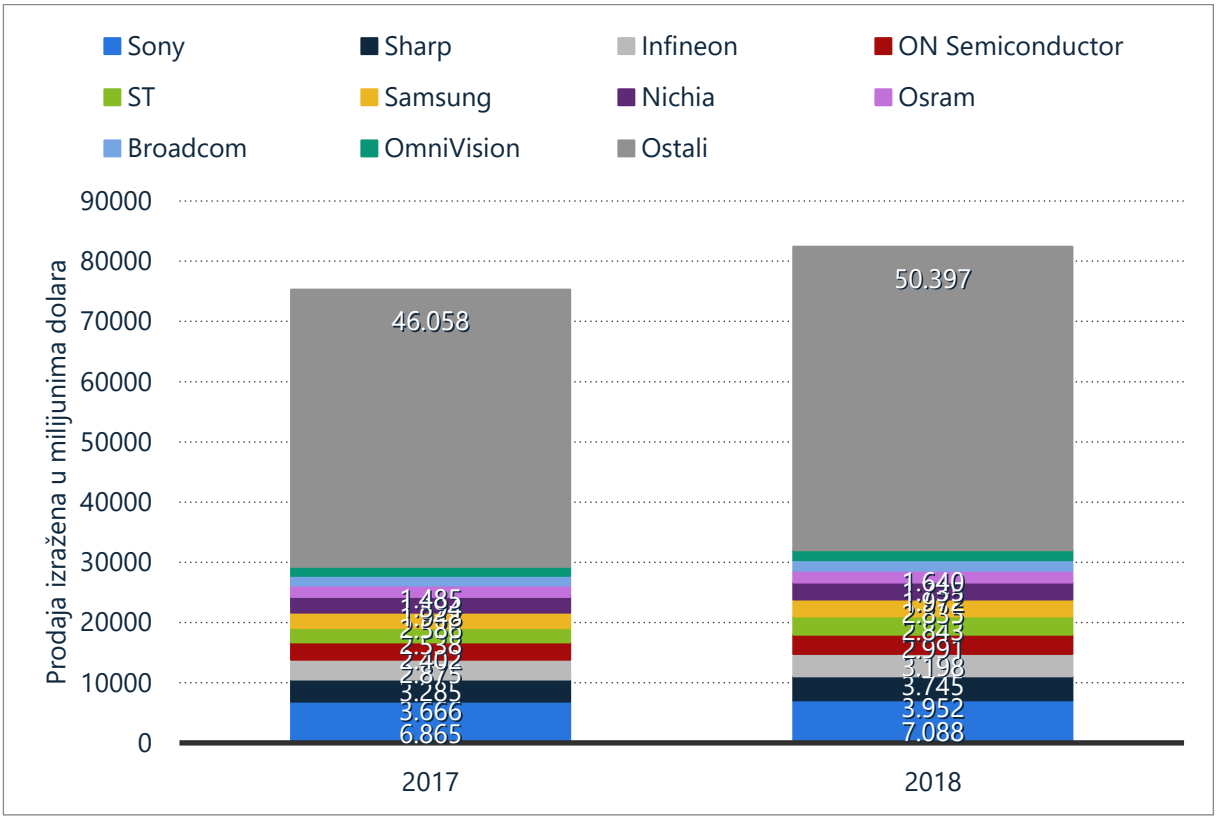
Grafikon 5: Globalno tržište optičkih poluvodiča od 2008. do 2020. godine



Izvor:https://www.statista.com/statistics/277911/projected-global-optical-semiconductor-sales/ (16.04.2020.)

Globalni tržišni rast optičkih poluvodiča od 2008. do 2020. godine porasli su za 30% zbog porasta kamera u mobilnoj tehnologiji.

Grafikon 6: Globalno tržište optičkih, senzorskih i diskretnih poluvodiča



Izvor: https://www.statista.com/statistics/862555/top-semiconductor-o-s-d-companies-sales-quarter/#statisticContainer (16.4.2020)

Temeljem podataka 2017. i 2018. godine Samsungovi optički poluvodiči, senzori i diskretni poluvodiči zadržavaju 6. mjesto po prodaji na globalnom tržištu, među kojima su vodeći konkurenti „Sony“, „Sharp“ i „Infineon“. Samsungov odjel razvoja uređaja ne održava vodeću konkurentnost s navedenim poluvodičima kao s ostalim proizvodima, iako su ostale vodeće kompanije u sličnoj poziciji zbog sve veće prisutnosti manjih nepoznatih kompanija koje se upuštaju u proizvodnju takvih poluvodiča. Prikupljenim podacima možemo uvidjeti da odjel razvoja uređaja nema niti jedan proizvod u poziciji zvijezda i pasa te tri proizvoda u poziciji muzara koji mogu osigurati pokrivanje tekućih potreba i financijskih sredstva upitnika.

Strateške odluke odjela razvoja uređaja su dodatna ulaganja u optičke, senzorske i diskretne poluvodiče kako bi se ostvarilo povećanje njihovog udjela na tržištu visokog rasta.

7.6. Strategija Samsung Electronics-a

Samsungova poslovna strategija ima izrazito veliku razinu fleksibilnost na način da je determinirana naglim promjenama strategije prema promjenama poslovanja eksterne okoline.

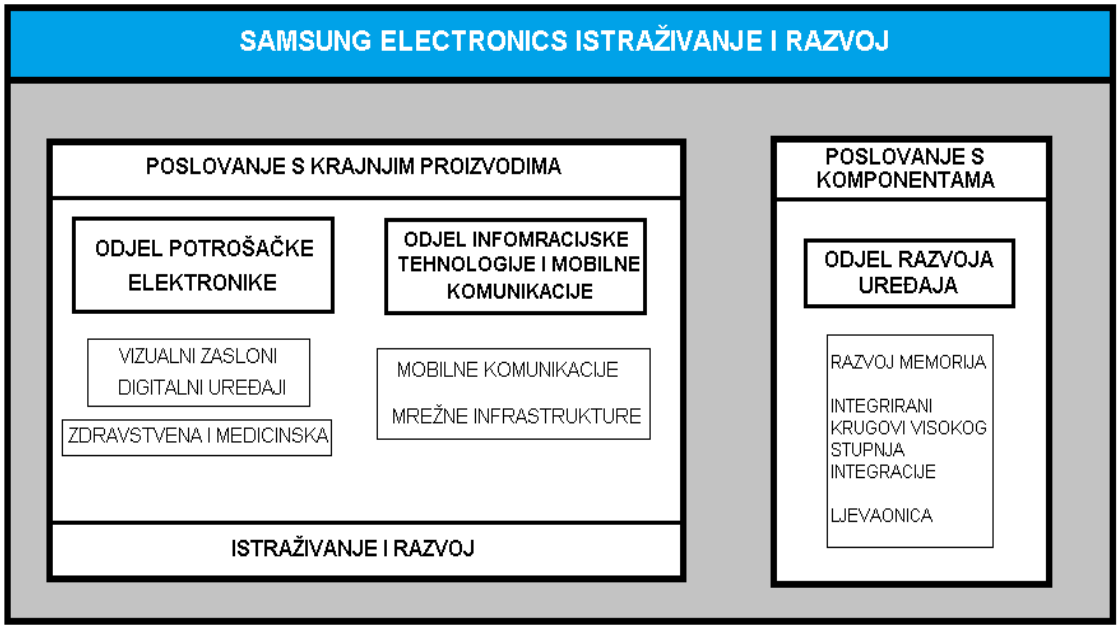
Jedna od strategija koju Samsung primjenjuje jest tzv. efektivno iščitavanje tržišta kojom se pobliže sagledava tržište novih proizvoda i njegovih značajki od ostalih konkurenata. Proizvodi i njihova svojstva se predstavljaju kompaniji, s svrhom da repliciraju ali i poboljšaju značajke naspram postojećih proizvoda na tržištu. Samsung je dokazao da efektivno replicira dizajn i važne značajke pametnih telefona od konkurenata, kao što su Apple. Samsungova je prezentacija u 2010. godini pružila korisne i detaljne informacije Samsungovih inženjera, koji su svoje snage uložili da prikupe što više informacija koje čine iPhone tako unikatnim proizvodom. Ulažući snage Samsung Electronics je takvim primjerom kreirao pametni telefon s sličnim i naprednijim funkcijama uz manju cijenu samog uređaja. Samsungova agresivna strategija iščitavanja tržišta imala je i negativan utjecaj zbog imitacije Apple-ovog dizajna uređaja. Apple je podnio sudski postupak protiv Samsunga zbog šest patenata koje je optuženi imitirao. Patenti su se odnosili na sustavne značajke, dizajn, te na održanu detaljnu prezentaciju konstrukcije IPhone uređaja od strane inženjera od kojih se Samsung financijski brzo oporavio. (https://www.businessinsider.com/apple-versus-samsung-2012-8 7.10.2019.)

Samsung nadmašuje druge kompanije upravo zbog odjela razvoja uređaja koji je vodeći u svijetu po elektroničkim čipovima koji omogućuje kvalitetne i povoljne uređaje odjela potrošačke elektronike i odjela informacijske i komunikacijske tehnologije. Upravo financijski oporavak sudbenog postupka determiniran je odjelom elektroničkih čipova koji kompaniji omogućuje plasman kvalitetnih proizvoda uz niske troškove i povoljne cijene krajnjim korisnicima kao i distribuciju čipova i integriranih krugova koji je i sam korisnik Apple.

Također jedan od važnih dijelova poslovne strategije Samsunga jest analiziranje prilika iz tržišta. Samsungova poslovna strategija je da neprekidno pretražuje i iskorištava propuste tržišta, koji se mogu iskoristiti kao napredne značajke za razvoj vlastitog poslovanja. Npr. Samsung je putem anketa primijetio da mnogo korisnika zahtijeva uređaj pomoću kojih će moći brzo upisivati bilješke ili nacrte te fleksibilno koristi značajke mobilnih telefona. Takve informacije rezultirale su razvoj serije Samsung Note, proizvoda u pogledu dizajna mobilnog tableta pomoću kojeg su se mogle unositi bilješke putem Samsungove olovke, kojim se dodirom

olovke uključuje aplikacija koja nudi usluge pisanja i iscrtavanja. https://www.businessinsider.com/samsung-corporate-strategy-2013-3 (4.10.2019.)

Slika 10: Grafički prikaz odjela obuhvaćenih istraživanju i razvoju



Izvor: https://research.samsung.com/whoweare (19.4.2020.)

Samsung također primjenjuje strategiju razvoja novih proizvoda (odjela potrošačke tehnologije i odjela informacijskih i komunikacijskih tehnologija) putem dijeljenja informacija i rezultata među 21 centara istraživanja i razvoja diljem svijeta, kako bi utvrdili tržišnu strategiju ili dugoročne ciljeve. Na temelju tih informacija Samsung distribuira proizvode i inovacije ovisno o potražnji određenih zemalja, takav pristup kompanije čini njihove proizvode unikatnim (https://research.samsung.com/whoweare 19.4.2020.).

8. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠĆA SAMSUNG ELECTRONICS

U zadnjem dijelu strateške analize Samsung Electronics dat će se prikaz ključnih financijskih pokazatelja.

Tablica 9 : Račun dobiti i gubitka Samsung Grupe

USPOREDBA KONSOLIDIRANIH IZVJEŠTAJ RAČUNA DOBITI I GUBITKA 2018/2019		
Izraženo u tisućama američkim dolarima		
	2019.	2018.
1. Prihodi	197.690.938	209.163.262
2. Rashodi	126.335.995	113.598.417
3. Bruto dobit (1-2)	71.354.943	95.564.845
4. Prodajni i administrativni troškovi	47.528.721	45.038.298
5. Poslovni prihodi (3-4)	23.826.222	50.526.547
6. Dobit/Gubitak iz izvanrednih aktivnosti	312.288	294.321
Izvanredni prihodi	+ 1.526.149	+1.274.207
Izvanredni rashodi	-1.213.861	- 979.886
7. Dobit ili gubitak od financiranja	1.973.230	1.656.229
Udjeli društva	+ 354.332	+ 463.203
Financijski prihodi	+ 8.718.988	+ 8.579.720
Financijski rashodi	- 7.100.090	- 7.386.694
8. Dobit prije oporezivanja (5+6+7)	26.111.740	52.477.097
9. Porez na dobit	7.459.135	14.427.866
10. Neto dobit (8-9)	18.652.605	38.049.231

Izvor: https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/ (6. 1. 2020.)

Tablica iznad prikazuje podatke računa dobiti i gubitka za 2018. i 2019. godinu.

Račun dobiti i gubitka daje informacije o aktivnostima društva u obračunskom razdoblju. Prihodi prikazuju uspješnost poslovanja koji su usko povezani s ciljevima Samsunga. Prihodi u prethodnoj 2018. godini su 158.825.818 milijardi dolara te su znatno veći od 2019. godine čiji je iznos 146.782.809 milijardi dolara. Rashodi prethodne 2018. godine su

84.685.610 tisuća dolara, te su niži naspram 2019. godine u kojoj iznose 93.557.684 milijardi dolara. Usporedbom prihoda i rashod navedenih godina uviđamo da se imovina društva mijenja. Prihodi i rashodi u 2019. godini imaju negativnije značajke nego u 2018. godini. Negativne značajke mogu se prikazati kao posljedica trošenja u obliku smanjenja imovine ili povećanje obveza. U 2019. godini uvećan je utrošak sirovina, materijala i ljudskog rada. U 2019. ostvaren je pozitivan rezultat razlike prihoda i rashoda čija bruto dobit iznosi 71.354.943 milijardi dolara. Bruto dobit je umanjena troškovima prodaje proizvoda ili usluga i administrativnim troškovima koji u 2019. iznose 47.528.721 milijardi dolara, te to ukazuje na porast troškova marketinga, distribucije, izvršnog i pomoćnog osoblja. Poslovni prihodi u 2019. iznose 23.826.222 milijardi dolara duplo manji od prethodne godine koji iznose 50.526.547 milijardi dolara. Neto dobit u 2019. godini iznosi 18.652.605 milijardi dolara.

8.1. Financijski pokazatelji za prvi kvartal 2019. godine

Izvještaji prvog kvartala 2019. godine (https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-first-quarter-2019-results 6.1.2020.):

1.) Prvi kvartal bilježi prihode od 46.6 milijardi dolar i 5.5 milijardi poslovnih prihoda. Samsung iznosi da su slabi rezultati prvog kvartala posljedica umanjenja prodaje memorijskih čipova i zaslona, te solidna ostvarena prodaja modela pametnog telefona „Galaxy S10“.

2.) Odjel razvoja uređaja bilježi pad cijena memorijskih čipova zbog prilagodbe zaliha kupcima tvrtki podatkovnih centara. Razlog tome je potražnja za memorijama nove generacije pametnih telefona.

3.) Zarada se poboljšala u divizijama integriranih krugova i ljevaonica zbog prodaje procesorskih aplikacija za pametne telefone.

4.) Divizija vizualnih zaslona izvještava kvartalni gubitak zbog smanjenje potražnje fleksibilnih zaslona i povećanja tržišne potražnje zaliha velikih zaslona.

5.) Bez obzira na solidnu prodaju modela „Galaxy S10“ odjel informatičke tehnologije i mobilne komunikacije bilježi pad profitabilnosti u mobilnoj industriji zbog povećanja, iz godine u godinu, tržišnih konkurenata niske marže. Zarada od mrežnog poslovanja povećana je pokretanjem 5G telekomunikacijske usluge u Koreji. Prodaja televizora poput „QULED“ i

izrazito velikih „Ultra“ modela doprinijela je rastu za koji je zaslužan odjel potrošačke elektronike.

8.2. Financijski pokazatelji za drugi kvartal 2019. godine

Izvještaji drugog kvartala 2019. godine (https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-second-quarter-2019-results 6.1.2020.):

1.) Izvještaji drugog kvartala bilježe prihode od 51.1 milijardu dolara i 13 milijardi poslovnih prihoda

2.) Unatoč oporavku potražnje, slabost i pad cijena na tržištu memorijskih čipova nastavlja se i u drugom kvartalu kao posljedica prilagodbe zaliha.

3.) Divizija vizualnih zaslona izvještava o poboljšanju prodaje mobilnih zaslona i OLED panela, čime se nadoknađuju gubitci prethodnog kvartala.

4.) Poslovanje odjela informacijske tehnologije i komunikacije bilježi snažnu isporuku novijih modela pametnih uređaja na masovnim tržištima, ali u cjelini ih je smanjila prodaja vodećih modela i povećani marketinški troškovi. Divizija mrežnih infrastruktura objavljuje solidne rezultate u pogledu komercijalizacije usluge 5G mreže u Južnoj Koreji.

5.) Odjel potrošačke elektronike u drugom kvartalu bilježi jak porast prodaje i profitabilnost novijih modela uređaja hladnjaka i perlica za rublje, iako je profitabilnost televizora neznatno pala zbog pojačane prodaje konkurenata u istom kvartalu.

8.3. Financijski pokazatelji za treći kvartal 2019. godine

Izvještaji trećeg kvartala 2019. godine (https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-third-quarter-2019-results 7.1.2020.):

1.) U trećem kvartalu Samsung Electronics bilježi financijski rezultat u iznosu od 56.35 milijardi dolara prihoda od kojih poslovni prihodi iznose 6.7 milijardi dolara.

2.) Prihod u trećem tromjesečju naglo je opao u odnosu na godinu ranije, ali je poboljšan u odnosu na prethodni kvartal zbog snažne prodaje pametnih telefona i upotrebe OLED ekrana u

mobilnim uređajima. Razlog slabog rezultata trećeg kvartala u odnosu na prethodnu godinu jest kontinuirano slaba tržišna potražnja za memorijskim čipovima.

3.) Zbog porasta valute američkog dolara i eura ostvarile su se pozitivne tečajne razlike, što je znatno utjecalo na porast kvartalne operativne dobiti.

4.) Zarada divizije razvoja memorije znatno se smanjila naspram prethodne godine jer su cijene memorijskih čipova nastavile trend pada u cijeloj industriji. Divizija integriranih krugova uvidjela je potražnju za slikovnim senzorima i senzorima sučelja upravljačkih programa, kao i pad cijena mobilnih procesora.

5.) Divizija vizualnih zaslona bilježi porast prihoda kod mobilnih zaslona i OLED zaslona, kao i njihovu iskorištenost kapaciteta uz niske troškove. U trećem kvartalu divizija bilježi gubitke u industriji velikih zaslona, odnosno panela, zbog proširenja kapaciteta proizvodnje u drugim industrijama.

6.) U trećem kvartalu Samsungova divizija informacijskih tehnologija i komunikacija bilježi povećanu dobit s rastom prodaje mobilnog uređaja „Galaxy Note 10“ i uređaja „A“ serije. Također bilježi se pozitivno širenje „5G“ proizvoda i usluga, te se demonstrira nova Samsungova inovativna tehnologija „Galaxy Fold“. Poslovanje komunikacija izvještava o visokoj zaradi zbog rasta komercijalizacije „5G“ usluga u Južnoj Koreji.

7.) Odjeljenje potrošačke elektronike bilježi pad prihoda na godišnjoj razini. Poslovanje televizora u trećem kvartalu suočava se s pritiskom cijena zbog pojačane konkurencije, unatoč rastućoj isporuci modela „QULED“ i televizora izrazito velikih dimenzija. Porast zarade u trećem kvartalu ostvarili su kućanski aparati.

8.4. Financijski pokazatelji za četvrti kvartal 2019. godine

Izvještaji četvrtog kvartala 2019. godine (https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-fourth-quarter-and-fy-2019-results 7.1.2020.):

1.) Izvještaji četvrtog kvartala 2019. godine bilježe prihode 50.49 milijardi dolara od kojih su poslovni prihodi 6.7 milijardi dolara. Fiskalna 2019. godina bilježi prihode u iznosu od 197.690.938 milijardi, poslovne prihode od 23.826.222 milijardi od kojeg je neto dobit 18.652.605 milijardi.

2.) Slabi prihodi četvrtog kvartala naspram prethodne godine nastavljaju se u obliku pada cijene memorijskih čipova i slabe potražnje za zaslonskim panelima. Posljednji kvartal bilježi porast potražnje memorija koje se koriste u poslužiteljima odnosno serverima, te mobilnim proizvodima. Dakako, solidna prodaja pametnih telefona potpomogla je poboljšanju financijskog rezultata četvrtog kvartala.

3.) Poslovanje divizije razvoja memorije izvještava pad prihoda zbog pada cijena radne memorije, te se takav trend nastavlja bez obzira na porast izvoza. Međutim, zarada i smanjeni troškovi porasli su u odnosu na prethodni kvartal, poduprti povećanom potražnjom memorija od podatkovnih centara i drugih povezanih značajki. Logičke komponente bilježe godišnji rast za slikovnim senzorima i senzorima sučelja upravljačkih programa.

4.) Vizualni zasloni pate od slabe potražnje zaslona novijih modela pametnih telefona kao i povećane gubitke prodaje panela velikih dimenzija.

5.) Tromjesečna zarada značajno se poboljšala u mobilnom poslovanju na godišnjoj razini zahvaljujući solidnoj prodaji vodećih „Galaxy“ modela i postavljenim promjenama od strane odjela kojima se ostvarila poboljšana profitabilnost za modele masovnog tržišta. Prihod je međutim opao, u odnosu na prethodno tromjesečje, zbog lansiranja novih vodećih proizvoda.

6.) Odjel potrošačke elektronike izvještava o uvećanju godišnje zarade zbog rasta prodaje „QLED“ televizora i njihovih značajki.

8.5. Pregled 2020. godine

Pregled 2020. godine (https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-fourth-quarter-and-fy-2019-results 7.1.2020.):

1.) U prvom tromjesečju 2020. godine, kompanija očekuje slabu prodaju memorijskih čipova, OLED-a te proizvoda potrošačke elektronike zbog sezonskih učinaka. Sezonski učinci također će ograničiti dobit divizija razvoja memorije i vizualnih zaslona zbog slabe potražnje.

2.) Za prvo tromjesečje 2020. godine odjel informacijskih i komunikacijskih tehnologija predviđa stabilnu prodaju zbog predstavljanja novijih modela uređaja i preklopnih modela koji će poboljšati prodaju ali i povećati troškove marketinga.

3.) U 2020. godini Samsung Electronics očekuje poboljšanje cjelokupnog poslovanja uzimajući u obzir nesigurnost globalnog poslovnog okruženja.

4.) Samsung Electronics vjeruje da će se stanje na tržištu memorija postepeno oporaviti zbog povećane potražnje podatkovnih centara kompanija i „5G“ adaptacije pametnih telefona. Tvrtka očekuje da će se zalihe vratiti na razine viđene u prethodnim godinama i da će se usredotočiti na prelazak na proizvodnju čipova nove generacije.

5.) Divizija integriranih krugova visokog stupnja integracije i divizija ljevaonice u nadolazećoj će godini ponuditi diferencirane proizvode poput „5G“ čipova, senzora i nanotehnologije sljedeće generacije, te će se usredotočiti na usvajanje „OLED“ i sklopivih zaslona čija će primjena u Samsungovim proizvodima biti učestalija.

6.) Divizija informacijskih tehnologija i komunikacija usmjeriti će se na poboljšanje i širenje prodaje modela koji se odnose na „5G“ mrežne značajke i razvoj modela sklopivih uređaja odnosno „Fold“ pametnih telefona. Neizbježna težnja divizije je usredotočenost na širenje „5G“ mreže na globalno tržište, a u suprotnom se očekuje gubitak razvoja unutar te djelatnosti.

7.) Odjel potrošačke elektronike u nadolazećim kvartalima traži dodatna rješenja kako bi povećao prodaju „QLED“ televizora u svrhu razvoja i izrade novijih modela.

8.) Kapitalna ulaganja odnosno izdaci u 2019. iznose 22.575 milijardi dolara od kojih je 18.967 milijardi utrošeno u poluvodiče, a od kojega je 1.846 milijardi utrošeno u zaslone. U 2020. godini, kompanija namjerava biti fleksibilna u izvođenju i primjeni metoda koje su usklađene promjenjivim zahtjevima tržišta. Metode se odnose na kontinuirano ulaganje u infrastrukturu i dugoročne poslovne mogućnosti.

Fiskalna 2019. godina u odnosu na prethodnu godinu bilježi pad prihoda te rast rashoda i troškova kao rezultat pada potražnje memorijskih čipova, troškova marketinga i instalaciji i uspostavi opreme 5G mreže. Iako Samsung Electronics bilježi pad prihoda koji su rezultat usklađivanja zaliha i troškova inovacija, stvara se prostor ubiranja plodova nadolazeće godine. Kompanija se oslanja na nove inovativne proizvode sljedeće generacije koje ostvaruju puni potencijal kroz sinergiju 5G mreže kao i oporavak potražnje memorijskih čipova koji su usko povezani s takvom infrastrukturom. Iako potražnja može varirati zbog nepredvidljivosti zahtjeva tržišta kompanija predviđa pozitivan financijski rezultat kroz svoju ponudu, te kontinuirano ulaganje u infrastrukturu i dugoročne poslovne mogućnosti.

9. ZAKLJUČAK

Samsung Electronics je industrija koja bilježi rezultate velikih inovacija i strateških ulaganja u kratkom periodu naspram ostalih industrija konglomerata. Iako je uspjeh Samsung Grupe potpomognut novčanim poticajima Vlade u pojedinim područjima gospodarstva i akvizicijom manjih poduzeća različitih djelatnosti, industrija elektronike polovicom 20. stoljeća nije bila privlačan poduzetnički poduhvat. Zahvaljujući viziji osnivača da Samsung postane vodeći u svim područjima poslovanja, Samsung širi svoje tržište na industriju elektronike.

Samsung Grupa ostvarili je veliki gospodarski rast u Južnoj Koreji koja je postigla ekonomsku samostalnost i ekonomsko blagostanje na tržištu ponude i potražnje. Samsung je imao potrebu da se širi, te je uvidio najbolju mogućnost širenje kroz industriju elektronike. Izvršni predsjednik druge generacije postavlja temelje pristupu novog menadžmenta koji se usredotočio na razvoj poslovanja elektroničkih komponenta, te time uveo kompaniju u globalno tržište elektronike. Globalnom tržišnom utakmicom Samsung ostvaruje svoju prepoznatljivost na tržištu memorija i poluvodiča, te dobiva zasluge kroz svoje inovacije početkom 90-ih godina.

Industrija elektronike samostalna je kroz svoja tri odjela od kojih dva posluju s krajnjim proizvodima dok treći odjel podržava inovacije preostala dva kroz razvoj svojih komponenta. Appel-ovom revolucijom pametnih telefona pred kraj prvog desetljeća 21. stoljeća Samsung se također upušta u proizvodnju istih, te održava poslovnu konkurenciju s začetnikom zahvaljujući kvaliteti ali i povoljnosti uređaja.

Rastom tržišta pametnih telefona rastu i ponude ali i prijetnje manjih kompanija čije se ponude ističu kroz niske cijene. Rastom tržišta kompanija je izložena vanjskim pritiscima poput konstantnog pada prodajnih cijena pametnih telefona, tehnoloških promjena ali i njihovog deviznog rizika. Kako bi zadržala vodeću tržišnu poziciju Samsungova industrija elektronike kontinuirano analizira tržište, konkurente ali i mogućnost inovacija vlastitih proizvoda. Težnjom za pronalaženje rješenja i stvaranja inovacija Samsung kroz svoje odjele predstavlja javnosti široku ponudu i mogućnost inovativnih proizvoda s nastojanjem približavanja mrežne infrastrukture pete generacije čija je ambicija iskorištavanje punog potencijala novijih i budućih proizvoda koji slijede.

Iako je Samsung Electronics vodeći u tržištu poluvodiču, za njegova prepoznatljivost kao brenda zaslužni su odjeli potrošačke elektronike i informacijsko komunikacijskih tehnologija koji su svojim širokim asortimanu utjecali na kvalitetu života potrošača.

Odjel informacijskih i komunikacijskih tehnologija sudjeluje na tržištu visokog rasta pametnih telefona te ostvaruje tržišno vodstvo koje iziskuje neprekidna ulaganja i potragu za dodatnim mogućnostima. Svako plasiranje novijih modela pametnih uređaja iziskuje velika inicijalna ulaganja u njihovu distribuciju i marketing pri čemu stariji modeli stvaraju velike preljeve novca uz niska ulaganja. Odjel uspješno upravlja s proizvodima na tržištima niskog rasta kroz njihove inovativne značajke. Negativni novčani prinosi Samsungovih tableta doveli su kompaniju do toga da njihovu profitabilnost ostvari sinergijom s pametnim telefonima. Ovu ideju tržite je dobro prihvatilo te usmjerilo kompaniju inovativnim mogućnostima nove generacije proizvoda. Odjel potrošačke elektronike bilježi visok tržišni udjel pogotovo u industriji televizora te stvara velike priljev novca, što daje prostor ulaganju u proizvode visokog tržišnog rasta poput Samsungovih pametnih satova koji omogućuju korelaciju s pametnim telefonima.

Portfolio proizvoda odjela rješenja uređaja pokazuju izrazitu stabilnost i velike preljeve novca te mogu osigurati pokrivanje tekućih potreba i financijska sredstva ostalih odjela kao i dodatna ulaganja u inovativne mogućnosti u industriji memorija i poluvodiča.

Iako 2019. godina pokazuje slabiji financijski rezultat naspram prethodne godine, kompanija i dalje ostvaruje profitabilnost te neumorno traži rješenja poboljšanja cjelokupnog poslovanja uzimajući u obzir i nesigurnost globalnog poslovnog okruženja. Kompanija u 2020. godini predviđa pad potražnje u svim odjelima u prvom tromjesečju kao i svake godine, što je posljedica sezonskih učinaka. Bez obzira na prvi kvartal kompanija vjeruje u oporavak kroz predstavljanje novih modela pametnih telefona kao i porast prodaje prošlogodišnje inovacije preklopnih uređaja „Samsung Galaxy Fold“. Oporavak i rast potražnje u svim odjelima očekuje se kroz implementaciju 5G mreže koja će podupirati novodolazeće modele pametnih telefona te potražnju opreme i mrežne infrastrukture podatkovnih centara. Kompanija teži razvoju takve mrežne infrastrukture putem koje bi otvorila vrata novoj generaciji uređaja i njezinih značajki, te omogućila njihovu kolektivnu povezanost, nadzor, kontrolu ali i sigurnost.

Samsung Electronics je tvrtka koja teži poboljšanju života ljudi svojom inovativnom tehnologijom, proizvodima i dizajnom, kako bi kroz njih stvorila zadovoljstvo svojih korisnika i omogućila im iskustvo bez granica. Industrija elektronike je neumorna u svojim poduhvatima, te svojim inovacijama mijenja pogled na svijet krajnjih korisnika.

POPIS LITERATURE:

Knjiga:

1.) Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb 2002.

2.) Buble, M., et al., „Strateški menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005.

3.) Buble, M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2009.

4.) Sikavica, P., „Organizacija“, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.

5.) Sikavica, P., Novak M., „Poslovna organizacija“, Informator d.d., Zagreb 1999.

6.) Bennet R.: „Managment“, Informator d.d. i Potecon d.o.o., Zagreb, 1994.

7.) Kyungmook L, Jaeyong S.,“The Samsung way: Transformational Managment Strategies from the World Leader in inovation and Design“ MCGraw-Hill, 2014.

Internet izvori:

1.) https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp (3.2.2019.)

2.) https://www.businessinsider.com/samsung-corporate-strategy-2013-3 (4.10.2019.)

3.) https://www.businessinsider.com/apple-versus-samsung-2012-8 (7.10.2019.)

4.) https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-industrys-first-8gb-lpddr5-dram-for-5g-and-ai-powered-mobile-applications (7.10.2019.)

5.) https://news.samsung.com/global/samsung-unveils-the-worlds-first-5g-fwa-commercial-solutions-at-mwc-2018 (13.10.2019.)

6.) https://www.samsung.com/latin_en/news/local/samsung-unveils-the-wall-the-world-s-first-modular-microled-146-inch-tv/ (20.10. 2019.)

7.) https://news.samsung.com/global/samsung-foundry-and-arm-expand-collaboration-to-drive-high-performance-computing-solutions (1.11. 2019.)

8.) https://news.samsung.com/global/samsung-and-cisco-in-partnership-with-orange-demonstrate-new-5g-powered-home-entertainment-and-smart-city-applications-in-romania (8.11.2019.)

9.) https://www.android.com/what-is-android/ (11.11.2019.)

10.) https://sgsg.samsung.com/main/newpage.php?f_id=samsung_companies (13.11.2019.)

11.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/consumer-electronics/ (13.11.2019.)

12.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/it-and-mobile-communications/ (13.11.2019.)

https://www.samsung.com/global/tv/news/this-is-qled-tv-part-7-qled-tv-how-samsung-achieved-dominance-in-the-premium-tv-market/ (14.1.2019.).

13.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/vision/philosophy/philosophy-goals/ (20.11.2019.)

14.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/business-area/device-solution/ (28.11.2019.)

15.) https://www.samsungdisplay.com/eng/index.jsp (1.12.2019.)

16.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/executives/executive-team/ (1.12.2019)

17.) http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=32958 (1.12.2019.)

18.) https://www.vecernji.hr/biznis/samsung-electronics-adriatic-otvara-ured-u-zagrebu-189120 (1.12.2019.)

19.) https://www.statista.com/statistics/524806/global-smartwatch-vendor-shipments/ (1.12.2019.)

20.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/vision/vision2020/ (10.12.2019.)

21.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/executives/ceo/ (17.12.2019.)

22.) https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/ (6. 1. 2020.)

23.) https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-first-quarter-2019-results (6.1.2020.)

24.) https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-second-quarter-2019-results (6.1.2020)

25.) https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-third-quarter-2019-results (7.1.2020.)

26.) https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-fourth-quarter-and-fy-2019-results 7.1.2020.):

27.) https://www.statista.com/topics/985/samsung-electronics/ (11.01.2020.)

28.) https://www.britannica.com/topic/Samsung-Electronics (2.4.2020.)

29.) https://www.samsung.com/global/tv/news/this-is-qled-tv-part-7-qled-tv-how-samsung-achieved-dominance-in-the-premium-tv-market/

30.)https://www.statista.com/statistics/524830/global-smartwatch-vendors-market-share/ (8.4.2020.)

31.) https://www.investors.com/news/technology/apple-watch-market-share/ (8.4.2020)

32.) https://www.samsung.com/hr/aboutsamsung/company/history/ (15.4.2020.)

https://www.statista.com/statistics/277911/projected-global-optical-semiconductor-sales/ (16.04.2020.)

33.) https://www.statista.com/statistics/862555/top-semiconductor-o-s-d-companies-sales-quarter/#statisticContainer (16.4.2020)

34.) https://research.samsung.com/whoweare (19.4.2020.)

Izvještaji na *web*-stranici:

1.) Samsung Electronics Co., Ltd. 2018 Business Report https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2018_Business_Report_vF.pdf (5.12.2019.)

2.) Marketline,:“Company profile Sasmsung Electronics Co.,Ltd.“, A Progressive Digital Media business https://www.coursehero.com/file/32799123/SWOTpdf/ (20.12.2019.)

POPIS ILUSTRACIJA

Grafikoni:

1.) Grafikon 1**:** BCG portfolio matrica odjela potrošačke elektronike i informacijsko i komunikacijskih tehnologija…….39

2.) Grafikon 2: Tržišni udio pametnih telefona u SAD-u po modelima……..…….41

3.) Grafikon 3: Globalni tržišni udio pametnih satova……..43

4.) Grafikon 4: BCG portfolio matrica odjela razvoja uređaja……..……...45

5.) Grafikon 5: Globalno tržište optičkih poluvodiča od 2008. do 2020. godine…….47

6.) Grafikon 6: Globalno tržište optičkih, senzorskih i diskretnih poluvodiča…….47

Slike:

1.) Slika 1: Proces strateškog menadžera……7

2.) Slika 2**:** Fuzija ili spajanje poduzeća……...9

3.) Slika 3: Pripajanje organizaciji A organizaciji B……..10

4.) Slika 4 : Tipovi fuzija i akvizicija……11

5.) Slika 5: Konglomeratska/ mješovita organizacijska struktura……..14

6.) Slika 6: Oblikovanje organizacije upotrebom mješovitog oblika u odjele……15

7.) Slika 7: BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela……....16

8.) Slika 8: Organizacijska struktura Samsung Grupe……..……...23

9.) Slika 9: Organizacijska struktura Samsung Electronics……24

10.) Slika 10: Grafički prikaz odjela obuhvaćenih istraživanju i razvoju……...50

Tablice:

Tablica 1: Povijesne faze rasta Samsung Grupe…….……18

Tablica 2: Povijesna razdoblja Samsungove industrije elektronike 1992 – 2018……...20

Tablica 3: Glavni izvršni direktori i hrvatski izvršni tim……....27

Tablica 4: Pregled kompanije Samsung Electronics…….30

Tablica 5: Područje poslovanja…….31

Tablica 6: Swot analiza Samsung Electronics 2018…….33

Tablica 7: Tržišna analiza udjela proizvoda odjela potrošačke elektronike i informacijsko i komunikacijskih tehnologija.....40

Tablica 8: Tržišna analiza udjela proizvoda odjela razvoja uređaja……...…45

Tablica 9 : Račun dobiti i gubitka…….51