

# Strateška analiza poduzeća na primjeru Samsung Electronics

---

Jurjević, Hrvoje

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:931600>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment



Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

Strateška analiza poduzeća na primjeru Samsung Electronics

Diplomski rad

Student/ica:

Hrvoje Jurjević

Mentor/ica:

Prof. dr. sc. Berislav Bolfek

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Hrvoje Jurjević**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strateška analiza poduzeća na primjeru Samsung Electronics** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 21. svibnja 2024.

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Istraživačka pitanja</b> .....	2
<b>1.3. Metode istraživanja</b> .....	2
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	3
<b>2. Temeljni podatci strateške analize poduzeća</b> .....	4
<b>2.1. Definicija strateškog menadžmenta</b> .....	4
<i>2.1.1. Etape strateškog planiranja</i> .....	6
<b>2.2. Organizacijsko usmjerenje poduzeća</b> .....	8
<i>2.2.1. Misija</i> .....	9
<i>2.2.2. Vizija</i> .....	10
<i>2.2.3. Ciljevi</i> .....	11
<b>2.3. Okolina poduzeća</b> .....	12
<i>2.3.1. Interna okolina</i> .....	13
<i>2.3.2. Eksterna okolina</i> .....	14
<i>2.3.3 SWOT analiza</i> .....	16
<b>2.4. Strategije poduzeća</b> .....	18
<b>3. Opći prikaz poduzeća Samsung Electronics</b> .....	20
<b>3.1. Povijest poduzeća</b> .....	20
<b>3.2. Vlasnička struktura</b> .....	22
<b>3.3. Misija poduzeća</b> .....	23
<b>3.4. Vizija poduzeća</b> .....	25
<b>3.5. Ciljevi poduzeća</b> .....	25
<b>3.6. Poslovni odjeli Samsung Electronics</b> .....	26
<b>3.7. Financijski podatci za 2023.godinu</b> .....	29
<b>4. Strateška analiza poduzeća Samsung Electronics</b> .....	38

<b>4.1. Analiza interne okoline</b> .....	38
<b>4.2. Analiza eksterne okoline</b> .....	42
4.2.1. <i>Analiza opće okoline</i> .....	42
4.2.2. <i>Analiza poslovne okoline</i> .....	45
<b>4.3. BCG matrica</b> .....	49
<b>5. SWOT analiza</b> .....	51
<b>5.1. Snage</b> .....	51
<b>5.2. Slabosti</b> .....	52
<b>5.3. Prilike</b> .....	53
<b>5.4. Prijetnje</b> .....	53
<b>6. Zaključak</b> .....	56
<b>Literatura</b> .....	58
<b>Popis slika</b> .....	60
<b>Popis tablica</b> .....	60

## SAŽETAK

Radi kontinuiranih inovacija, naprednoj tehnologiji i jakom globalnom brendu, Samsung Electronics već dugi niz godina drži jednu od leaderskih pozicija u svjetskoj elektroničkoj industriji. Strateški ciljevi kompanije usmjereni su na daljnje povećanje konkurentnosti na globalnim tržištima te očuvanje leaderske pozicije kroz stalna ulaganja u istraživanje i razvoj. Ovaj rad se fokusira na stratešku analizu kompanije Samsung Electronics, uključujući ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća. Cilj istraživanja je, na temelju provedenih analiza, identificirati mogućnosti za daljnji razvoj Samsung Electronicsa unutar industrije u kojoj se nalazi. Zaključci će biti izvedeni iz pojedinačnih nalaza strateške, poslovne i financijske analize. Istraživanje će se temeljiti na analizi znanstvene literature, knjiga i drugih relevantnih izvora podataka, poput financijskih izvještaja. Korištene metode obuhvaćaju deskripciju, dedukciju, analizu i sintezu.

**Ključne riječi:** globalni brend, konkurentnost, strateška analiza, unutarnji i vanjski čimbenici.

## **ABSTRACT**

### **Strategic analysis of the company on the example of Samsung Electronics**

Due to continuous innovation, advanced technology and a strong global brand, Samsung Electronics has held one of the leading positions in the global electronics industry for many years. The company's strategic goals are aimed at further increasing competitiveness on global markets and maintaining a leadership position through constant investments in research and development. This paper focuses on the strategic analysis of Samsung Electronics, including an examination of the internal and external factors that affect the company's operations. The goal of the research is, based on the conducted analyses, to identify opportunities for further development of Samsung Electronics within the industry in which it is located. Conclusions will be derived from individual findings of strategic, business and financial analysis. The research will be based on the analysis of scientific literature, books and other relevant data sources, such as financial statements. The methods used include description, deduction, analysis and synthesis.

**Keywords:** global brand, competitiveness, strategic analysis, internal and external factors.



## 1. Uvod

U suvremenom poslovnom svijetu, strateška analiza poduzeća predstavlja ključni korak prema postizanju konkurentske prednosti i održivog uspjeha. Ova analiza pruža dubok uvid u unutarnje i vanjske faktore koji utječu na poslovanje poduzeća te omogućuje donošenje informiranih odluka koje će potaknuti rast i razvoj. Kroz temeljitu evaluaciju resursa, konkurencije, tržišta i ciljeva, strateška analiza postavlja okvir za formuliranje i provedbu dugoročnih strategija. Osim toga za uspješnu stratešku analizu jako je važno dobro definirati misiju, viziju i strateške ciljeve poduzeća koji zajedno čine strateški okvir koji oblikuje identitet i usmjerava djelovanje organizacije. Kroz kontinuiranu analizu i prilagodbu strategija, poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost i postati uspješna u poslovnom okruženju.

Samsung Electronics je jedna od vodećih svjetskih tehnoloških kompanija koja oblikuje suvremenu industriju elektronike, osnovan 1969. godine u Južnoj Koreji. Samsung je do danas izrastao u multinacionalnu korporaciju s globalnim utjecajem. Njegova raznolika ponuda proizvoda obuhvaća pametne telefone, televizore, kućanske aparate, računalnu opremu i još mnogo toga. Samsungova sposobnost inovacije jedan je od ključnih faktora uspješnosti, odnosno kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj novih tehnologija, što je rezultiralo nizom revolucionarnih proizvoda koji su promijenili način na koji živimo i radimo. Osim toga, Samsung je uspio izgraditi snažnu globalnu prisutnost kroz agresivnu marketinšku strategiju i distribucijske kanale. Njegova sposobnost prilagodbe lokalnim tržištima, zajedno s fleksibilnim pristupom različitim segmentima potrošača, omogućila mu je da ostvari impresivne prodajne rezultate širom svijeta.

### 1.1. Cilj rada

Ciljevi ovog rada su prikazati osnovne podatke strateške analize poduzeća, istražiti utjecaje interne i eksterne okoline na Samsung Electronics, te prikazati strategije koje Samsung Electronic koristi za ostvarivanje konkurentske prednosti i tako se profilirao u jednog od vodećih tehnoloških divova na globalnoj razini.

## 1.2. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja kojima će se ovaj rad baviti su:

1. Kako strategija utječe na poslovanje poduzeća?
2. Kako se može opisati trenutačna strategija Samsung Electronics i kako se ona odražava na njihovo poslovanje?
3. Kako su promjene na tržištu utjecale na strategiju rasta i razvoja tvrtke Samsung Electronics?
4. Kako tvrtka upravlja inovacijama u proizvodima i tehnologiji kao dio svoje strategije?
5. Koje su ključne konkurentske prednosti tvrtke Samsung Electronics u industriji elektronike?
6. Koje su ključne prijetnje i prilike s kojima se Samsung Electronics suočava na globalnom tržištu?

## 1.3. Metode istraživanja

Uz proučenu stručnu literaturu i internetske izvore, tijekom pisanja ovog diplomskog rada korištene su i metode:

- deskripcije – metoda pomoću koje su definirani temeljni pojmovi.
- dedukcije - objasniti će se već postojeće činjenice, te ukazati na nove.
- analize - analiziranje složenih pojmova i definicija svodi se na razlaganje na jednostavnije dijelove i elemente, te na analizu svakog dijela posebno i u odnosu na ostale dijelove.
- sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti sastoji se od spajanja jednostavnih elemenata u složenije strukture i daljnjeg povezivanja tih složenih struktura u još kompleksnije cjeline, stvarajući složenu cjelinu u kojoj su svi elementi međusobno povezani.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad je se sastoji od šest dijelova. Prvi dio je uvod u kojem se upozna sa temom rada, te se postavljaju ciljevi rada, istraživačka pitanja, te, metode istraživanja rada. U drugom dijelu rada obuhvaćeni su temeljni pojmovi vezani za stratešku analizu poduzeća u kojem se definira sam pojam strateškog menadžmenta, pojašnjava okolina poduzeća, te organizacijsko usmjerenje i strategije poduzeća. U trećem poglavlju, detaljnije se prikazuje samo poduzeće Samsung Electronics, te se u četvrtom i petom poglavlju obrađuje glavni dio ovog rada gdje se analizira strategija poduzeća Samsung Electronics. Posljednje poglavlje je zaključak u kojem su izvučena zaključna viđenja ovoga rada.

## 2. Temeljni podatci strateške analize poduzeća

### 2.1. Definicija strateškog menadžmenta

Da bi se bolje razumjela svrha strateškog menadžmenta, važno je najprije definirati samu strategiju. Strategija obuhvaća mnoštvo procesa i funkcija unutar organizacije, kao što je uspostavljanje ciljeva koji su ključni za uspjeh na tržištu. Međutim, postizanje ciljeva zahtijeva precizan i sveobuhvatan proces strateškog upravljanja. Strategija obuhvaća sveobuhvatne, jasne ciljeve, te je usmjerena na dugoročne ciljeve. Služi kao vodeća sila koja usmjerava organizaciju prema poboljšanom uspjehu. Brojni vanjski čimbenici često potiču razvoj novih ili izmijenjenih strategija. Tvrtke rutinski procjenjuju i prilagođavaju svoje strategije, često na godišnjoj osnovi, kao odgovor na vanjske i konkurentske pritiske, s ciljem optimiziranja organizacijske izvedbe. Identificirajući svoje resurse i sposobnosti, tvrtke ih nastoje iskoristiti kroz strateške inicijative, nastojeći steći konkurentsku prednost koja potiče potrošače da izaberu njihove proizvode ili usluge u odnosu na proizvode ili usluge konkurenata.

“Uz pojam strategije povezan je pojam strategijskog managementa, točnije rečeno danas je strategija nerazdvojni segment strategijskog managementa. Razlog tome nalazi se u činjenici da izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformira u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te se provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije” (Buble, 2000).

Postizanje ciljeva poduzeća uključuje predanost menadžera kohezivnom skupu dobro promišljenih odluka u vezi s konkurentskim strategijama. Ove odluke obuhvaćaju različite aspekte:

- Strategije za privlačenje i zadovoljstvo kupaca.
- Učinkovito natjecanje protiv suparnika.
- Pozicioniranje tvrtke na tržištu i iskorištavanje povoljnih prilika za rast poslovanja.
- Prilagodba promjenama u gospodarskim i tržišnim uvjetima.

- Učinkovito upravljanje svakim funkcionalnim aspektom poslovanja, uključujući istraživanje i razvoj, operacije opskrbnog lanca, proizvodnju, prodaju, marketing, financije i ljudske resurse.
- Postizanje ciljeva uspješnosti poduzeća.

U većini industrija poduzeća imaju značajnu fleksibilnost u određivanju svojih strateških pristupa. Iz tog razloga, pojedinim kompanijama glavni cilj je smanjenje troškova u usporedbi s konkurencijom, dok se druge fokusiraju na izvrsnost proizvoda, personaliziranu korisničku uslugu ili dimenzije vrhunske kvalitete koje suparnici ne mogu ponoviti. Osim toga, neke tvrtke održavaju široke portfelje proizvoda, dok se druge koncentriraju na užu raspon proizvoda. Strateški opseg također može varirati, pri čemu neki konkurenti djeluju isključivo na lokalnim ili regionalnim tržištima, dok drugi slijede nacionalne, međunarodne ili globalne strategije.

“Važna smjernica za učinkovito strateško upravljanje je otvorenost. Bitna je volja i želja za razmatranjem novih informacija, novih gledišta, novih ideja i novih mogućnosti; svi članovi organizacije moraju dijeliti duh istraživanja i učenja. Stratezi kao što su glavni izvršni direktori, predsjednici, vlasnici malih poduzeća i čelnici vladinih agencija moraju se posvetiti slušanju i razumijevanju pozicija menadžera dovoljno dobro da bi mogli ponovno izraziti te pozicije na zadovoljstvo menadžera. Osim toga, menadžeri i zaposlenici u cijeloj tvrtki trebali bi moći opisati položaje stratega na zadovoljstvo stratega. Ovaj stupanj discipline promicat će razumijevanje i učenje” (David, 2011).

Strategija poduzeća uz smjernice koje treba poduzeti, uključuje i one koje treba izbjegavati. Prepoznavanje onoga što treba izbjegavati strateški je jednako ključno. Donošenje pogrešnih strateških odluka može, u najmanju ruku, odvratiti pozornost i rasipati resurse. U najgorem slučaju, može dovesti do nenamjernih, potencijalno katastrofalnih posljedica koje dugoročno ugrožavaju opstanak tvrtke.

“U mnogim slučajevima, nedostatak objektivnosti u formuliranju strategije rezultira gubitkom konkurentnosti i profitabilnosti. Većina današnjih organizacija prepoznaje da koncepti i tehnike strateškog upravljanja mogu poboljšati učinkovitost odluka. Subjektivni čimbenici kao što su stavovi prema riziku, briga za društvenu odgovornost i organizacijska kultura uvijek će utjecati na odluke o formuliranju strategije, ali organizacije moraju biti što objektivnije u razmatranju kvalitativnih čimbenika” (David, 2011).

### 2.1.1. Etape strateškog planiranja

“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, 2005).

Strateški menadžment se može pojasniti na način da proučava buduće događaje koji su posljedica sadašnjih odluka. Strateški menadžment podrazumijeva proces od pet etapa od koje se sastoje od provedbe analize okoline, postavljanja organizacijskog usmjerenja, formuliranja organizacijske strategije, implementacije organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacije.

Slika 1. Etape strateškog menadžmenta



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

Prva etapa je analiza okoline koja u poduzeću igra ključnu ulogu u formuliranju strategija i donošenju odluka koje će utjecati na njegovo poslovanje i uspjeh. Okolina poduzeća obuhvaća različite faktore izvan njegove kontrole koji mogu imati značajan utjecaj na njegove aktivnosti i rezultate. Stoga je važno provesti temeljitu analizu okoline kako bi se identificirali relevantni čimbenici i donijele informirane odluke. Analiza okoline u poduzeću je kontinuirani proces koji zahtijeva stalno praćenje i prilagodbu. Poduzeća koja uspješno provode analizu okoline imaju veće šanse za identifikaciju prilika i prijetnji na tržištu te za formuliranje strategija koje će im omogućiti dugoročni uspjeh.

Druga etapa je postavljanje usmjerenja organizacije bitan korak u određivanju ciljeva organizacije, vrijednosti i vizije kako bi postigla željene rezultate i dugoročni uspjeh. Uspješno

postavljanje usmjerenja zahtijeva pažljivo razmatranje i angažman svih relevantnih dionika unutar organizacije. Postavljanje usmjerenja organizacije zahtijeva kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu. Okolina u kojoj organizacija djeluje neprestano se mijenja, stoga je važno da organizacija bude fleksibilna i spremna prilagoditi svoje usmjerenje kako bi odgovorila na nove izazove i prilike.

Sljedeća etapa strateškog menadžmenta je formuliranje strategije koja podrazumijeva proces u vođenju organizacije ka postizanju njenih ciljeva i ostvarivanju uspjeha u dinamičnom poslovnom okruženju. Ovaj proces uključuje analizu okoline, identifikaciju konkurentske pozicije, postavljanje ciljeva i razvoj planova djelovanja kako bi se ostvarili definirani ciljevi. Formuliranje strategije je važan proces u vođenju organizacije ka uspjehu. Ovaj postupak traži temeljito planiranje, analizu i uzimanje u obzir vanjskih čimbenika, procjenu konkurentske pozicije, postavljanje jasnih ciljeva i razvoj planova djelovanja. Organizacije koje uspješno formuliraju i provode strategiju imaju veće šanse za postizanje svojih ciljeva i ostvarivanje dugoročnog uspjeha.

Četvrta etapa strateškog menadžmenta je implementacija strategije koja obuhvaća prevođenje strateških planova u konkretne akcije i prilagodbe u organizacijskoj praksi kako bi se osiguralo uspješno izvršenje postavljenih ciljeva. Prva važna komponenta implementacije strategije je angažman i podrška menadžmenta i zaposlenika. Menadžment mora jasno komunicirati strategiju i njen značaj te osigurati da svi zaposlenici razumiju svoju ulogu u njenom ostvarivanju. Osim toga, menadžment treba biti otvoren za povratne informacije i prilagodbe kako bi se osiguralo da strategija bude uspješno implementirana.

Sljedeći bitan element je usklađivanje resursa organizacije sa strateškim ciljevima. To uključuje alokaciju ljudskih, financijskih i tehničkih resursa prema prioritetima definiranim strategijom. Organizacija treba osigurati da ima potrebne resurse za provedbu strategije i da ih efikasno koristi kako bi maksimizirala svoj potencijal za uspjeh.

Kontinuirana podrška i angažman svih dionika unutar organizacije ključni su za uspješnu implementaciju strategije. To zahtijeva otvorenu komunikaciju, suradnju i motivaciju kako bi se osiguralo da svi rade prema zajedničkom cilju.

Posljednja, peta faza strateškog menadžmenta je kontrola i evaluacija strategije. Oni omogućuju da se postavljeni ciljevi ostvare na efikasan način. Ova etapa omogućuje organizaciji da prati

napredak u implementaciji strategije, identificira eventualne probleme ili nedostatke te donosi potrebne korektivne mjere kako bi se omogućilo ostvarivanje željenih rezultata.

Prva važna značajka u kontroli i evaluaciji strategije je uspostavljanje jasnih kriterija i mjernih pokazatelja performansi. Ovi pokazatelji omogućavaju organizaciji da analizira napredak u ostvarivanju strateških ciljeva i identificira područja u kojima postoji potreba za poboljšanjem.

Nakon što su postavljeni kriteriji, organizacija provodi redovite evaluacije kako bi ocijenila performanse u odnosu na postavljene standarde. Evaluacije mogu uključivati analizu financijskih rezultata, tržišnog udjela, zadovoljstva kupaca, produktivnosti radne snage i drugih relevantnih faktora. Na temelju rezultata evaluacije, organizacija identificira ključne snage i slabosti te donosi odluke o daljnjim koracima. Organizacije koje kontinuirano provode kontrolu i evaluaciju strategije imaju veće šanse za postizanje svojih ciljeva i održavanje konkurentnosti na tržištu.

“Uz ekonomsku su teoriju, doprinos različitim disciplinama teorije poslovnog upravljanja pružile matematika, statistika, psihologija, teorija sustava itd. Sa druge strane, postavljano je pitanje discipline koja će povezati moguća teoretska lutanja što proistječu iz interdisciplinarnosti u cjelovit sustav koji se bavi međudjelovanjem poduzeća s ekonomskom okolinom, čime se omogućuju prosperitet poduzeća i ostvarivanje njegovih dugoročnih ciljeva. Takva je disciplina strateško upravljanje” ( Račić, 2000).

## **2.2. Organizacijsko usmjerenje poduzeća**

Uspostavljanje i održavanje jasnog organizacijskog smjera jako je važno za uspjeh poduzeća. Organizacijsko usmjerenje poduzeća predstavlja njegovu sposobnost da uskladi svoje ciljeve, resurse i aktivnosti kako bi postigao svoju misiju i viziju. Organizacijsko usmjerenje služi kao okvir za strateško planiranje i donošenje odluka. Postavljanjem jasne misije, vizije i strateških ciljeva, poduzeća mogu usmjeriti svoje napore na područja koja nude najveći potencijal za rast i konkurentsku prednost. Bilo da se radi o širenju na nova tržišta, inovativnoj ponudi proizvoda



ili optimizaciji učinkovitosti, organizacijsko usmjerenje pruža putokaz za snalaženje u složenim poslovnim izazovima i kapitaliziranjem novonastalih prilika.

### *2.2.1. Misija*

Misija opisuje trenutno poslovanje i svrhu poduzeća. Važan prvi korak u procesu formuliranja misije je osmisliti definiciju poslovanja organizacije koja odgovara na pitanja - tko smo, što radimo i zašto smo ovdje. Misijska poduzeća identificira proizvode i usluge tvrtke, specificira potrebe kupaca koje tvrtka nastoji zadovoljiti, te grupe ili tržišta kojima služi, dajući tvrtki vlastiti identitet. Misijske izjave koje se nalaze u godišnjim izvješćima poduzeća ili su objavljene na internetskim stranicama poduzeća.

Jasno izražena misija predstavlja ključnu polugu za postizanje ciljeva, oblikovanje strategija i izradu planova. Misija pruža temeljnu svrhu organizacije te usmjerava njezine aktivnosti i odluke. Kroz precizno definiranu misiju, organizacija uspostavlja svoj identitet i smjer, olakšavajući donošenje odluka i mobilizaciju resursa prema zajedničkim ciljevima. Misija služi kao referentna točka za postavljanje strategija koje su usklađene s njezinim vrijednostima i vizijom. Isto tako, pomaže u artikulaciji planova i aktivnosti koje će organizacija poduzeti kako bi ostvarila svoju misiju i stvorila vrijednost za svoje dionike.

Za osiguranje lojalnosti i motivacije te postizanje dogovora oko izvršavanja zadataka, jako je važno promovirati osjećaj svrhe. Razvoj osjećaja svrhe smatra se ključnim zadatkom vođenja i bitnim načinom dobivanja predanosti, lojalnosti i suglasnosti u vezi s ciljevima trenutnog poslovanja. Misija odražava vrijednosti, ambicije i svrhu postojanja organizacije, pružajući smjernice za djelovanje i identitet koji potiče suradnike.

“Kako bi se pridobila predanost i odanost, te uspostavio dogovor u vezi s izvršenjem zadatka, postaje bitno poticati osjećaj misije. Razvoj osjećaja misije smatra se središnjim zadatkom vodstva i ključnim sredstvom za izazivanje predanosti, lojalnosti i konsenzusa u vezi prirode i svrhe postojećeg poslovanja. Organizacija s osjećajem misije osvaja emocionalnu podršku svojih ljudi, čak i ako je samo privremena. Osjećaj misije više je od definicije poslovanja, odnosno područja u kojem organizacija treba djelovati. Osjećaj misije također treba razlikovati od koncepta sadržanih u pojmovima vizija ili "strateška namjera". Riječ vizija obično se podrazumijeva kao slika budućeg stanja organizacije, mentalna slika moguće i poželjne

budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Pojam misije razlikuje se po tome što se ne odnosi na budućnost, već na sadašnjost. Misija je način ponašanja” ( Stacey 2007).

### *2.2.2. Vizija*

Vizija predstavlja važan alat koji rukovoditelji koriste kako bi inspirirali ljude unutar organizacije. Ona opisuje željenu budućnost organizacije i pomaže usmjeriti strategije koje će ostvariti tu viziju. Kvalitetno oblikovane vizije jasno izražavaju ciljeve organizacije. Vizija organizacije artikulira njezine buduće težnje. Ona prikazuje temeljne vrijednosti i ambicije koje pokreću organizaciju. Iako vizija imaju sposobnost motiviranja zaposlenika, kupaca i dionika, one se ne nalaze često, a broj izuzetnih vizija još je manji. Brojnim organizacijama nedostaju definirane vizije, a među onima koje ih imaju, mnoge se bore da dobiju podršku zaposlenika i predanost tim vizijama. Stoga, pažljivo izrađene vizije koja ima podršku kod zaposlenika može osigurati konkurentsku prednost za organizaciju u usporedbi s njezinom konkurencijom.

Težnja za onim što tvrtka želi postići vodi ka formuliranju strategija. Postizanje strategija i ciljeva gura organizaciju prema ostvarenju njezine vizije. Posljedično, mora postojati homogenost između vizije, misije, vrijednosti, strukture, kulture i strategija koje su odabrali menadžeri poduzeća. Perspektive i zaključci top menadžmenta u vezi s dugoročnim smjerom tvrtke, kao i optimalna poslovna kombinacija proizvod-tržište-kupac za budućnost, temelj su strateške vizije poduzeća. Ova vizija ocrta ambicije menadžmenta za poslovanje, nudeći sveobuhvatan pogled na to "kamo smo krenuli" i uvjerljivo obrazloženje strateških izbora poduzeća. Usmjerava organizaciju prema određenom smjeru, utvrđuje strateški put, potiče predanost budućim akcijama i oblikuje organizacijski identitet. Dobro definirana strateška vizija učinkovito prenosi težnje menadžmenta dionicima (kupcima, zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima itd.) i usklađuje napore osoblja tvrtke prema zajedničkim ciljevima. Kako bi strateška vizija služila kao učinkovit alat za upravljanje, ona mora artikulirati željeno buduće stanje poslovanja kako ga zamišljaju top menadžeri. Isto tako bi trebala služiti kao referenca vodilja za menadžere na ostalim razinama organizacije pri donošenju strateških odluka i pozicioniranju poduzeća za dugoročni uspjeh. Strateška vizija ima minimalan značaj za organizaciju ako se neuspješno prenese nižim menadžerima i zaposlenicima. Jako je važno da menadžeri pruže uvjerljivo objašnjenje za novu stratešku viziju i pravac kompanije. Kad zaposlenici tvrtke ne razumiju ili ne prihvaćaju potrebu za preusmjeravanjem organizacijskih napora, skloni su opirati se promjenama.

“Vizija poduzeća može se utvrđivati na više načina i uporabom različitih metoda. Tako Collins/Porras (1996.) predlažu tri metode za utvrđivanje osnovnih vrijednosti, i to:

1. Samoispitivanje
2. Sastavljanje „Mars grupe“
3. Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno

Samoispitivanje je takva metoda po kojoj poduzeće ispituje sebe tako dugo dok ne dođe do konačnog odgovora, tj. Osnovnih vrijednosti.

Sastavljanje „Mars grupe“ je metoda utvrđivanja osnovnih vrijednosti po kojoj top menadžment sastavlja grupu od 5 do 7 osoba koju šalje na Mars. Zadatak je grupe da osnuju identično poduzeće onom na zemlji.

Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno je takva metoda utvrđivanja osnovnih vrijednosti kojom se ispituju pojedinci u poduzeću u pogledu njihove odanosti tim vrijednostima” (Buble 2000).

### *2.2.3. Ciljevi*

Nakon što se utvrdi misija i vizija, strateški menadžeri mogu prijeći na postavljanje primarnih ciljeva. Ciljevi predstavljaju specifične i mjerljive željene rezultate koje tvrtka nastoji postići. Unutar ovog okvira, namjera ciljeva je jasno definirati radnje potrebne za postizanje misije ili vizije tvrtke.

SMART ciljevi su ključan alat za ostvarivanje uspjeha u poduzeću. Tijekom pokretanja novih procesa, proizvoda ili usluga, poduzeće bi trebalo postaviti svoje SMART ciljeve kako bi postiglo najveću moguću učinkovitost i ostvarilo željene rezultate.

SMART ciljevi imaju pet glavnih karakteristika:

1. Određeni su (specific), što znači da su jasni, precizni i nedvosmisleni i dobro definirani koje svi unutar poduzeća trebaju razumjeti, te na taj način ne ostavljaju mogućnost za nesporazume u vezi onoga što treba ostvariti.
2. Mjerljivi su (measurable), što znači da menadžerima daju mjerilo prema kojemu prosuditi njihov učinak.

3. Ostvarivi su (achievable), što znači da su sukladno sposobnostima i resursima izvedivi i ostvarivi za zaposlenike, timove i menadžere unutar poduzeća.

4. Realni su (relevant), što znači da potiču zaposlenike da teže poboljšanju u poslovanju poduzeća. Ako su ciljevi nerealni, to može dovesti do toga da zaposlenici izgube motivaciju i obrnuto, odnosno ako je cilj previše jednostavan, možda neće motivirati zaposlenike.

4. Vremenski su određeni (time-bound), što znači da ciljeve treba ostvariti odrađenom vremenskim razdoblju. Vremenska ograničenja mogu kod zaposlenika stvoriti osjećaj hitnosti u postizanju ciljeva i poslužiti kao izvor motivacije.

### **2.3. Okolina poduzeća**

Okolina poduzeća podrazumijeva različite čimbenike koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje, efikasnost i razvoj poduzeća. Okolina nepredtano stvara čimbenike koji mogu biti prilike ili određene opasnosti za poduzeće. Ti čimbenici mogu biti unutarnji i vanjski, te tako poznajemo dvije vrste okoline poduzeća, a to su interna ili unutarnja i eksterna ili vanjska okolina.

“Sa stajališta poduzeća, sasvim je svejedno djeluju li na njegovu organizaciju unutarnji ili vanjski čimbenici jer je primarno njihovo djelovanje, a ne klasifikacija u ovu ili onu skupinu. Međutim, ipak je podjela na unutarnje i vanjske čimbenike važna sa stajališta mogućnosti utjecaja poduzeća na njih. I dok su unutarnji čimbenici, u pravilu, pod kontrolom poduzeća, dotle vanjski čimbenici organizacije, koji djeluju nenajavljeno, traže obrnuto - da se poduzeće njima prilagođava. Baš zbog tog fokusa, koji je različit kod svake od ovih grupacija čimbenika organizacije, čini se korisnim da se čimbenici organizacije i na ovaj način klasificiraju” ( Sikavica 1999).

Slika 2. Struktura okoline poduzeća



Izvor: Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

### 2.3.1. Interna okolina

Interna okolina predstavlja vrstu okoline koja se nalazi u samom poduzeću, te na koju poduzeće može direktno utjecati. To uključuje organizacijsku kulturu poduzeća, strukturu upravljanja, te interne resurse. Razumijevanje ovih faktora važno je za ostvarivanje strateških ciljeva i poticanje produktivnog radnog okruženja.

Organizacijska kultura poduzeća odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje oblikuju ponašanje zaposlenika unutar organizacije. Jaka, pozitivna kultura može poboljšati moral zaposlenika, povećati produktivnost i poboljšati opće zadovoljstvo poslom. Često se odražava u izjavi o misiji tvrtke, vrijednostima i normama.

Struktura upravljanja poduzeća određuje na koji su način uloge i odgovornosti raspoređene i kako informacije teku unutar organizacije. Postoji nekoliko vrsta upravljačkih struktura, a to su: funkcijska, matrična, divizijska, procesna i mrežna. Funkcijska, matrična i divizijska se smatraju tradicionalnim organizacijskim strukturama, dok se procesna i mrežna smatraju suvremenim organizacijskim strukturama.

Resursi uključuju materijalne i nematerijalne resurse koje poduzeće koristi kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Materijalni resursi obuhvaćaju fizičku imovinu kao što su građevinski objekt, oprema, i tehnologija. Nematerijalni resursi obuhvaćaju obrazovanje zaposlenika, prepoznatljivost marke i korporativno znanje. Ulaganje u obučavanje zaposlenika je jako važan aspekt upravljanja unutarnjim resursima. Omogućuje zaposlenicima da nauče potrebne vještine

i znanja za učinkovito obavljanje svojih zadataka i prilagođavanje promjenama u poslovnom okruženju. Isto tako nova tehnologija može pojednostaviti procese i poboljšati produktivnost, dok jaka prepoznatljivost marke može povećati lojalnost kupaca i osigurati bolju tržišnu poziciju.

“Čimbenici organizacije, u svom utjecaju na oblikovanje organizacijske strukture, ne mogu se promatrati izolirano jedan od drugoga. Ta spoznaja vrijedi za sve utjecajne čimbenike pa, prema tome, i za unutarnje čimbenike organizacije. Projektant organizacije mora imati stalno na umu da se nijedan čimbenik organizacije ne može analizirati nezavisno od drugih čimbenika. Dva su osnovna razloga za to. Jedan razlog nalazimo u međusobnom utjecaju i međusobnoj povezanosti čimbenika, dok se drugi razlog ogleda u tome što utjecaj jednog čimbenika organizacije određuje izbor određenog organizacijskog modela poduzeća, dok neki drugi čimbenik organizacije potire to organizacijsko rješenje. Konkretnan izbor organizacijskog modela poduzeća ovisit će o onim čimbenicima čiji je ponder odnosno frekvencija utjecaja na organizacijsku strukturu najveća” ( Sikavica, 1999).

### *2.3.2. Eksterna okolina*

Eksterna ili vanjska okolina poduzeća predstavlja čimbenike koji se nalaze izvan poduzeća, nisu pod utjecajem menadžmenta, a koja indirektno utječu na samo poslovanje. Glavni cilj vanjske analize je prepoznati prilike i prijetnje u poslovnom okruženju poduzeća koji utječu na poslovanje. Postoje dvije glavne vrste eksterne okoline koje se nalaze izvan poduzeća: opća ili socijalna okolina i poslovna okolina.

Opća ili socijalna okolina sadrži pet čimbenika koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, a to su:

1. Političko-pravni: njeni čimbenici uključuju političke politike kao i opseg uplitanja vlade u gospodarstvo. Uključuju pitanja kao što su porezna i fiskalna politika, Neke političko-pravne politike utječu na određene vrste industrija više od drugih. Isto tako uključuju i propise i zakone kao što su zakon o radu i propisi o sigurnosti na radu.
2. Sociokulturni: ti čimbenici uključuju društvene vrijednosti, stavove, kulturne utjecaje i stilove života koji utječu na potražnju za određenim dobrima i uslugama, kao i demografske

čimbenike kao što su veličina stanovništva, stopa rasta i dobna distribucija. Sociokulturne sile razlikuju se ovisno o lokaciji i mijenjaju se tijekom vremena.

3. Ekonomski: takvi čimbenici uključuju opću gospodarsku klimu i specifične čimbenike kao što su kamatne stope, devizni tečajevi, stopa inflacije, stopa nezaposlenosti, stopa gospodarskog rasta, trgovinski deficiti ili suficiti, stope štednje i domaći proizvod po glavi stanovnika.

4. Znanstveno-tehnološki: ti čimbenici uključuju tempo tehnoloških promjena i tehnički razvoj. Za te čimbenike vezane su promjene u stopi razvoja novih proizvoda, povećanja automatizacija i napredak u pružanju uslužnih djelatnosti.

5. Prirodno-ekološki: oni uključuju čimbenike kao što su vrijeme, klima, klimatske promjene i povezane čimbenike poput nestašice vode. Ovi čimbenici mogu izravno utjecati na industrije kao što su poljoprivreda, proizvodnja energije i turizam.

Poslovna okolina sastoji se od čimbenika koji se nalaze u neposrednoj blizini poduzeća koji utječu na mogućnost poduzeća da se brine o okolini. Poslovna okolina se sastoji od devet čimbenika a to su : dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.

U sklopu poslovne okoline posebno se izdvaja industrijska okolina, koja se zbog svog značaja smatra posebnim dijelom eksterne okoline. Ona obuhvaća skupinu sličnih poduzeća koji su međusobno konkurentni čija snaga ovisi o pet konkurentskih sila prema Porterovom modelu, a to su: konkurenti u grupaciji, pojava novih konkurenata u grupaciji, konkurentska snaga supstituta, konkurentska snaga dobavljača i konkurentska snaga kupaca.

“Svih pet konkurentskih sila zajedno određuju intenzitet konkurencije u industriji i profitabilnost, a najjača sila ili sile upravljaju i postaju odlučujuće sa stajališta formuliranja strategije. Na primjer, čak i tvrtka s jakom tržišnom pozicijom u industriji u kojoj nema potencijalnih sudionika. Prijetnja će zaraditi male povrate ako se suoči s superiornom, jeftinijom zamjenom. Čak i bez zamjena i blokiranih ulaza, intenzivno rivalstvo među postojećim konkurentima ograničit će potencijalne povrate. Ekstremni slučaj konkurentskog intenziteta je onaj ekonomiste koji je savršeno konkurentan industrija, gdje je ulaz slobodan, postojeće tvrtke ne mogu se cjenkati s dobavljačima i kupcima, a rivalstvo je neobuzdano jer su brojne tvrtke i proizvodi slični” ( Porter, 1980).

“U suočavanju s pet konkurentskih sila, postoje tri potencijalno uspješna generička strateška pristupa nadmašivanju drugih

poduzeća u industriji:

1. vodstvo u ukupnim troškovima,

2. diferencijacija,

3. fokus.

Ponekad tvrtka može uspješno slijediti više od jednog pristupa kao svoju primarnu metu, iako je to rijetko moguće o čemu će se dalje raspravljati. Učinkovita provedba bilo koje od ovih generičkih strategija obično zahtijeva potpunu predanost i prateće organizacijske aranžmane koji su razrijeđeni ako postoji više od jednog primarnog cilja. Generičke strategije su pristupi nadmašivanju konkurenata u industriji; u nekim će industrijama struktura značiti da sve tvrtke mogu ostvariti visoke povrate, dok će u drugima uspjeh s jednom od generičkih strategija možda biti neophodan samo za postizanje prihvatljivih povrata u apsolutnom smislu” ( Porter, 1980).

### *2.3.3 SWOT analiza*

Prilikom procjene cjelokupne situacije poduzeća, važno je uzeti u obzir je li ona pozicionirana da slijedi povoljne tržišne prilike dok se istovremeno štiti od vanjskih prijetnji svom budućem uspjehu. Najjednostavniji i najčešće korišteni alat za provođenje takve procjene obično se naziva SWOT analiza. Nazvana po svojoj usredotočenosti na unutarne snage i slabosti poduzeća, kao i na vanjske prilike i prijetnje. SWOT analiza čini temelj za osmišljavanje strategije koja iskorištava snage tvrtke, ublažava njezine slabosti, cilja na prilike koje najviše obećavaju, i poduzima zaštitne mjere protiv prijetnji konkurencije.



Tablica 1. SWOT analiza

<b>SNAGE (STRENGTHS)</b>	<b>SLABOSTI (WEAKNESSES)</b>
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
<b>PRILIKE (OPPORTUNITIES)</b>	<b>PRIJETNJE (THREATS)</b>
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: Kadlec Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje

“SWOT analiza je analitički okvir menadžmenta za dobivanje relevantnih informacija organizacije o samoj sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti, što znači poslovati mudro te omogućava menadžmentu da razvije strategiju na temelju relevantnih informacija. Ona može biti jednostavno shvaćena, te kao jedna situacijska analiza pomaže u premošćivanju tzv. strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj organizacija ili pojedinac trenutačno jesu i ona u kojoj bi željela biti. Uspjeh joj se temelji na činjenici za što boljim iskorištavanjem prednosti i prilika, što nam ide u prilog, te minimiziranja slabosti i prijetnji, što nam predstavlja opasnost. Usko je vezana s vremenom (prošlost – slabosti i prednosti, budućnost – prilike i prijetnje), produktivna je, oduzima malo vremena te treba biti fleksibilna kako bi pružila svu efikasnost. Nema te situacije za koju nije poželjno da se napravi SWOT analiza i element koji se opisuje može biti samo jedan. Prednosti ne mogu biti negativne, slabosti ne mogu biti pozitivne. Pri izradi moramo biti spremni suočiti se s mogućim neugodnim stanjima koja su do sada prikrivana” (Kadlec, 2013).

## 2.4. Strategije poduzeća

U mnogim poduzećima, formuliranje sveobuhvatne strategije uključuje tri različite vrste strateških planova. Svaki od njih obuhvaća različite aspekte strategije poduzeća i zahtijeva uključivanje različitih kategorija menadžera. To su korporacijska strategija, poslovna strategija i funkcijska strategija.

Za korporacijsku strategiju zadužen je top menadžment, koja označava sveobuhvatni pristup za upravljanje raznolikim skupom poslovanja unutar poduzeća. Korporativna strategija usmjerena je na poboljšanje kolektivnog učinka poduzeća iskorištavanjem međuposlovnih sinergija za postizanje konkurentske prednosti. Bavi se odlukama koja poduzeća zadržati ili prodati, identificiranjem novih tržišta za ulazak u njih, te određivanjem najučinkovitijih strategija ulaska (kao što je akvizicija, formiranje strateških saveza ili interni razvoj).

Poslovna strategija usmjerena je na poboljšanje tržišne pozicije, uspostavljanje konkurentske prednosti i povećanje učinka pojedine poslovne jedinice. Za nju je zadužen srednji menadžment koji ima dvije uloge povezane sa strategijom: osigurati da su strategije na nižoj razini dobro planirane, kohezivne i usklađene s cjelokupnom poslovnom strategijom, te da menadžere na korporativnoj razini poduzeća obavještava o novim strateškim pitanjima.

Funkcijske strategije obuhvaćaju metode koje se koriste za upravljanje određenim funkcijama unutar poduzeća, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja, nabava, prodaja i marketing, itd. Funkcijske strategije konkretiziraju detalje poslovne strategije poduzeća. Glavna odgovornost za funkcijske strategije unutar poduzeća se povjeruju voditeljima odgovarajućih funkcija odnosno nižem menadžmentu, a konačno odobrenje ima generalni direktor poduzeća. Različite strategije na funkcionalnoj razini moraju biti usklađene s cjelokupnom poslovnom strategijom kao i jedna s drugom kako bi imale koristan učinak.

Slika 3. Hijerarhija strategija u poduzeću



Izvor: Rupčić N. (2018.): *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

“Strateški proces ne treba ostaviti bez pažnje. Prvi korak je prihvaćanje potrebe za kontinuiranim procesom strateškog odlučivanja kao osnove za djelovanje menadžmenta. Ovaj se proces proteže od nastanka diskretne odluke do njezina uspješnog završetka i uključivanja u naknadne odluke. S tom potrebom uspostavljenom u organizaciji, sljedeći korak je pokretanje procesa i osiguranje sudjelovanja prvo onih na višim rukovodećim pozicijama, a zatim onih na srednjim i nižim pozicijama. Najjednostavniji način na koji izvršni direktor tvrtke može započeti jest staviti korporativne ciljeve na dnevni red odgovarajućih sastanaka funkcionalnog osoblja, menadžmenta ili direktora” ( Andrews, 1987).

## 3. Opći prikaz poduzeća Samsung Electronics

### 3.1. Povijest poduzeća

“Samsung je južnokorejska multinacionalna tvrtka koja služi mnogim područjima kao što su informacijska i komunikacijska tehnologija, građevinarstvo, zabava i oglašavanje. Možemo spomenuti da su neki od njihovih proizvoda elektroničke komponente, telekomunikacije. Samsungov prihod bio je jednak 17% južnokorejskog BDP-a od 1,082 milijarde dolara. Tvrtka ima više od 500.000 zaposlenika što dokazuje da je tvrtka multinacionalna. Kultura tvrtke vrlo je važna u smislu pokretača inovacija jer pomaže u oblikovanju produktivne zajednice unutar organizacije. Štoviše, poslovna kultura također je moćna za tvrtku jer stvara obrazac ponašanja unutar tvrtki. Samsung ima jaku kulturu u svojoj organizaciji jer, kako bi postao inovativna tvrtka i svjetski lider, njihovi zaposlenici moraju imati isto razumijevanje o svom poslovanju i poslovnom smjeru” ( Aslan, 2019).

Samsung Grupa započela je kao trgovačko poduzeće 1. ožujka 1938. godine, a osnovao ju je Byung-chul Lee. Kompanija se upustila u elektroničku industriju kasnih 1960-ih, točnije 13.siječnja 1969. osnivajući Samsung Electronics Industry Co., Ltd. Ova grana Samsung grupe osnovala je zajedničko ulaganje s japanskim tvrtkama, poznato kao Samsung-Sanyo Electronics. U početku je Samsung proizvodio kućne elektroničke uređaje poput televizora, hladnjaka i klima uređaja. Nakon uspostavljanja domaćeg tržišta, počeo je izvoziti proizvode, počevši s crno-bijelim televizorima u Panamu U 1970-ima, Samsung je ušao u industriju poluvodiča kupnjom 50% udjela u Korea Semiconductoru, učvrstivši svoje vodstvo u proizvodnji poluvodiča. Također je stekao Korea Electronics Information Co. i Korea Telecommunications tijekom tog razdoblja. Tvrtka je izašla na burzu 1975. godine i od tada se njome trguje. Godine 1982. Korea Telecommunications preimenovan je u Samsung Semiconductor & Telecommunications Co., a 1984. godine Samsung Electronics Industry Co., Ltd preimenovan je u Samsung Electronics Co., Ltd.

Nakon smrti predsjednika osnivača 1987. godine, njegov sin Kun-hee Lee postao je novi predsjednik. Godine 1988. Samsung se spojio sa Samsung Semiconductor & Telecommunications Co., fokusirajući se na kućanske aparate, telekomunikacije i poluvodiče. U 1990-ima, Samsung je uveo nekoliko inovacija, uključujući prvu 256M dinamičku memoriju s izravnim pristupom (DRAM) i prvi 33-inčni TV s dvostrukim zaslonom. Tvrtka je također

razvila svoj prvi bežični internetski telefon ili pametni telefon 1999. Do 2006. godine Samsung je postigao najveći svjetski tržišni udio u TV uređajima, te je zadržao tu poziciju.

Od 2009. godine Samsung je lansirao novu seriju pametnih telefona Galaxy koja koristi Googleov operativni sustav Android. Serija Galaxy postala je najhvaljeniji proizvod tvrtke, na vrhu mnogih popisa najprodavanijih pametnih telefona u svijetu i uspostavivši Samsung kao vodećeg globalnog dobavljača pametnih telefona od kraja 2011. godine pa sve do danas.

Posljednjih godina Samsung je napravio značajan napredak u industriji umjetne inteligencije, softvera i poluvodiča. Tvrtka je objavila viziju ulaganja 133 trilijuna korejskih vona u sektor poluvodiča do 2030. godine. U 2020. godini Samsung je započeo s radom Pyeongtaek Line 2, najveće svjetske proizvodne linije poluvodiča. Osim toga, tvrtka je lansirala 5G mobilne procesore, prvu ultra brzu dinamičku memoriju s izravnim pristupom (DRAM), te sklopivi pametni telefon sa zaslonom osjetljivim na dodir.

Tablica 2. Samsung kroz povijest

	Samsung's Growth Stages		Major Events at Samsung
1938–mid-1950s	Foundation and establishment of Samsung's management system	Small and midsized company (foundation and formation of core businesses)	Entry into manufacturing (1953–1954)
Mid-1950s–late 1960s	Growth into a large company	Large company (initial stage as a business group)	Diversification (electronics, heavy industry, and chemicals) Beginning of open competitive recruitment for entry-level positions
Late 1960s–late 1980s	Emergence as Korea's leading company	Large business group (upgrading of the business portfolio)	Commencement of the semiconductor business
Late 1980s–present	Emergence as a world-class company	Global business group	New Management initiative (1993) Restructuring (late 1990s) Global number one products (in electronics, shipbuilding, heavy industry, and chemicals)

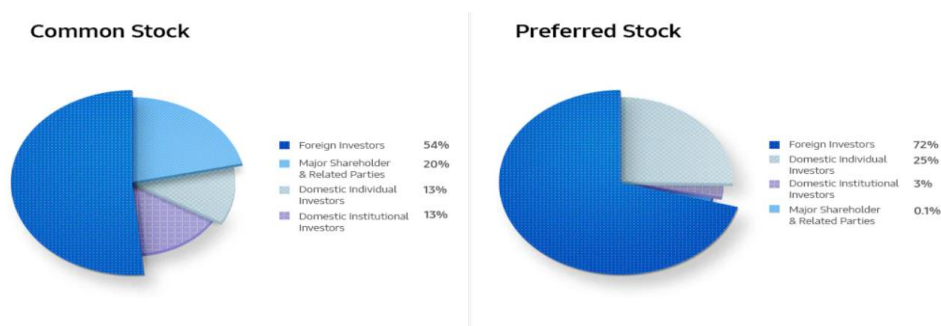
Izvor: Kyungmook L., Jaeyong S. (2014): The Samsung way: Transformational Management Strategies from the World Leader in innovation and Design, MCGraw-Hil

“Samsungova povijest je neobična, ako ne i jedinstvena. U samo nekoliko desetljeća uspio je sustići, a u mnogim slučajevima i nadmašiti, konkurentske veće i iznimno konkurentne tvrtke u Sjedinjenim Državama i Japanu. Štoviše, ovaj uspjeh postignut je u vrhunskom polju tehnologije, zahtijevajući od Samsunga ne samo da uspješno prilagodi stečene tehnologije, već i da razvije vlastite. Direktorima drugih tvrtki i istraživačima, promatrajući uspjehe i mane tvrtka koja je napredovala od jednostavnih jednobojnih televizora do najsuvremenijih poluvodiča pruža važne natuknice, mjerila i konačno preporuke za proučavanje novonastalih visokotehnoloških tvrtki. Samsungov pristup formuliranju strategije dosljedno je bio uskladiti unutarnje tehnološke mogućnosti s vanjskim dostupnim prilikama i uvjetima” (Seongjae, 1999).

### 3.2. Vlasnička struktura

Samsungom se od 1975. godine javno trguje na Korejskoj burzi Cijena dionice tvrtke pokazuje stalan rast od 2000-ih, dosegnuvši vrhunac od 57,220 južnokorejskih vona po dionici 1. studenog 2017. Od 1. ožujka 2019. tržišna kapitalizacija Samsunga iznosila je 269,24 trilijuna južnokorejskih vona, što ga svrstava među najveće tehnološke tvrtke na svijetu prema tržišnoj kapitalizaciji. U svojoj povijesti, Samsung je proveo samo jednu podjelu dionica i to 2018. godine s ciljem da svoje dionice učini dostupnijima širem krugu ulagača. Trenutačno postoji 6.792.669.250 dionica, od kojih je 5.969.782.550 (oko 87,9%) običnih dionica, svaka nominalne vrijednosti 45.100 južnokorejskih vona. Strani ulagači drže većinu redovnih dionica, što čini 54% ukupnog iznosa.

Slika 4. Dionička struktura Samsunga



Izvor: Samsung, 2024.

### 3.3. Misija poduzeća

“Samsung je predan poštivanju lokalnih zakona i propisa, kao i primjeni strogog globalnog kodeksa ponašanja na sve zaposlenike. Vjeruje da etički menadžment nije samo alat za odgovor na brze promjene u globalnom poslovnom okruženju, već i sredstvo za izgradnju povjerenja s različitim dionicima, uključujući kupce, dionike, zaposlenike, poslovne partnere i lokalne zajednice. S ciljem da postane jedna od najvažnijih etičkih tvrtki na svijetu, Samsung nastavlja obučavati svoje zaposlenike i upravljati sustavima praćenja, dok ujedno prakticira pošteno i transparentno korporativno upravljanje. Samsung vjeruje da je ključ dobrog poslovanja život okrenut snažnim vrijednostima. Zato su ove temeljne vrijednosti, zajedno sa strogim kodeksom ponašanja, u središtu svake odluke koju tvrtka donese” ( Samsung, 2024).

Samsungova misija je posvetiti svoje ljudske resurse i tehnologiju stvaranju vrhunskih proizvoda i usluga, čime doprinosi boljem globalnom društvu. Njihova misija odražava njihovo povjerenje u poticanje društvenih promjena, obuhvaćajući različite aspekte kao što su poboljšanje zajednice, stvaranje vrhunskih proizvoda i usluga te posvećenost resursima i tehnologiji. Samsung je predan tome da bude brižno i odgovorno poduzeće, što se vidi kroz njegove ekološke programe i snažnu podršku za recikliranje i rukovanje e-otpadom. Tvrtka dosljedno zadovoljava potrebe kupaca u kvaliteti i prepoznata je kao jedna od najvećih svjetskih zarade. Svi Samsung proizvodi održavaju najviše standarde, prikazujući spremnost i sposobnost tvrtke da postigne izvrsnost.

“Izražavajući svoju predanost društveno odgovornom poslovanju kao vodeća svjetska tvrtka, Samsung Electronics je 2005. godine najavio „Pet Samsung poslovnih načela“ koja služe kao temelj njegovom globalnom kodeksu ponašanja u skladu s pravnim i etičkim standardima i ispunjavanju njegovih društvenih odgovornosti:

1. Poštivanje zakona i etičkih standarda- Poštuju dostojanstvo i raznolikost pojedinaca. Poštuju temeljna ljudska prava svih ljudi. Prisilni rad, iskorištavanje plaća i ropstvo djece nisu dopušteni ni pod kojim uvjetima. Ne diskriminiraju bilo koju nacionalnost, rasu, spol, vjeru, itd. i tretiraju sve dionike i strane kao kupce ili zaposlenike. Pošteno se natječu u skladu sa zakonom i poslovnom etikom. Poštuju sva pravila drugih zemalja i regionalnih zajednica, konkurentnost na tržištu i natječemo se na pošten način.

2. Održavaju čistu organizacijsku kulturu- Privatni i javni život pojedinca strogo drže odvojeno od svih poslovnih aktivnosti. U slučaju spora između tvrtke i osobe, prednost daju pravnim interesima tvrtke. Ne zastupaju osobne interese koristeći imovinu tvrtke i svoj vlastiti položaj te nismo uključeni u bilo kakve neprikladne aktivnosti poput zlouporabe ili pronevjere imovine tvrtke.

3. Poštuju kupce, dionike i zaposlenike- kao glavni prioritet postavljaju zadovoljstvo kupca. Pružaju proizvode i usluge koji udovoljavaju potrebama i očekivanjima kupaca. Imaju iskren i prijateljski odnos s kupcima i sa skromnošću prihvaćaju prijedloge i prigovore. Pružaju jednake mogućnosti za sve zaposlenike i tretiraju ih korektno u skladu s njihovim sposobnostima i performansama. Potiču kontinuirani samorazvoj zaposlenika i podržavaju poboljšanja potrebna za izvršavanje zadataka.

4. Brinu se za okoliš, sigurnost i zdravlje- provode ekološki prihvatljivo upravljanje. Pridržavaju se međunarodnih standarda u pogledu zaštite okoliša, srodnih akata i podzakonskih akata te internih propisa. Ulažu stalne napore u pogledu zaštite okoliša u svim poslovnim aktivnostima poput razvoja, proizvodnje, prodaje itd.

5. Društveno odgovorni korporativni građanin- temeljne obveze izvršavaju vjerno kao građanin poduzeća. Trude se podići vjeru u odgovornost i obveze tvrtke kao člana regionalne zajednice. Marljivo rade na sigurnom otvaranju novih radnih mjesta i iskreno razumiju odgovornost u plaćanju poreza. S poslovnim partnerima grade odnose suživota i su prosperiteta. S poslovnim partnerima formiraju dvosmjerne odnose koji se temelje na međusobnom povjerenju i prepoznaju ih kao strateške suradnike. Poštuju trenutačna društvena i kulturna obilježja i imaju suradničko upravljanje. Poštujemo zakone, kulturu i vrijednosti regionalne zajednice i doprinosimo poboljšanju kvalitete života. Paze na razvoj zdravog društva kroz aktivnosti od javnog interesa poput intelektualnih i umjetničkih studija, kulture, sportskih aktivnosti itd.” ( Samsung, 2024)



### 3.4. Vizija poduzeća

Primarna vizija Samsunga je nadahnuti svijet svojim vrhunskim tehnologijama, raznovrsnim asortimanom inovativnih proizvoda i naprednim dizajnom, s ciljem poboljšanja udobnosti i bogatstva života svojih potrošača, istovremeno značajno pridonoseći društvenom prosperitetu. Vizija Samsungovih globalnih aktivnosti je voditi svjetski pokret digitalne sukladnosti. Kako bi zadržala svoju poziciju pouzdanog tržišnog lidera, tvrtka ima za cilj kontinuirani razvoj učinkovitih i inovativnih tehnologija u svom portfelju proizvoda.

Samsung svoju prisutnost na tržištu vidi kao priliku za pozitivnu transformaciju života ljudi, poboljšavajući način na koji rade, komuniciraju i uče.

“Nakon rekordnih prodajnih rezultata i dobiti iz poslovanja prošle godine, tvrtka Samsung Electronics posvetila se novom izazovu dok je 2019. godine slavila svoju 50. godišnjicu. Samsung otada neprestano stremi vodećoj poziciji u industriji poluvodiča za sustave, istovremeno potičući rast u poljima AI i 5G tehnologije. Tvrtka je nastavila s inovacijama kako bi zadržala vodeću poziciju u domenama memorijskih poluvodiča, TV uređaja i pametnih telefona. Samsung je 2019. godine donio svoju novu viziju društveno odgovornog poslovanja: „Zajedno za sutra! Omogućivanje osoba.” U strategiji se opisuje predanost tvrtke uložiti globalnog korporativnog građanina te se objašnjavaju naponi tvrtke Samsung u ispunjavanju svojih društvenih odgovornosti, kao i sustav vrijednosti koji će tvrtka slijediti u budućnosti” (Samsung, 2024).

### 3.5. Ciljevi poduzeća

Interni ciljevi tvrtke Samsung imaju za cilj razviti vrhunske proizvode i usluge koji pružaju najviše zadovoljstvo kupaca i održavaju svoje globalno vodstvo u industriji. Također nastoje pridonijeti općem dobru i poboljšati kvalitetu života svakog člana zajednice.

Isto tako Samsung ima za cilj povećati svoj profit. Tvrtka se služi raznim strategijama kako bi povećala financijsku dobit od svog poslovanja. Ova analiza prvenstveno ističe dvije taktike: smanjenje troškova proizvodnje i povećanje prodaje.

Prepoznajući da napredna tehnologija sama po sebi ne osigurava uspjeh na tržištu, Samsung je naglasio razvoj i dizajn proizvoda. Njihov je cilj bio stvoriti proizvode koji nude vrijednost koju potrošači smatraju vrijednom cijene. Budući da mnoge prednosti proizvoda, poput privlačnog dizajna, vrhunske kvalitete slike ili performansi fotoaparata, mogu biti subjektivne, Samsungov razvoj novih proizvoda obično uključuje tim dizajnera koji blisko surađuju s inženjerima, proizvodnim timovima i trgovcima.

Jedan od Samsungovih ciljeva je rješavanje problema i smanjenje emisije ugljika. Kako bi zaštitio planet, Samsung je postavio cilj pod nazivom "Zeleni proces", s ciljem korištenja 100% obnovljive energije na svim svojim lokacijama u SAD-u i Kini do 2020. Za svoju inicijativu "Green Chips", Samsung je bio pionir u korištenju tehnologije pakiranja 3D stack, X-Cube, u sustavu poluvodiča. X-Cube omogućuje vertikalno slaganje više pločica u jedan čip, što ne samo da povećava brzinu obrade podataka i performanse, već i smanjuje utjecaj potrošnje energije na okoliš.

“Samsungova težnja za izvrsnošću počinje postavljanjem "broj jedan" kao cilja. Da bi se postigao ovaj cilj, prvo Samsungovi ljudi moraju biti broj jedan, a zatim Samsungov učinak mora biti broj jedan. Dok je u prošlosti Samsungova politika broja jedan značila biti broj jedan u domaćem tržišnom udjelu u svim svojim poslovima, danas je Samsung predan tome da bude broj jedan u svijetu po kvaliteti” (Kyungmook L., Jaeyong S., 2014).

### **3.6. Poslovni odjeli Samsung Electronics**

“Samsung Electronics upravlja sljedećim poslovnim odjelima: potrošačka elektronika, informacijska tehnologija i mobilne komunikacije, rješenja za uređaje, te Harman” ( Samsung, 2024).

Odjel potrošačke elektronike u Samsungu obuhvaća širok raspon proizvoda za kućnu upotrebu, uključujući televizore, kućanske aparate, audio uređaje i kamere. Samsung je globalno prepoznat kao lider u proizvodnji televizora, stalno postavljajući standarde u industriji s naprednim tehnologijama poput QLED-a, 8K rezolucije i Smart TV platforme, omogućujući korisnicima vrhunsko iskustvo gledanja s iznimnom kvalitetom slike i zvuka. U području

kućanskih aparata, Samsung nudi inovativne proizvode poput pametnih hladnjaka, perilica rublja, klima uređaja i pećnica. Ovi uređaji često uključuju najnovije tehnologije kao što su internetska povezanost, automatizacija i energetska učinkovitost, čime olakšavaju svakodnevne zadatke i pridonose održivom životnom stilu. Samsungovi audio uređaji, osiguravaju vrhunski zvuk za razne potrebe, od kućnog kina do osobnog uživanja u glazbi. Također, Samsung nudi širok spektar kamera i dodataka za snimanje, pružajući korisnicima alate za bilježenje i dijeljenje posebnih trenutaka s visokom kvalitetom slike i videa. Sveukupno, odjel potrošačke elektronike u Samsungu kontinuirano inovira i unaprjeđuje svoje proizvode kako bi korisnicima pružio najbolju moguću tehnologiju za dom, podižući kvalitetu svakodnevnog života.

Odjel informacijske tehnologije i mobilnih u Samsungu uključuje proizvodnju i prodaju mobilnih telefona, tablet računala, računala, mrežnih sustava i drugih komunikacijskih uređaja. Samsung je globalno prepoznat kao lider u industriji mobilnih uređaja, posebno zahvaljujući svojoj Galaxy seriji pametnih telefona, koja je postala sinonim za inovaciju, kvalitetu i pouzdanost. Pametni telefoni iz Samsungove Galaxy serije nude širok raspon značajki, poput visokokvalitetnih kamera, snažnih procesora, dugotrajnih baterija i naprednih mogućnosti povezivanja. Ovi uređaji su dizajnirani kako bi zadovoljili različite potrebe korisnika, od osnovne komunikacije do profesionalne fotografije. Samsungova tablet računala također zadovoljavaju visoke standarde kvalitete i performansi, nudeći korisnicima moćne alate za rad, učenje i zabavu. Galaxy Tab serija tableta nudi opcije za sve, od osnovnih modela za svakodnevne zadatke do naprednih uređaja za profesionalce. Samsungova ponuda računala obuhvaća prijenosna i stolna računala visokih performansi, dizajnirana za različite potrebe korisnika. Ovi uređaji često uključuju najnovije tehnologije i komponente kako bi osigurali vrhunske performanse i pouzdanost. Mrežni sustavi i drugi komunikacijski uređaji iz Samsungove ponude pružaju vrhunsku povezanost i sigurnost, omogućujući korisnicima besprijekornu komunikaciju i pristup informacijama. Ovaj odjel igra ključnu ulogu u održavanju Samsungove pozicije kao lidera u globalnoj tehnološkoj industriji, kontinuirano uvodeći inovacije koje poboljšavaju način na koji ljudi komuniciraju i rade.

Odjel rješenja za uređaje u Samsungu je usmjeren na proizvodnju poluvodiča, memorijskih čipova, sustava na čipu (SoC) i ostalih komponenti za elektroničke uređaje. Ovaj odjel ima ključnu ulogu u tehnološkoj industriji, jer pruža osnovne komponente koje pokreću raznolike uređaje, od pametnih telefona i računala do automobila i industrijskih strojeva. Samsung je globalno prepoznat kao lider u proizvodnji memorijskih čipova, uključujući DRAM i NAND flash memoriju, koje se koriste u različitim uređajima za pohranu i obradu podataka. Ovi čipovi

su dizajnirani za visoke performanse i pouzdanost, što ih čini optimalnim za uređaje koji zahtijevaju brzo i učinkovito upravljanje podacima. Odjel Rješenja za Uređaje također razvija i proizvodi različite druge komponente, poput senzora, modula za bežičnu komunikaciju i komponenti za automobilsku industriju. Ove komponente igraju ključnu ulogu u poboljšanju performansi i funkcionalnosti modernih uređaja, osiguravajući da Samsung ostane na čelu tehnoloških inovacija. Ovaj odjel kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj kako bi donio nove i poboljšane proizvode na tržište. Cilj je osigurati da Samsung ostane vodeći u proizvodnji ključnih komponenti za globalnu tehnološku industriju, potičući razvoj inovativnih i naprednih tehnologija koje poboljšavaju svakodnevni život korisnika širom svijeta.

Odjel Harman u Samsungu specijaliziran je za audio sustave, automobilske elektroničke sustave, rješenja za povezivanje i profesionalnu audio tehnologiju. Harman je globalno prepoznat kao lider u audio tehnologijama, pružajući vrhunski zvuk i povezivost za različite primjene, od kućne upotrebe do profesionalne audio produkcije i automobilskih sustava. Audio sustavi iz Harmanove ponude uključuju visoko kvalitetne zvučnike i slušalice koji pružaju iznimno zvučno iskustvo za korisnike. Ovi proizvodi često uključuju napredne tehnologije za poboljšanje kvalitete zvuka, kao što su digitalna obrada signala (DSP), aktivno poništavanje buke i bežično povezivanje. Automobilski elektronički sustavi koje razvija Harman uključuju napredne sustave pomoći vozaču. Ovi sustavi nude vozačima i putnicima sofisticirane funkcije za sigurnost, zabavu i povezanost, čime se poboljšava cjelokupno iskustvo vožnje. Rješenja za povezivanje iz Harmanove ponude omogućuju besprijekornu integraciju različitih uređaja i sustava, osiguravajući pouzdanu i brzu komunikaciju. Ova rješenja su ključna za razvoj pametnih domova, pametnih gradova i IoT ekosustava, omogućujući korisnicima povezivanje i upravljanje njihovim uređajima na jednostavan i učinkovit način. Profesionalna audio tehnologija iz Harmana koristi se u studijima za snimanje, koncertnim dvoranama i drugim profesionalnim okruženjima gdje je vrhunska kvaliteta zvuka od presudne važnosti. Harmanovi proizvodi za profesionalnu uporabu uključuju miksete, pojačala, mikrofoni i drugi specijalizirani uređaji koji omogućuju vrhunske performanse i pouzdanost. Odjel Harman kontinuirano radi na inovacijama i unaprjeđenju svojih proizvoda kako bi korisnicima pružio najbolje moguće iskustvo zvuka i povezivosti, čime Samsung ostaje na čelu audio i automobilske industrije.

### 3.7. Financijski podatci za 2023.godinu

Tablica 3. Stanje imovine Samsung Electronics za 2023. godinu

<b>Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries</b>					
<b>CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION</b>					
<i>(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))</i>					
	<b>Notes</b>	<b>December 31, 2023</b>	<b>December 31, 2022</b>	<b>December 31, 2023</b>	<b>December 31, 2022</b>
		KRW	KRW	USD	USD
<b>Assets</b>					
<b>Current assets</b>					
Cash and cash equivalents	4, 28	69,080,893	49,680,710	52,890,158	38,036,865
Short-term financial instruments	4, 28	22,690,924	65,102,886	17,372,771	49,844,491
Short-term financial assets at amortized cost	4, 28	608,281	414,610	465,716	317,436
Short-term financial assets at fair value through profit or loss	4, 6, 28	27,112	29,080	20,758	22,264
Trade receivables	4, 5, 7, 28	36,647,393	35,721,563	28,058,213	27,349,373
Non-trade receivables	4, 7, 28	6,633,248	6,149,209	5,078,590	4,707,997
Prepaid expenses		3,366,130	2,867,823	2,577,198	2,195,681
Inventories	8	51,625,874	52,187,866	39,526,134	39,956,410
Other current assets	4, 28	5,038,838	6,316,834	3,857,868	4,836,335
Assets held-for-sale	33	217,864	-	166,802	-
		<b>195,936,557</b>	<b>218,470,581</b>	<b>150,014,208</b>	<b>167,266,852</b>
<b>Non-current assets</b>					
Financial assets at fair value through other comprehensive income	4, 6, 28	7,481,297	11,397,012	5,727,879	8,725,854
Financial assets at fair value through profit or loss	4, 6, 28	1,431,394	1,405,468	1,095,913	1,076,063
Investments in associates and joint ventures	9	11,767,444	10,893,869	9,009,466	8,340,634
Property, plant and equipment	10	187,256,262	168,045,388	143,368,344	128,659,991
Intangible assets	11	22,741,862	20,217,754	17,411,771	15,479,247
Net defined benefit assets	14	4,905,219	5,851,972	3,755,565	4,480,424
Deferred income tax assets	25	10,211,797	5,101,318	7,818,422	3,905,704
Other non-current assets	4, 7, 28	14,174,148	7,041,145	10,852,104	5,390,887
		<b>259,969,423</b>	<b>229,953,926</b>	<b>199,039,464</b>	<b>176,058,804</b>
<b>Total assets</b>		<b>455,905,980</b>	<b>448,424,507</b>	<b>349,053,672</b>	<b>343,325,656</b>

Izvor: Samsung, 2024

Samsung je tijekom 2023. godine pokazao izuzetnu financijsku stabilnost. Njihova ukupna imovina iznosi približno 456 bilijuna KRW (349 milijardi USD), što ukazuje na snažnu poziciju u industriji. Razrađujući detaljno svaki segment, možemo vidjeti ključne aspekte koji doprinose ovoj stabilnosti.

- Tekuća imovina- Samsungova tekuća imovina iznosi približno 196 bilijuna KRW (150 milijardi USD). Najveći dio tekuće imovine čine gotovina i gotovinski ekvivalenti, koji iznose oko 69 bilijuna KRW (53 milijarde USD). Ovo pokazuje da Samsung ima visok stupanj likvidnosti što im omogućuje brzo reagiranje na tržišne prilike ili nepredviđene troškove. Zalihe su također značajan dio tekuće imovine, što ukazuje na visoku razinu proizvodne aktivnosti i spremnost za zadovoljenje tržišne potražnje.

- Dugotrajna imovina- dugotrajna imovina Samsunga iznosi oko 260 bilijuna KRW (199 milijardi USD), s najvećim dijelom uloženo u nekretnine, postrojenja i opremu (187 bilijuna KRW ili 143 milijarde USD). Ovo je tipično za tehnološke kompanije koje kontinuirano ulažu u proizvodne kapacitete i tehnološki napredak. Nematerijalna imovina, uključujući patente i intelektualno vlasništvo, također igra ključnu ulogu u dugoročnoj strategiji kompanije.

Tablica 4. Stanje obveza Samsung Electronics za 2023. godinu

<b>Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries</b>					
<b>CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION</b>					
<i>(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))</i>					
	Notes	December 31, 2023	December 31, 2022	December 31, 2023	December 31, 2022
		KRW	KRW	USD	USD
<b>Liabilities and Equity</b>					
<b>Current liabilities</b>					
Trade payables	4, 28	11,319,824	10,644,686	8,666,757	8,149,853
Short-term borrowings	4, 5, 12, 28	7,114,601	5,147,315	5,447,127	3,940,920
Other payables	4, 28	15,324,119	17,592,366	11,732,551	13,469,180
Advances received	17	1,492,602	1,314,934	1,142,776	1,006,748
Withholdings	4, 28	892,441	1,298,244	683,276	993,970
Accrued expenses	4, 17, 28	26,013,273	29,211,487	19,916,449	22,365,087
Current income tax liabilities		3,358,715	4,250,397	2,571,521	3,254,216
Current portion of long-term liabilities	4, 12, 13, 28	1,308,875	1,089,162	1,002,109	833,891
Provisions	15	6,524,876	5,844,907	4,995,618	4,475,015
Other current liabilities	4, 17, 28	2,308,472	1,951,354	1,767,427	1,494,008
Liabilities held-for-sale	33	61,654	-	47,204	-
		<b>75,719,452</b>	<b>78,344,852</b>	<b>57,972,815</b>	<b>59,982,888</b>
<b>Non-current liabilities</b>					
Debentures	4, 13, 28	537,618	536,093	411,615	410,447
Long-term borrowings	4, 12, 28	3,724,850	3,560,672	2,851,844	2,726,145
Long-term other payables	4, 28	5,488,283	2,753,305	4,201,975	2,108,003
Net defined benefit liabilities	14	456,557	268,370	349,552	205,471
Deferred income tax liabilities	25	620,549	5,111,332	475,109	3,913,371
Long-term provisions	15	2,878,450	1,928,518	2,203,817	1,476,524
Other non-current liabilities	4, 17, 28	2,802,356	1,171,761	2,145,558	897,132
		<b>16,508,663</b>	<b>15,330,051</b>	<b>12,639,470</b>	<b>11,737,093</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>92,228,115</b>	<b>93,674,903</b>	<b>70,612,285</b>	<b>71,719,981</b>

Izvor: Samsung, 2024.

- Obveze- ukupne obveze Samsunga iznose približno 92 bilijuna KRW (71 milijarda USD). Većina obveza su kratkoročne, što znači da će biti podmirene unutar godine dana. Obveze prema dobavljačima i ostale tekuće obveze čine značajan dio, što ukazuje na visoku razinu poslovne aktivnosti. Dugoročne obveze su relativno male u usporedbi s ukupnom imovinom, što sugerira da Samsung ima dobar balans između dugoročnih i kratkoročnih financijskih obveza.

Tablica 5. Stanje kapitala Samsung Electronics za 2023. godinu

**Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries**  
**CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION**

*(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))*

	Notes	December 31, 2023 KRW	December 31, 2022 KRW	December 31, 2023 USD	December 31, 2022 USD
<b>Equity attributable to owners of the parent company</b>					
Preference shares	18	119,467	119,467	91,467	91,467
Ordinary shares	18	778,047	778,047	595,693	595,693
Share premium		4,403,893	4,403,893	3,371,737	3,371,737
Retained earnings	19	346,652,238	337,946,407	265,406,117	258,740,703
Other components of equity	20, 33	1,280,130	1,938,328	980,102	1,484,036
		<b>353,233,775</b>	<b>345,186,142</b>	<b>270,445,116</b>	<b>264,283,636</b>
Non-controlling interests	31	10,444,090	9,563,462	7,996,271	7,322,039
<b>Total equity</b>		<b>363,677,865</b>	<b>354,749,604</b>	<b>278,441,387</b>	<b>271,605,675</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>455,905,980</b>	<b>448,424,507</b>	<b>349,053,672</b>	<b>343,325,656</b>

Izvor: Samsung, 2024.

- Kapital- kapital dioničara matičnog društva iznosi oko 353 bilijuna KRW (270 milijardi USD), što predstavlja značajan dio ukupnog kapitala. Zadržana dobit čini najveći dio kapitala, ukazujući na visoku profitabilnost i sposobnost Samsunga da generira značajnu dobit i zadrži je unutar kompanije za buduća ulaganja. Ne kontrolirajući udjeli iznose oko 10 bilijuna KRW (8 milijardi USD), što također doprinosi ukupnoj stabilnosti kapitalne strukture.

Samsungova financijska izvješća za 2023. godinu pokazuju snažnu poziciju s visokim razinama tekuće i dugotrajne imovine, uravnoteženim obvezama i snažnim kapitalom. Ova struktura omogućava kompaniji fleksibilnost i otpornost na tržišne fluktuacije te pruža čvrstu osnovu za daljnji rast i razvoj. Visoka likvidnost, uz stalna ulaganja u tehnologiju i proizvodne kapacitete, osigurava da Samsung ostane konkurentan i inovativan lider u svojoj industriji.

Tablica 6. Konsolidirani izvještaj o dobiti i gubitku Samsung Electronics za 2023. godinu

Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries

CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))

	Notes	For the years ended December 31,			
		2023	2022	2023	2022
		KRW	KRW	USD	USD
<b>Revenue</b>	29	258,935,494	302,231,360	198,247,859	231,396,319
<b>Cost of sales</b>	21	180,388,580	190,041,770	138,110,266	145,501,003
<b>Gross profit</b>		<b>78,546,914</b>	<b>112,189,590</b>	<b>60,137,593</b>	<b>85,895,316</b>
Selling and administrative expenses	21, 22	71,979,938	68,812,960	55,109,743	52,685,021
<b>Operating profit</b>	29	<b>6,566,976</b>	<b>43,376,630</b>	<b>5,027,850</b>	<b>33,210,295</b>
Other non-operating income	23	1,180,448	1,962,071	903,782	1,502,213
Other non-operating expense	23	1,083,327	1,790,176	829,424	1,370,606
Share of net profit of associates and joint ventures	9	887,550	1,090,643	679,532	835,025
Financial income	24	16,100,148	20,828,995	12,326,699	15,947,229
Financial expense	24	12,645,530	19,027,689	9,681,752	14,568,101
<b>Profit before income tax</b>		<b>11,006,265</b>	<b>46,440,474</b>	<b>8,426,687</b>	<b>35,556,055</b>
Income tax benefit	25	(4,480,835)	(9,213,603)	(3,430,646)	(7,054,178)
<b>Profit for the year</b>		<b>15,487,100</b>	<b>55,654,077</b>	<b>11,857,333</b>	<b>42,610,233</b>
<b>Profit attributable to</b>					
Owners of the parent company		14,473,401	54,730,018	11,081,218	41,902,749
Non-controlling interests		1,013,699	924,059	776,115	707,484
Earnings per share (in Korean won, in US dollars)	26				
- Basic		2,131	8,057	1.63	6.17
- Diluted		2,131	8,057	1.63	6.17

Izvor: Samsung, 2024.

Samsung Electronics Co., Ltd. i njegove podružnice pružile su detaljan pregled svojih financijskih performansi za 2023. godinu kroz konsolidirane izvještaje o dobiti i gubitku. Razmotrit će se ključni aspekti kao što su prihodi, troškovi, operativna dobit, neto dobit te sveobuhvatna dobit.

- Prihodi- Samsung je ostvario ukupne prihode od 258,935 milijardi KRW (198,248 milijardi USD) za 2023. godinu, što predstavlja pad u odnosu na 2022. kada su prihodi iznosili 302,231 milijardi KRW (231,396 milijardi USD). Ovaj pad može biti posljedica različitih tržišnih faktora, uključujući smanjenu potražnju ili povećanu konkurenciju.



- Troškovi prodaje- troškovi prodaje iznosili su 180,389 milijardi KRW (138,110 milijardi USD) u 2023. godini, što je također niže u usporedbi s 2022. godinom kada su iznosili 190,042 milijardi KRW (145,501 milijardi USD). Smanjenje troškova prodaje može ukazivati na poboljšanje operativne učinkovitosti ili smanjenje proizvodnih troškova.
- Bruto dobit- Samsung je ostvario bruto dobit od 78,547 milijardi KRW (60,138 milijardi USD) u 2023. godini, što je značajan pad u odnosu na 2022. godinu kada je bruto dobit iznosila 112,190 milijardi KRW (85,895 milijardi USD). Pad bruto dobiti može biti povezan s nižim prihodima i manjim profitnim marginama.
- Operativna dobit- operativna dobit je pala s 43,377 milijardi KRW (33,210 milijardi USD) u 2022. godini na 6,567 milijardi KRW (5,028 milijardi USD) u 2023. godini. Ovaj značajan pad operativne dobiti može biti posljedica povećanih troškova prodaje i administrativnih troškova ili smanjenih prihoda.
- Neto dobit- neto dobit Samsunga za 2023. godinu iznosila je 15,487 milijardi KRW (11,857 milijardi USD), što je značajan pad u odnosu na 2022. godinu kada je neto dobit iznosila 55,654 milijardi KRW (42,610 milijardi USD). Pad neto dobiti može biti rezultat kombinacije nižih prihoda, smanjene operativne dobiti i drugih nepovoljnih financijskih faktora.
- Dobit pripisana vlasnicima matične kompanije- dobit pripisana vlasnicima matične kompanije iznosila je 14,473 milijardi KRW (11,081 milijardi USD) u 2023. godini, u usporedbi s 54,730 milijardi KRW (41,903 milijardi USD) u 2022. godini. Ova značajna promjena također ukazuje na izazove s kojima se kompanija suočila u 2023. godini.

Samsung je tijekom 2023. godine doživio pad prihoda i dobiti u odnosu na prethodnu godinu. Dok su ukupni prihodi i bruto dobit smanjeni, operativna i neto dobit također su zabilježile pad. Unatoč izazovima, kompanija je i dalje ostvarila značajnu dobit, što ukazuje na otpornost i sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima. Sveobuhvatna dobit je također pala, ali je Samsung zadržao solidnu financijsku poziciju s visokim razinama kapitala i likvidnosti.

Tablica 7. Konsolidirani izvještaj o novčanom toku Samsung Electronics za 2023. godinu

Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries					
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS					
<i>(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))</i>					
	Notes	For the years ended December 31,			
		2023	2022	2023	2022
		KRW	KRW	USD	USD
<b>Operating activities</b>					
Profit for the year		15,487,100	55,654,077	11,857,333	42,610,233
Adjustments	27	36,519,534	33,073,439	27,960,321	25,321,899
Changes in assets and liabilities arising from operating activities	27	(5,458,745)	(16,998,948)	(4,179,359)	(13,014,844)
<b>Cash generated from operations</b>		<b>46,547,889</b>	<b>71,728,568</b>	<b>35,638,295</b>	<b>54,917,288</b>
Interest received		4,786,010	2,136,795	3,664,296	1,635,987
Interest paid		(844,691)	(714,543)	(646,718)	(547,073)
Dividends received		269,169	529,421	206,083	405,339
Income tax paid		(6,620,950)	(11,498,895)	(5,069,175)	(8,803,859)
<b>Net cash from operating activities</b>		<b>44,137,427</b>	<b>62,181,346</b>	<b>33,792,781</b>	<b>47,607,682</b>
<b>Investing activities</b>					
Net decrease in short-term financial instruments		39,421,565	15,214,321	30,182,192	11,648,486
Net decrease (increase) in short-term financial assets at amortized cost		(195,616)	3,050,104	(149,769)	2,335,240
Net decrease in short-term financial assets at fair value through profit or loss		2,718	11,677	2,081	8,940
Disposal of long-term financial instruments		4,565,426	8,272,909	3,495,411	6,333,958
Acquisition of long-term financial instruments		(5,307,770)	(4,393,754)	(4,063,769)	(3,363,974)
Disposal of financial assets at fair value through other comprehensive income		6,521,568	496,090	4,993,085	379,820
Acquisition of financial assets at fair value through other comprehensive income		(124,488)	(37,687)	(95,311)	(28,854)
Disposal of financial assets at fair value through profit or loss		63,962	166,315	48,971	127,335
Acquisition of financial assets at fair value through profit or loss		(130,459)	(158,244)	(99,883)	(121,156)
Disposal of investment in associates and joint ventures		33,457	13,233	25,616	10,132
Acquisition of investment in associates and joint ventures		(78,690)	(907,958)	(60,247)	(695,157)
Disposal of property, plant and equipment		98,341	217,878	75,292	166,813
Acquisition of property, plant and equipment		(57,611,292)	(49,430,428)	(44,108,728)	(37,845,242)
Disposal of intangible assets		11,744	23,462	8,992	17,963
Acquisition of intangible assets		(2,922,875)	(3,696,304)	(2,237,830)	(2,829,988)
Cash outflow from business combinations		(356,511)	(31,383)	(272,954)	(24,028)
Cash outflow from other investing activities		(913,897)	(413,035)	(699,705)	(316,230)
<b>Net cash used in investing activities</b>		<b>(16,922,817)</b>	<b>(31,602,804)</b>	<b>(12,956,556)</b>	<b>(24,195,942)</b>

Izvor: Samsung, 2024.

Samsung Electronics Co., Ltd. i njegove podružnice pružili su sveobuhvatan pregled svojih novčanih tokova za 2023. godinu. Analiziraju se ključni segmenti: operativne aktivnosti, investicijske aktivnosti i financijske aktivnosti.

- Operativne aktivnosti
  - Dobit za godinu- Samsung je ostvario dobit od 15,487 milijardi KRW (11,857 milijardi USD) za 2023. godinu, što je pad u odnosu na 2022. kada je dobit iznosila 55,654 milijardi KRW (42,610 milijardi USD). Ovaj pad može biti povezan s smanjenjem prihoda i povećanim troškovima.

- Prilagodbe i promjene u imovini i obvezama- ukupne prilagodbe iznosile su 36,520 milijardi KRW (27,960 milijardi USD) u 2023. godini, što je povećanje u odnosu na 33,073 milijardi KRW (25,322 milijardi USD) u 2022. godini. Promjene u imovini i obvezama iz operativnih aktivnosti rezultirale su neto smanjenjem od 5,459 milijardi KRW (4,179 milijardi USD), što je poboljšanje u odnosu na prethodnu godinu.
- Novac generiran iz operacija- ukupan novac generiran iz operacija iznosio je 46,548 milijardi KRW (35,638 milijardi USD) u 2023. godini, što je pad u odnosu na 2022. kada je iznosio 71,729 milijardi KRW (54,917 milijardi USD).
- Porezi i kamate- Samsung je platio porez na dohodak u iznosu od 6,621 milijardi KRW (5,069 milijardi USD) i primio kamate od 4,786 milijardi KRW (3,664 milijardi USD), dok su plaćene kamate iznosile 845 milijardi KRW (647 milijuna USD).
- Neto novac iz operativnih aktivnosti- neto novac iz operativnih aktivnosti iznosio je 44,137 milijardi KRW (33,793 milijardi USD) u 2023. godini, što je pad u odnosu na 62,181 milijardi KRW (47,608 milijardi USD) u 2022. godini.
- Investicijske aktivnosti
  - Financijski instrumenti- neto smanjenje kratkoročnih financijskih instrumenata iznosilo je 39,422 milijardi KRW (30,182 milijardi USD) u 2023. godini, što je značajno povećanje u odnosu na 15,214 milijardi KRW (11,648 milijardi USD) u 2022. godini.
  - Dugoročni financijski instrumenti- kupnja i prodaja dugoročnih financijskih instrumenata uključivala je neto odljeve i priljeve, s neto smanjenjem ulaganja u 2023. godini u usporedbi s prethodnom godinom.
  - Nekretnine, postrojenja i oprema- Samsung je imao značajne izdatke za nabavu nekretnina, postrojenja i opreme, što iznosi 57,611 milijardi KRW (44,109 milijardi USD) u 2023. godini, povećanje u odnosu na 49,430 milijardi KRW (37,845 milijardi USD) u 2022. godini.
  - Neto novac iz investicijskih aktivnosti- neto novac korišten u investicijskim aktivnostima iznosio je 16,923 milijardi KRW (12,957 milijardi USD) u 2023. godini, što je smanjenje u odnosu na 31,603 milijardi KRW (24,196 milijardi USD) u 2022. godini.

- Financijske aktivnosti

Tablica 8. Konsolidirani izvještaj financijskih aktivnosti Samsung Electronics za 2023. godinu

**Samsung Electronics Co., Ltd. and its subsidiaries**

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS**

*(In millions of Korean won, in thousands of US dollars (Note 2.18))*

	Notes	For the years ended December 31,			
		2023	2022	2023	2022
		KRW	KRW	USD	USD
<b>Financing activities</b>					
Net increase (decrease) in short-term borrowings	27	2,145,400	(8,339,149)	1,642,575	(6,384,673)
Increase in long-term borrowings	27	354,712	271,997	271,577	208,248
Repayment of debentures and long-term borrowings	27	(1,219,579)	(1,508,465)	(933,742)	(1,154,921)
Dividends paid		(9,864,474)	(9,814,426)	(7,552,502)	(7,514,184)
Net decrease in non-controlling interests		(9,118)	(6)	(6,981)	(4)
<b>Net cash used in financing activities</b>		<b>(8,593,059)</b>	<b>(19,390,049)</b>	<b>(6,579,073)</b>	<b>(14,845,534)</b>
Reclassification to assets held-for-sale	33	(14,153)	-	(10,836)	-
Effect of foreign exchange rate changes		792,785	(539,198)	606,977	(412,822)
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>		<b>19,400,183</b>	<b>10,649,295</b>	<b>14,853,293</b>	<b>8,153,384</b>
<b>Cash and cash equivalents</b>					
Beginning of the year		49,680,710	39,031,415	38,036,865	29,883,483
<b>End of the year</b>		<b>69,080,893</b>	<b>49,680,710</b>	<b>52,890,158</b>	<b>38,036,867</b>

Izvor: Samsung, 2024.

- **Kratkoročne i dugoročne obveze-** Samsung je povećao kratkoročne obveze za 2,145 milijardi KRW (1,643 milijardi USD) u 2023. godini, dok su dugoročne obveze također povećane za 355 milijardi KRW (272 milijuna USD). Otplate dugoročnih obveza i obveznica iznosile su 1,220 milijardi KRW (934 milijuna USD).
- **Dividende-** dividende isplaćene dioničarima iznosile su 9,864 milijardi KRW (7,553 milijardi USD) u 2023. godini, što je slično iznosima iz 2022. godine.
- **Neto novac iz financijskih aktivnosti-** neto novac korišten u financijskim aktivnostima iznosio je 8,593 milijardi KRW (6,579 milijardi USD) u 2023. godini, što je smanjenje u odnosu na 19,390 milijardi KRW (14,846 milijardi USD) u 2022. godini.

- Neto promjene u novcu i gotovini
  - Sveobuhvatne promjene- ukupni neto porast u novcu i gotovini za 2023. godinu iznosio je 19,400 milijardi KRW (14,853 milijardi USD), u usporedbi s 10,649 milijardi KRW (8,153 milijardi USD) u 2022. godini.
  - Tečajne razlike- promjene u tečajnim razlikama rezultirale su povećanjem od 793 milijardi KRW (607 milijuna USD) u 2023. godini.
  - Početna i završna stanja gotovine- početno stanje gotovine na početku godine iznosilo je 49,681 milijardi KRW (38,037 milijardi USD), dok je završno stanje gotovine na kraju godine iznosilo 69,081 milijardi KRW (52,890 milijardi USD).

## 4. Strateška analiza poduzeća Samsung Electronics

### 4.1. Analiza interne okoline

Interna okolina se odnosi da dio okoline na koje poduzeće može utjecati, odnosno nalazi se pod utjecajem samog poduzeća. Njezina je analiza usredotočena na utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća. Samsung Electronics, kao dio Samsung grupe, predstavlja primjer tehnoloških inovacija i tržišne prevlasti. Njegova sveobuhvatna interna strategija obuhvaća ključne aspekte poput inovacija, vertikalne integracije, upravljanja ljudskim potencijalima, konkurentski položaj i iskustva kupaca. Ovakav detaljan pristup omogućio je Samsungu da održi konkurentsku prednost i ostvari kontinuirani rast u dinamičnom tehnološkom sektoru.

Inovacije- Samsungova predanost inovacijama ključni je element njegove strategije. Tvrtka ulaže značajan dio svojih prihoda u istraživanje i razvoj (R&D), godišnje trošeći oko 20 milijardi dolara. Ova ulaganja potiču napredak u poluvodičkoj tehnologiji, tehnologiji zaslona i mobilnim komunikacijama. Samsungova vodeća pozicija u razvoju OLED zaslona i 5G tehnologije naglašava njegovu dominaciju u ključnim tehnološkim sektorima. Također, njezini naponi u novim područjima poput umjetne inteligencije (AI), autonomne vožnje i Interneta stvari (IoT) pozicioniraju tvrtku da iskoristi buduće tehnološke trendove.

“Samsungovi odjeli podijeljeni su na poslovanje s digitalnim slikama (digitalna kamera), mrežno poslovanje (3G, LTE sustav mrežne infrastrukture) i poslovanje mobilne komunikacije (pametni telefon, tablet računalo i računalo). Proizvodi uključuju 3G telefon i pametni telefon, telekomunikacijske sustave, pisalice i računala. Često se može vidjeti potreba Samsunga za stalnim inovacijama u odjelu IM-a lansiranjem novih i različitih inovativnih proizvoda. Na primjer, tablet Galaxy Note lansiran je kao mutacija između pametnog telefona i tableta. Prodano je u više od 10 milijuna jedinica kada je lansirano. Dakle, ovo je pokazalo da je ovaj tablet jedan od najuspješniji pametni telefoni koje je Samsung lansirao u svojoj povijesti. Nakon tableta, lansiranje Galaxy Note II bilo je veliki uspjeh. Samsungovo strateško upravljanje vrti se oko kreativnosti, partnerstva i talenta i primjenjuje se u cijelom odjelu. Samsung diversificira svoj portfelj kako bi osigurao da može nastaviti s inovacijama i stvaranjem proizvoda kako bi zadovoljio zadovoljstvo kupaca i potrebe. Osim toga, Samsung je odlučio uložiti više napora i

koncentrirao se na specifični pametni telefon koji je Galaxy S kako bi se natjecao s drugim tvrtkama poput Oppoa i Applea. Veliki svjetski brodograditelj kao glavna prisutnost u građevinarstvu bit će odgovornost Samsunga jer Samsung nije odgovoran samo za mobilnu tehnologiju. Samsung mijenja svoju strategiju inovacija s brzog sljedbenika na vodstvo zbog novih komunikacijskih sustava 5G tehnologije. Samsung je čekao da se tržište uspostavi i prepustio tržištu da vodi tvrtku. To pokazuje Samsung je velika kompanija koja preuzima rizike. Samsung je stvorio dvije nove kategorije proizvoda i lansirao neke proizvode kao što su Galaxy kamera i Galaxy Note koji su povezana kamera i tablet.

Nadalje, kompetentni ljudi koji imaju strast za izvrsnošću i predani su razvoju najboljih proizvoda i usluga za potrošače također su zaposleni na temelju strateške vizije tvrtke, zapošljavanjem najboljih dostupnih talenata. Samsung se udružuje s najboljim partnerima na tržištu jer vjeruje da može osigurati patent za pametni telefon” (Haizar, et al. 2020).

Vertikalna integracija- Vertikalna integracija vitalna je komponenta Samsungove strategije koja tvrtki omogućuje upravljanje velikim dijelom opskrbnog lanca. Ova kontrola jamči visoku kvalitetu proizvoda, smanjenje troškova i sposobnost brze prilagodbe promjenama na tržištu. Samsungovo poslovanje obuhvaća proizvodnju bitnih komponenti kao što su poluvodiči i zaslone, kao i sastavljanje konačnih potrošačkih proizvoda. Samsungova vertikalna integracija uključuje njegov odjel za zaslone, Samsung Display, koji proizvodi napredne zaslone za pametne telefone, televizore i druge uređaje. Ova interna sinergija opskrbnog lanca osigurava da Samsungovi proizvodi imaju najnovije i najnaprednije komponente.

“Samsung se istaknuo na domaćem tržištu prema japanskom modelu diverzifikacije i vertikalne integracije. Diverzifikacija je odgovarala slabim inozemnim tržištima kapitala Južne Koreje, budući da se tvrtka mogla osloniti na interno generirani novac iz jedne operacije za financiranje drugih” (Radić, 2021).

Upravljanje ljudskim potencijalima- Samsung posvećuje veliku pažnju upravljanju ljudskim potencijalima i stvaranju kulture izvrsnosti i inovacija. Tvrtka aktivno traži vrhunske stručnjake širom svijeta i ulaže u njihov kontinuirani razvoj. Programi poput Global Strategy Group i Samsung Leadership Academy dizajnirani su za poticanje vodstva i strateškog razmišljanja unutar organizacije. Korporativna kultura Samsunga ističe važnost agilnosti, suradnje i spremnosti na preuzimanje rizika. Zaposlenici se ohrabruju na kreativno razmišljanje i

preispitivanje postojećih normi, čime se stvara okruženje u kojem inovativne ideje mogu napredovati. Ova kultura dodatno se potiče sustavom nagrađivanja koji se temelji na učinku i prepoznaje iznimne doprinose. Samsung nudi konkurentne plaće i mogućnosti za karijerni napredak kako bi privukao i zadržao talente, a također cijeni raznolikost i uključenost, prepoznajući da raznolika radna snaga donosi različite perspektive i ideje koje su ključne za inovacije i rast.

“U Samsungu shvaćaju da je zadovoljstvo zaposlenika preteča ostalima i naglašavaju fokus na otvoreno upravljanje. Poštuje se autonomija pojedinca i cijeni njegova kreativnost. Otvoreno upravljanje čini upravljanje i njegove procese transparentnim u poslovanju. Dalje, za razliku od dosadašnjeg načina poslovanja, to je provođenje politike koja promiče i potiče jednake mogućnosti za sve zaposlenike, bez obzira na karakteristike kao što su dob, status, spol i sl. Vještine i znanja koja sadašnji ili potencijalni zaposlenici posjedovati su od veće vrijednosti nego što su ikada bili u Samsungu jer je sve spomenuto bitno za maksimiziranje ljudskog potencijala. Na taj se način podupire načelo uspjeha prema zaslugama, bez diskriminacije i prepreka. Na temelju vlastitih vještina, svatko ima jednaku priliku za uspjeh unutar tvrtke te će njihov trud i rad biti proporcionalno nagrađen kroz napredovanja i naknade. Ovo odvaja Samsung od većine azijskih tvrtki jer je naglasak na pojedincu veći nego u drugim sličnim tvrtkama” (Radić, 2021).

Konkurentski položaj- Samsung Electronics posluje u više od 80 zemalja, održavajući značajnu prisutnost na ključnim tržištima poput Sjedinjenih Država, Europe, Kine i Indije. Njihova strategija globalizacije nadilazi prodaju proizvoda i uključuje uspostavljanje centara za istraživanje i razvoj, proizvodnih pogona i dizajnerskih studija širom svijeta. Ovaj opsežni globalni doseg omogućava Samsungu da razumije i učinkovito odgovori na potrebe i preferencije lokalnih tržišta. Na tržištima u razvoju, Samsung koristi prilagođene strategije za povećanje tržišnog udjela. Primjerice, u Indiji se Samsung usredotočuje na pružanje pristupačnih pametnih telefona i kućanskih aparata kako bi zadovoljio potrebe potrošača osjetljivih na cijene. Ovaj lokalizirani pristup omogućio je Samsungu da postane vodeći brend elektronike u mnogim zemljama u razvoju. Samsungove globalne operacije podržava snažna distribucijska mreža i sveobuhvatna infrastruktura postprodajnih usluga. To osigurava da korisnici diljem svijeta imaju pristup Samsungovim proizvodima i uslugama, jačajući prisutnost robne marke tvrtke, te time potičući lojalnost kupaca i osiguravajući konkurentsku prednost.



“Budući da je vodeći na tržištu pametnih telefona, počeo je učiti posao od drugih prije nego što se natjecao u poslovnom području. Osim toga, kako bi zaštitio svoje poslovanje, izgradio je ogromne barijere kako bi izbjegao moć drugih konkurenata da monopoliziraju tržište. Najbolji dio Samsunga je to što uvijek uči od konkurenata kako bi unaprijedio svoje proizvoda i tehnologija. Nadalje, Samsung će brzo proizvoditi svoje proizvode s različitim proizvodima, poput dizajna, značajki i cijena, kako bi privukao pažnju tržišta. Kao rezultat toga, to bi moglo dovesti do brze potražnje na tržištu i pokazati da je Samsung korak ispred svojih konkurenata. Samsung je slijedio jeftinog tržišnog lidera, Nokiju, kako bi probio početnu potražnju na tržištu. Kako bi Samsung dugo ostao u tržišnoj potražnji, mora slijediti strukturu mijenjajući svoje proizvode s dizajnom, funkcijom i značajkama. Dok je Nokia pretrpjela gubitke kako bi svoj portfelj pretvorila u tržište pametnih telefona, Samsung je postao tržišni lider. Ne samo da je došao nakon tržišnog lidera, već je Samsung također proučavao tržišno okruženje i druge konkurente na tržištu” (Haizar, et al. 2020).

Iskustvo kupaca- Samsungova interna strategija veliku važnost pridaje pružanju vrhunskog korisničkog iskustva. Tvrtka stalno nastoji razumjeti potrebe i preferencije kupaca kroz istraživanje tržišta, povratne informacije kupaca i analizu podataka. Ovaj pristup usmjeren na kupca vodi razvoj proizvoda, marketinške strategije i usluge nakon prodaje.

Samsungov fokus na dizajn i korisničko iskustvo vidljiv je u njegovim proizvodima. Na primjer, pametni telefoni tvrtke poznati su po svom elegantnom dizajnu, intuitivnim sučeljima i naprednim značajkama. Samsungovo One UI, prilagođeno Android sučelje, posebno je izrađeno da poboljša upotrebljivost i osigura besprijekorno iskustvo na svim uređajima.

Uz to, Samsungove usluge korisničke podrške strukturirane su tako da pružaju pravovremenu i učinkovitu pomoć. Tvrtka nudi višestruke kanale korisničke podrške, uključujući online chat, telefonsku podršku i servisne centre, osiguravajući da korisnici mogu jednostavno riješiti sve probleme na koje naiđu.

“Samsung svoj fokus ostavlja na kupcu i njegovim potrebama kojima, poštujući globalni kontekst, nastoji izaći u susret. Budući da živimo u svijetu koji je fokusiran na estetiku, važno je zadovoljiti kupca i u tom smislu. Samsung spaja funkcionalnost, učinkovitost te vrhunski i jednostavan dizajn koji već desetljećima zadovoljava potrebe svojih kupaca. Također, svjestan važnosti i utjecaja brendova, maksimizira mogućnost dugoročnog rasta kontinuiranim inovacijama, lansiranjem novih proizvoda i samim time ulaskom na nova tržišta. Samsung se

jasno razlikuje od konkurencije kada je u pitanju korištenje marketinga i dizajna proizvoda u poslovanju. Iako većina poduzeća shvaća da je rješavanje potreba kupaca ključno za njihov uspjeh, samo je nekolicini prioritet dalo slušanje potreba i želja kupaca. Samsung se fokusira na potrošača i njegove želje koje nastoji ispuniti poštujući globalni kontekst. S obzirom da živimo u svijetu estetike, najvažnije je zadovoljiti kupce i na ovom području. Samsung već desetljećima zadovoljava potrebe svojih kupaca kombinirajući korisnost i učinkovitost s vrhunskim i jednostavnim dizajnom. Također, svjestan važnosti i utjecaja robnih marki, kontinuiranim inovacijama, uvođenjem novih proizvoda, a samim time i ulaskom na nova tržišta, maksimizira izgleda za dugoročni rast” (Radić, 2021).

## **4.2. Analiza eksterne okoline**

### *4.2.1. Analiza opće okoline*

Samsung Electronics posluje unutar dinamičnog i složenog globalnog okruženja koje je pod utjecajem mnogih čimbenika opće okoline. Analiza ovih elemenata bitno je za tvrtku kako bi zadržala svoju konkurentsku prednost i potaknula inovacije. Čimbenici opće okoline Samsung Electronics mogu se analizirati pomoću PESTLE analize koje uključuje analizu političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i ekoloških čimbenika.

Politički čimbenici- Na većini tržišta na kojima Samsung posluje, političko okruženje je povoljno, iako postoje manji problemi na nekim stranim tržištima poput Indije. Općenito, Samsung djeluje u regijama s uglavnom bezazlenim političkim uvjetima. Međutim, nedavno je suočen sa značajnim političkim izazovima u Južnoj Koreji zbog napetosti sa Sjevernom Korejom, što je natjeralo tvrtku da uzme u obzir političku nestabilnost i prijetnju sukoba na Korejskom poluotoku. Uz to, Samsung se suočava s političkim pritiscima u nekoliko afričkih i latinoameričkih zemalja gdje je političko okruženje nestabilno i podložno čestim promjenama vlasti. Unatoč tim izazovima, tvrtka je velikim dijelom integrirala potencijalnu političku nestabilnost u svoje strateško planiranje, čime je ovaj problem zasad ostao manji.

Ekonomski čimbenici- Ovaj aspekt je posebno značajan za Samsung, jer je otvaranje mnogih tržišta u zemljama u razvoju omogućilo tvrtki širenje globalne prisutnosti. Međutim, to također donosi izazove, budući da je nedavna globalna gospodarska kriza uzrokovana pandemijom

COVID-19 znatno smanjila kupovnu moć potrošača na mnogim razvijenim tržištima, prisiljavajući Samsung da traži profitabilne prilike na tržištima u razvoju. Ključno je napomenuti da makroekonomsko okruženje u kojem Samsung posluje karakteriziraju nesigurnost i promjenjivost, što zahtijeva strateške prilagodbe. Srećom, tvrtka se uspješno prilagodila padu raspoloživog dohotka potrošača u razvijenim zemljama širenjem na tržišta u nastajanju i razvoju. Ova strateška promjena objašnjava Samsungov agresivni prodor na ta tržišta kako bi nadoknadio smanjeno poslovanje u razvijenom svijetu.

Socijalni čimbenici- Samsung je prvenstveno južnokorejska ili multinacionalna tvrtka u obiteljskom vlasništvu, što znači da unatoč svom opsežnom globalnom dosegu, i dalje ima duboke korijene u korejskim vrijednostima i praksama. Kao rezultat toga, različiti aspekti njenog globalnog poslovanja zahtijevaju prilagodbu lokalnim uvjetima. Drugim riječima, kao globalni igrač, Samsung je morao primijeniti strategije koje su relevantne za specifična tržišta u razvoju. Isto tako, tvrtka je trebala prilagoditi svoje proizvode kako bi odgovorila na brze promjene u preferencijama potrošača u različitim regijama.

Važno je razumjeti da Samsung posluje u sektoru koji je znatno pod utjecajem životnog stila potrošača, te je stoga morao prilagoditi svoj pristup svakom pojedinom tržištu uzimajući u obzir različite socio-kulturne čimbenike. Primjerice, Samsung prilagođava svoje pametne telefone tako da odgovaraju specifičnim preferencijama potrošača u različitim regijama. To uključuje, unaprijeđene kamere za tržišta koja cijene selfije ili lokalizirane aplikacije i usluge koje zadovoljavaju regionalne potrebe.

Isto tako, demografski čimbenici, poput dobi, razine prihoda i stope urbanizacije, utječu na potražnju za Samsungovim proizvodima. U starijoj populaciji vjerojatno će biti veća potreba za tehnologijama vezanim uz zdravstvenu njegu, dok bi mlađa, urbanizirana populacija mogla imati veći interes za najnovije pametne telefone i pametne kućne uređaje. Analizom tih demografskih trendova, Samsung može bolje prilagoditi svoje marketinške strategije i razvoj proizvoda kako bi zadovoljio potrebe različitih potrošačkih skupina.

Tehnološki čimbenici- Samsung je prepoznat kao jedan od vodećih svjetskih inovatora, što mu pruža značajnu prednost u iskorištavanju tehnologije i poticanju inovacija za postizanje održivog poslovnog uspjeha. Tehnološke inovacije predstavljaju ključni element Samsungove strategije. Tvrtka ulaže značajna sredstva u istraživanje i razvoj kako bi ostala na čelnoj poziciji tehnološkog napretka. Napredak u područjima kao što su umjetna inteligencija, 5G tehnologija

i kvantno računalstvo potiče razvoj proizvoda i jača konkurentsku prednost Samsunga. Kontinuirana sposobnost Samsunga za inovacije i implementaciju novih tehnologija presudna je za očuvanje vodstva u tehnološkoj industriji. Kao rezultat toga, Samsung je snažno usmjeren na održavanje prednosti u tehnološkom napretku i nastoji nadmašiti konkurenciju predstavljanjem novih proizvoda na tržištu prije drugih. Međutim, ovaj naglasak na inovacijama doveo je Samsung do pravnih i regulatornih problema zbog optužbi za kopiranje dizajna Appleovih proizvoda. Ovo iskustvo pruža važnu lekciju drugim tehnološkim tvrtkama. Iako je brzina izlaska na tržište ključna u eri brzih tehnoloških promjena, važno je održavati visoke standarde i pridržavati se temeljnih praksi za dugoročni uspjeh.

Pravni čimbenici- Usklađenost s lokalnim i međunarodnim propisima ključna je za pravnu sukladnost. Pravila vezana uz zaštitu potrošača, privatnost podataka, standarde rada i sigurnost proizvoda imaju izravan utjecaj na poslovanje tvrtke Samsung. Poštivanje tih propisa pomaže tvrtki da izbjegne kazne, očuva svoj ugled i osigura usklađenost sa zakonima. Kapacitet Samsunga za upravljanje i navigaciju kroz ovaj složeni regulatorni okvir od presudne je važnosti za njegov uspjeh na globalnim tržištima.

Isto tako, Samsung ulaže značajna sredstva u stjecanje patenata i licenci kako bi osigurala svoje inovacije. Pravne bitke vezane uz intelektualno vlasništvo, poput sporova oko kršenja patenata, mogu biti skupe i utjecati na tržišno pozicioniranje. Samsungov čvrst pravni okvir osmišljen je za zaštitu njegove intelektualne imovine i učinkovito upravljanje svim povezanim sporovima. Kao što je prethodno spomenuto, Samsung je suočen s velikim kaznama zbog optužbi za kopiranje dizajna Appleovih iPada i iPhonea, što je negativno utjecalo na javni imidž tvrtke i povjerenje potrošača u njene strategije.

Ekološki čimbenici- S obzirom na to da društveno odgovorni potrošači sve više preferiraju brendove koji proizvode i nabavljaju proizvode na društveno i ekološki odgovoran način, Samsung mora zadovoljiti zahtjeve tih savjesnih kupaca. Održivost okoliša postaje sve važnija za Samsung. Tvrtka je posvećena smanjenju emisije ugljikovog dioksida, smanjenju otpada i poticanju recikliranja. Napori poput korištenja obnovljive energije, stvaranja energetski učinkovitih proizvoda i usvajanja održivih proizvodnih praksi u skladu su s globalnim trendovima održivosti i regulatornim standardima. Samsungov proaktivni stav o održivosti okoliša ne samo da jača reputaciju njegove marke, već se također bavi rastućom potražnjom potrošača za ekološki prihvatljivim proizvodima. Isto tako, propisi o zaštiti okoliša, kao što su

standardi za emisiju ugljičnog dioksida i zakoni o odlaganju otpada, variraju od zemlje do zemlje i mogu utjecati na poslovanje tvrtke Samsung. Poštivanje tih propisa ključno je za izbjegavanje kazni, pravnih problema i štete na reputaciji tvrtke. Samsungov pristup u usklađivanju s ekološkim standardima jača njegovu globalnu reputaciju i pomaže u očuvanju povjerenja potrošača.

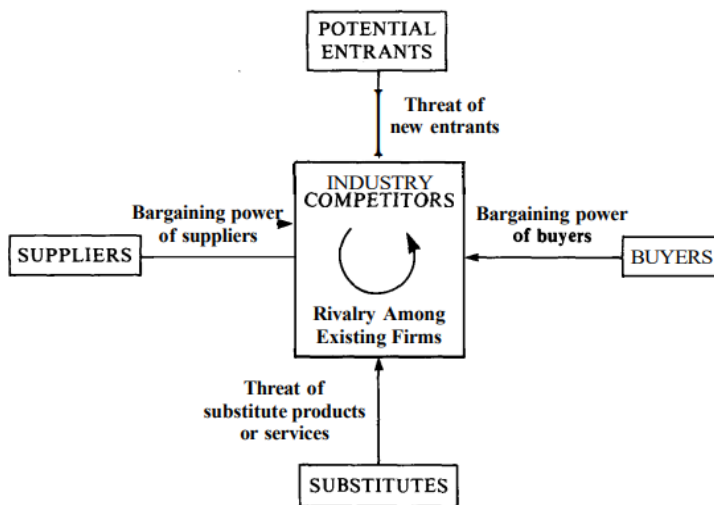
#### *4.2.2. Analiza poslovne okoline*

Kod poslovne okoline, posebno se ističe industrijska okolina, koja se zbog svog značaja izdvaja kao poseban segment eksterne okoline. Industrijska okolina uključuje grupu poduzeća koje posluju unutar iste industrije, odnosno one koje pružaju slične proizvode ili usluge, čime postaju direktni konkurenti. Svako poduzeće koja teži dugoročnom opstanku, očuvanju konkurentnosti na tržištu i ostvarivanju profita mora duboko razumjeti industrijsku okolinu u kojoj posluje. Industrijska okolina oblikuje mnoge aspekte poslovne strategije i taktike. Ona uključuje konkurente, potrošače, dobavljače, te ostale vanjske čimbenike koji zajedno utječu na poslovanje poduzeća.

U ovom kontekstu, industrijska okolina postaje ključna jer određuje konkurentsku dinamiku, stvara prilike za rast i inovacije, ali isto tako postavlja izazove koje poduzeća moraju prevladati kako bi zadržala svoju konkurentsku prednost.

Jedan od najpoznatijih i najkorištenijih analitičkih alata za analizu industrijske okoline je Porterov model pet sila. Michael Porter, razvio je ovaj model kako bi poduzećima omogućio bolje razumijevanje strukture industrije u kojoj posluju. Porterov model se temelji na ideji da je snaga konkurentne pozicije poduzeća u industriji određena s pet ključnih sila: pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, prijetnja supstituta, prijetnja ulaska novih konkurenata i konkurenti u grupaciji. Svaka od ovih sila ima jedinstven utjecaj na tržišnu dinamiku i uspjeh poduzeća.

Slika 5. Pet konkurentskih sila



Izvor: Porter E., M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press

“Pet konkurentskih sila - ulazak, prijetnja supstituta, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalstvo među trenutnim konkurentima odražavaju činjenicu da konkurencija u industriji nadilazi ustaljene igrače. Kupci, dobavljači, zamjene i potencijalni sudionici svi su konkurenti tvrtkama u industriji i mogu biti manje ili više istaknuti, ovisno o određenim okolnostima. Natjecanje u ovom širem smislu moglo bi se nazvati proširenim rivalstvom. Svih pet konkurentskih sila zajedno određuju intenzitet konkurencije u industriji i profitabilnost, a najjača sila ili sile upravljaju i postaju ključne sa stajališta formuliranja strategije. Na primjer, čak i tvrtka s vrlo snažnom tržišnom pozicijom u industriji u kojoj nema potencijalnih sudionika Prijetnja će zaraditi male povrate ako se suoči s superiornom, jeftinijom zamjenom. Čak i bez zamjena i blokiranog ulaska, intenzivno rivalstvo među postojećim konkurentima ograničit će potencijalne povrate. Ekstremni slučaj konkurentskog intenziteta je ekonomistova savršeno konkurentna industrija, gdje je ulazak slobodan, postojeće tvrtke nemaju pregovaračku moć protiv dobavljača i kupaca, a rivalstvo je neobuzdano jer su brojne tvrtke i proizvodi slični” (Porter, 1980).

- Pregovaračka moć dobavljača- dobavljači Samsunga imaju nisku pregovaračku moć jer Samsung posjeduje mnoge od njih. Tvrtka koristi strategiju povratne integracije kako bi

povećala troškovnu učinkovitost i profitne marže, omogućujući joj prodaju telefona po nižim cijenama od glavnog konkurenta, Applea.

Na tržištu pametnih telefona, Samsung i Apple zajedno drže oko 50 posto tržišnog udjela za prodane jedinice. To znači da čak i ako Samsung ne bi posjedovao svoje dobavljače, ti bi dobavljači vjerojatno služili ili Samsungu ili Appleu. Međutim, ukupna potražnja za elektronikom osigurava da moć dobavljača u industriji i dalje ostane velika, budući da su ključni za proizvodnju bilo kojeg elektroničkog proizvoda.

Nadalje, Samsung Electronics primjenjuje strategiju vertikalne integracije, što mu omogućuje da bude dobavljač za svog najvećeg konkurenta. Ova strategija omogućuje Samsungu da samostalno proizvodi mnoge komponente, smanjujući ovisnost o vanjskim dobavljačima. Dobavljači koji surađuju sa Samsungom imaju značajne prednosti jer im pruža prilike koje su rijetke kod drugih marki. Kao rezultat toga, dobavljači ostaju ovisni o Samsungu, što značajno smanjuje njihovu pregovaračku moć u odnosu na tvrtku.

- Pregovaračka moć kupaca- kupovna moć je vrlo visoka. Zahvaljujući internetu koji omogućuje potrošačima pristup opsežnim informacijama. To im olakšava prelazak između proizvoda na temelju reputacije tvrtke. Ipak, moć kupaca može se smatrati umjerenom zbog dva razloga. Prvo, potrošači uglavnom biraju između Samsungovih i Appleovih pametnih telefona ako si ih mogu priuštiti, jer su to dvije najveće mobilne tvrtke na svijetu. Drugo, iako Apple još uvijek može predvoditi tržište, Samsungovi telefoni su povoljniji i nude slične značajke kao iPhone.

S druge strane, sadašnji korisnici Samsunga imaju manju pregovaračku moć zbog visokih troškova prelaska na drugi telefon, poput prilagodbe na novi operativni sustav i postojećih telefonskih tarifa.

- Prijetnja supstituta- Prijetnja supstituta predstavlja značajan izazov za Samsung zbog širokog spektra elektroničkih proizvoda koje nudi, uključujući hladnjake, mobilne uređaje i pametne telefone. Tvrtka se suočava s konkurencijom od različitih marki, poput LG-a, Huawei-a, Xiaomi-a ili Applea.

Svaki pametan telefon sličnih funkcionalnosti može se smatrati zamjenom za Samsungove modele. predstavlja izravnu zamjenu zbog sličnih funkcionalnosti. Izvan sektora pametnih telefona, prijetnja od supstituta ostaje minimalna iz razloga jer ne

postoje stvarne alternative za mobilne telefone. Iako tableti i javni telefoni mogu poslužiti kao privremena rješenja, obično su nezgodni za upotrebu.

Neki tehnološki stručnjaci ipak sugeriraju da bi tableti mogli postati zamjena za mobilne telefone u budućnosti. Također, iPodi mogu funkcionirati kao alternativni uređaji; s internetskom vezom i specijaliziranim aplikacijama, iPod može obavljati mnoge funkcije slične onima koje pružaju mobilni telefoni.

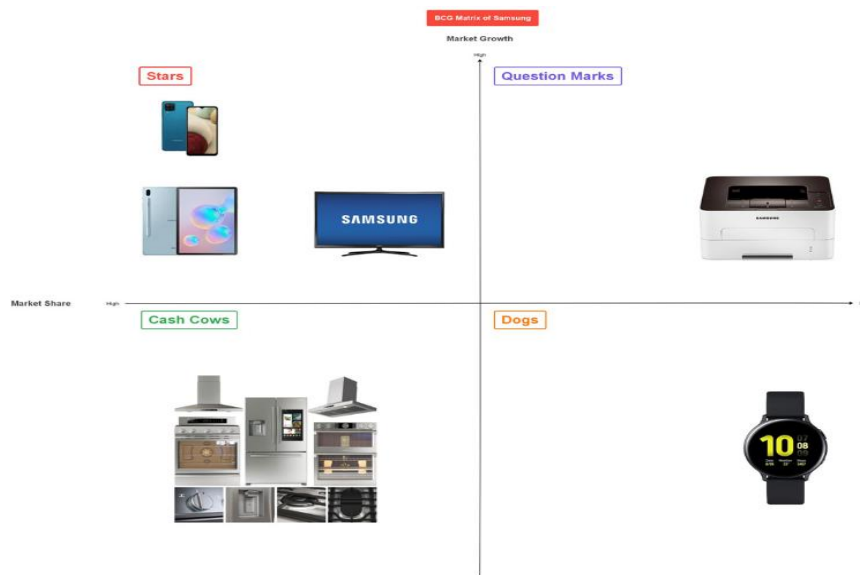
- **Prijetnja ulaska novih konkurenata-** Prijetnja ulaska novih konkurenata u industriji je niska zbog prisutnosti mnogih prepoznatljivih konkurenata koji već posjeduju razvijene opskrbne lance, što im pomaže u smanjenju troškova. Ove tvrtke već su uspostavile čvrstu bazu lojalnih kupaca i imaju ugovorene odnose s distributerima. Ulazak na tržište zahtijeva značajna ulaganja, posebno u istraživanje i razvoj te marketing. Osim troškova istraživanja i razvoja, potrebno je i veliko ulaganje u proizvodnju i izgradnju prepoznatljivosti brenda. Dodatno, industrija postavlja visoke prepreke za ulazak, uključujući patente i prava intelektualnog vlasništva. Primjerice, nedavni pravni sporovi između Applea i Samsunga ilustriraju izazove s kojima se suočavaju novi akteri koji pokušavaju konkurirati u segmentu tržišta koji dominira Apple.
- **Konkurenti u grupaciji-** Rivalstvo između konkurenata je intenzivno, posebno između Samsunga i Applea. Samsung često prati Appleovo tržišno vodstvo, slično kao što to čini i sa Sonyjem. Ova strategija koristi Samsungu jer upravlja vlastitim distribucijskim kanalima i dobavljačima, što mu omogućuje smanjenje troškova i očuvanje kvalitete proizvoda u usporedbi s Appleom. Samsung je također značajno ulagao u oglašavanje kako bi promovirao svoje proizvode. Nedavni izvještaji pokazuju da postoji izravna povezanost između Samsungovih troškova oglašavanja i njegovih prodajnih rezultata: povećano oglašavanje dovodi do rasta prodaje.



### 4.3. BCG matrica

“BCG matrica grafički prikazuje razlike među odjelima u smislu relativnu poziciju tržišnog udjela i stopu rasta industrije. BCG matrica omogućuje multidivizijskoj organizaciji da upravlja svojim portfeljem poslovanja ispitivanjem relativnog tržišnog udjela i stope rasta svake divizije u odnosu na sve ostale divizije u organizaciji. BCG matrica, kao i sve analitičke tehnike, ima neka ograničenja. Na primjer, promatranje svake tvrtke kao zvijezde, krave muzare, psa ili upitnika je pretjerano pojednostavljivanje; mnoge tvrtke spadaju točno u sredinu BCG matrice i stoga ih nije lako klasificirati. Nadalje, BCG matrica ne odražava rastu li različite divizije ili njihove industrije tijekom vremena; to jest, matrica nema vremenske kvalitete, već je prije slika organizacije u određenom trenutku u vremenu” (David, 2011).

Slika 6. Samsung Electronics BCG matrica



Izvor: <https://www.edrawmind.com/article/best-10-bcg-matrix-examples-for-students.html>

BCG matrica Samsung Electronics-u pruža strukturiran način za da analizira svoj portfelj proizvoda koje nudi poput pametnih telefona, kućanskih aparata, poluvodiča i drugih, te donese obrazložene strateške odluke. Razvrstavanjem proizvoda u kategorije poput krave muzare, zvijezde, upitnici i psi, Samsung može efikasno alocirati resurse i razviti strategije usmjerene na poticanje rasta i povećanje profitabilnosti.

Krave muzare- Samsungovi kućanski uređaji postali su prepoznatljivi po svojoj kvaliteti, što je rezultat dugogodišnjeg građenja ugleda upravo u ovom sektoru. Dodatno, poluvodiči koje proizvodi Samsung zadovoljavaju sve veću potražnju za čipovima i komponentama potrebnim za kućnu elektroniku i pametne telefone.

Kako bi osigurao bolju financijsku stabilnost, Samsung je osnovao financijsku instituciju koja omogućuje različite oblike ulaganja, pružajući tvrtki priliku da ostvaruje veće prihode kroz kreditiranje i posuđivanje, umjesto jednostavnog čuvanja sredstava u banci. Također, Samsung Heavy Industries, s jednim od najvećih brodogradilišta, nudi transportne usluge koje pomažu tvrtki u smanjenju troškova korištenjem vlastitih resursa, umjesto oslanjanja na vanjske dobavljače.

Zvijezde- Samsungovi elektronički proizvodi, kao što su mobilni telefoni i televizori, igraju ključnu ulogu u uspjehu tvrtke. Serije Galaxy i Note uspjele su izgraditi snažnu bazu vjernih korisnika. Kako bi održao svoj položaj na tržištu, Samsung redovito lansira nove modele mobilnih telefona s poboljšanim značajkama i moderniziranim dizajnom. Također, Samsungovi LED i OLED televizori stekli su značajnu popularnost na globalnom tržištu. Tvrtka kontinuirano uvodi nove modele televizora s naprednim tehnologijama kako bi privukla i zadržala potrošače.

Upitnici- neki od Samsungovih proizvoda, poput Samsung printera, još uvijek su u fazi razvoja i unatoč visokoj potražnji imaju mali tržišni udio. Zbog toga bi Samsung printer mogao ostati u kategoriji upitnici unutar BCG matrice. Isto tako Samsungovo poslovanje s pisačima nije ostvarilo značajne rezultate, suočavajući se s oštrom konkurencijom brendova poput Epsona i HP-a, što je rezultiralo niskim tržišnim udjelom u toj industriji.

Dodatno, sve veći fokus na ekološke prakse i rastuća upotreba e-pošte, koja smanjuje potrebu za papirom, dodatno su smanjili potražnju za pisačima..

Psi- Kako bi odgovorio na zahtjeve digitalnog svijeta, Samsung je lansirao Samsung Smartwatch. Međutim, proizvod se suočio s izazovima zbog jake konkurencije od strane Apple Watcha i Xiaomija, što je dovelo do njegovog smanjenog uspjeha,.

## 5. SWOT analiza

“Nakon pružanja informacija o povijesti i pregleda tvrtke Samsung Electronics, ova se studija usredotočuje na dvije glavne analize: vanjsku i internu analizu dok se raspravlja o situacijskim čimbenicima koji utječu na postavljanje praktičnog i učinkovitog strateškog poslovnog plana tvrtke Samsung Electronics. Ova studija također daje neke prijedloge tvrtki Samsung Electronics kako bi tvrtka održala održivi uspjeh u budućnosti” ( Hidiroglu, 2021).

### 5.1. Snage

Samsungov istraživački i razvojni tim izuzetno je napredan, što omogućuje tvrtki da stvara i isporučuje vrhunske elektroničke proizvode i komponente za kupce i vanjske korisnike.

Samsung je, primjerice, bio pionir u industriji kada je 1992. godine predstavio 64M DRAM, a kasnije je predvodio u prodaji 3D V-NAND flash memorijskih čipova. Tvrtka je također razvila ISOCELL tehnologiju i napredne QLED televizore temeljem Quantum Dot tehnologije. Osim toga, Samsung je dodatno učvrstio svoju reputaciju kao inovator lansiranjem prvog ultra-brzog DRAM-a za umjetnu inteligenciju i superračunala sljedeće generacije, te posjeduje najopsežniju proizvodnu liniju poluvodiča na svijetu. Ova dostignuća naglašavaju Samsungov potencijal za rast i njegovu sposobnost za stalne inovacije, posebno u konkurentnim sektorima elektronike i tehnologije.

Napredna tehnologija integrirana u Samsungove proizvode osigurava njihovu usklađenost i uspjeh na globalnom tržištu. Nadalje, Samsung je osnovao brojne podružnice i proizvodne pogone u različitim zemljama u razvoju kako bi smanjio troškove proizvodnje. Ovaj strateški pristup odražava predanost tvrtke u povećanju svojih proizvodnih kapaciteta. Očekuje se da će sadašnja ulaganja u proizvodnju rezultirati većom profitabilnošću u budućnosti.

Kontrola nad najopsežnijom linijom poluvodiča poboljšava Samsungovu sposobnost upravljanja opskrbnim lancima, što dodatno povećava njegovu pregovaračku moć. Iako ova povećana moć možda neće odmah utjecati na cijene za potrošače, pruža Samsungu konkurentsku prednost nad rivalima koji koriste njegove poluvodiče, poput Applea.

Samsung je već desetljećima glavna sila u elektroničkoj industriji, neprestano proširujući svoju tehnološku i menadžersku stručnost tijekom godina. Dok je brojnih konkurenata nestalo, Samsungovi proizvodi nastavili su se razvijati i zadržati snažnu prisutnost na tržištu.

Pametni telefoni ove tvrtke postigli su globalnu slavu i uspjeh, za razliku od propadanja brendova kao što su Nokia i Blackberry. Samsungova prilagodljivost i stručnost u proizvodnji su iznimni, što mu omogućuje da služi kao dobavljač, proizvođač i sastavljač za druge marke. Samsungov sveobuhvatan pristup obuhvaća sve, od proizvodnje do prodaje i korisničke službe, pokazujući pouzdano i stabilno upravljanje u svojim raznolikim odjelima. Ta se učinkovitost ogleda u visokoj razini zadovoljstva kupaca i snažnom financijskom učinku. Samsung je poznat kao globalni lider u segmentu pametnih telefona, pri čemu je njegova serija Galaxy posebno prepoznatljiva i široko prihvaćena. Ova linija pametnih telefona stalno se usavršava i nudi raznovrstan spektar modela u različitim cjenovnim kategorijama.

Samsung cilja na različite korisničke skupine pružajući i povoljne i visokokvalitetne pametne telefone, čime osigurava pouzdanost i izdržljivost u različitim specifikacijama. Operativni sustav koji koristi također se ističe svojom pouzdanošću.

Kao lider u brzo rastućoj industriji pametnih telefona, koja je postala bitan element svakodnevnog života, Samsung je u odličnoj poziciji da iskoristi rastuću potražnju. Široka paleta njegovih pametnih telefona, koja uključuje različite značajke i cijene, omogućava korisnicima iz svih socijalnih slojeva da pronađu uređaj koji odgovara njihovim potrebama i budžetu. U usporedbi s konkurentima poput Applea, Huaweija i Xiaomija, Samsung nudi širi raspon pametnih telefona, a njegov sve veći asortiman proizvoda i dalje privlači rastući broj kupaca.

## 5.2. Slabosti

Slabosti su unutarnji faktori koji mogu utjecati na performanse tvrtke, a Samsung nije iznimka. Najprije, velika ovisnost o američkom tržištu predstavlja rizik za Samsung. Iako je tvrtka diversificirala svoje proizvode i tržišta, oko 70% njihovih pametnih telefona prodaje se u SAD-u, što pokazuje značajnu ovisnost o tom jednom tržištu. Zatim, cijene Samsungovih proizvoda često su više u usporedbi s konkurentima poput Huaweija i Xiaomija, koji nude bolju kombinaciju kvalitete i cijene. Da bi prevladao ove slabosti, Samsung bi trebao nastojati

balansirati kvalitetu svojih proizvoda s financijskim aspektima kako bi zadržao konkurentnost. Također, istraživanje i razvoj tržišta u Aziji i Europi mogli bi pomoći u smanjenju ovisnosti o američkom tržištu.

### **5.3. Prilike**

S obzirom na reputaciju Samsunga za inovacije i dizajn, tvrtka bi se trebala fokusirati na uvođenje inovativnijih proizvoda u budućnosti. Na primjer, Samsung je nedavno predstavio prvi sklopivi pametni telefon na svijetu s 5G tehnologijom. Kako svijest potrošača o ekološkim problemima raste, Samsung bi trebao nastaviti razvijati ekološki prihvatljivije proizvode. Tvrtka ima za cilj da 90% svojih novih proizvoda bude ekološki osviješteno. Isto tako, Samsung planira koristiti obnovljivu energiju za 100% svojih tvornica, uredskih zgrada i operativnih objekata u SAD-u, Europi i Kini, u nastojanju da kako bi se smanjio njegov utjecaj na okoliš.

### **5.4. Prijetnje**

Samsung se nalazi u visoko konkurentnom tržištu gdje drugi brendovi aktivno nastoje smanjiti njegov tržišni udio. U suočavanju s izazovima koje donose konkurentske elektroničke tvrtke, Samsung mora raditi na povećanju lojalnosti kupaca i unapređenju usluge nakon prodaje. Osim toga, dok Samsung nudi širok spektar proizvoda, nedostaje mu jedan posebno prepoznatljiv proizvod koji bi se mogao usporediti s Appleovim pametnim satovima. Ova odsutnost vodećeg proizvoda otežava Samsungu izgradnju snažnog identiteta robne marke.

U budućnosti, Samsung će se suočiti s ključnim izazovom zadržavanja postojećih kupaca dok istovremeno nastoji privući nove u već zreloj tehnološkoj industriji. Nadalje, povreda patenata sve više postaje glavni problem na globalnom tržištu pametnih telefona i tableta u posljednjem desetljeću. Samsung se prethodno suočio sa patentnim sporovima s Appleom, što je rezultiralo značajnim financijskim obvezama. Kako bi ublažio takve rizike u budućnosti, Samsung mora izbjegavati bilo kakva potencijalna kršenja patenata.

Samsung Electronics ima koristi od svoje tehnološke snage, velikih financijskih resursa, opsežne stručnosti, neovisnosti, značajnog tržišnog udjela i širokog asortimana proizvoda. Međutim, tvrtka se suočava s nekoliko izazova, uključujući veliko oslanjanje na tržište SAD-a, te visoke cijene nekih proizvoda. Rastuća tržišta u nastajanju Samsungu nude prilike za rast, potaknut povećanom potražnjom za elektroničkim proizvodima i napretkom u industriji interneta i digitalnih usluga. Gledajući unaprijed, Samsung bi se mogao susresti s izazovima kao što su tužbe za kršenje patenata, pravni sporovi koji su u tijeku i povećana konkurencija.

“Samsungova snaga sastoji se od portfelja proizvoda, jeftine cijene, jedinstvene distribucije povezane s plasmanom i svijesti ljudi s imenom Samsung. Također, tvrtka ima mnogo slabosti, a najčešće cijena Samsunga nije jeftina u usporedbi s nekim domaćim proizvodima, a taktika tvrtke obično nije jaka. S druge strane, brzorastuća industrija i rastuće kinesko tržište zajedničke su točke mogućnosti Samsunga, dok imaju nekoliko prijetnji kao što je smanjenje profita prebrzo zbog brzog pada jedinične cijene i brzina inovacija je prilično velika. Ovo istraživanje je zaključilo vrlo pozitivnu preporuku. Samsung provodi izvanrednu istragu, poslovne i industrijske ili elektroničke kompetencije, međutim, događa se da nestaju na vrhu ili razini u oglašavanju. Ova će organizacija možda trebati renovirati svoj marketing pametnih telefona i možda restrukturirati ili redizajnirati napore kako bi nastavila s dijeljenjem ili tržišnim udjelom na kritičnim osnovama u usporedbi sa zemljom kao što je SAD. Inovativna iskustva kao što je Samsung Naknada će biti mračna ako ova tvrtka želi sačuvati svoje mjesto kao lider u proizvodnji. Samsung će također morati naučiti nositi se s destruktivnim kineskim protivnicima i Appleovim položajem u smislu napretka. Konačno, Samsung ima dugoročnu strategiju povećanja svog tržišnog udjela” (Omer, 2019).

Tablica 9. SWOT analiza Samsung Electronics

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- napredna tehnologija</li> <li>- raširenost u velikim broju zemalja</li> <li>- stručnost zaposlenika</li> <li>- cjenovna dostupnost</li> <li>- široka paleta proizvoda</li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ovisnost o američkom tržištu</li> <li>- cijene u usporedbi sa glavnim konkurentima</li> </ul>
<p><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovativni proizvodi</li> <li>- prvi sklopivi 5G telefon</li> <li>- ekološka osviještenost</li> </ul>	<p><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoko konkurentsko tržište</li> <li>- nedostatak prepoznatljivog proizvoda</li> <li>- patentni sporovi</li> </ul>

Izvor: Izrada autora, 2024.

## 6. Zaključak

Strategija je temelj svakog uspješnog poduzeća, a Samsung Electronics je primjer kako pažljivo oblikovana i prilagođena strategija može voditi do izvanrednih rezultata. Samsungova strategija je uvijek bila usmjerena na inovacije, rast i prilagodljivost promjenama u industriji. Razvijajući strategiju koja se temelji na kontinuiranom praćenju tržišta, tehnoloških trendova i konkurentskih poteza, Samsung je uspio ostati lider u industriji elektronike. Sposobnost tvrtke da brzo odgovori na vanjske izazove i promjene u industriji jedan od ključnih faktora njezinog dugoročnog uspjeha. Ova prilagodljivost je omogućila Samsungu da se brzo prebaci s proizvodnje poluvodiča na razvoj potrošačke elektronike, zadržavajući pri tom konkurentnost u svim segmentima poslovanja.

Analiza trenutne strategije Samsung Electronics otkriva da je tvrtka fokusirana na inovacije, istraživanje i razvoj, te širenje proizvodnog asortimana. Samsung ulaže značajna sredstva u istraživanje i razvoj, s ciljem da kontinuirano bude na čelu tehnoloških inovacija. Ovaj strateški pristup omogućava tvrtki da ne samo prati već i predvodi trendove u industriji, pružajući potrošačima proizvode koji su ne samo visokokvalitetni, već i tehnološki napredni. Kao rezultat, Samsung je uspio osigurati značajnu lojalnost potrošača, što je rezultiralo povećanjem tržišnog udjela i jačanjem branda. Također, rad ukazuje na to da je diversifikacija proizvoda omogućila Samsungu smanjenje rizika povezanih s promjenama na tržištu, osiguravajući stabilnost prihoda i povećavajući profitabilnost.

Tržište elektronike se neprestano mijenja, a Samsung Electronics je morao prilagoditi svoje strategije kako bi održao svoju konkurentnost. Promjene poput ubrzanog razvoja tehnologije, promjena u ponašanju potrošača, te sve veća globalna konkurencija zahtijevaju od tvrtke da kontinuirano prilagođava svoje poslovne modele. Rad je pokazao kako je Samsung uspio prepoznati i iskoristiti prilike koje su se pojavile uslijed tih promjena, kao što je povećana potražnja za pametnim telefonima i nosivim uređajima. Samsungova sposobnost brzog razvoja novih proizvoda, kao što je Galaxy serija pametnih telefona, omogućila je tvrtki da odgovori na potrebe potrošača i osigura vodeću poziciju na tržištu. Nadalje, Samsungova fleksibilnost u prilagodbi različitim regionalnim tržištima dodatno je naglasila važnost globalnog pristupa u strategiji rasta i razvoja.

Inovacije su središnji dio Samsungove strategije i ključni pokretač njenog rasta i razvoja. Rad je pokazao da Samsung ulaže značajna sredstva u istraživanje i razvoj, čime osigurava stalnu tehnološku superiornost. Upravljanje inovacijama uključuje ne samo razvoj novih proizvoda,



već i poboljšanje postojećih tehnologija, čime se osigurava kontinuirano zadovoljstvo potrošača. Samsung je, primjerice, pionir u razvoju zakrivljenih televizora, naprednih pametnih satova i visokokvalitetnih poluvodiča, što su sve inovacije koje su mu omogućile da se izdvoji od konkurencije. Ovaj fokus na inovacije omogućava Samsungu da neprestano unapređuje svoju ponudu i zadržava leadersku poziciju u industriji elektronike. Osim toga, inovacije omogućavaju tvrtki da se brzo prilagodi promjenama u potrošačkim preferencijama i tehnologiji, čime se osigurava dugoročna održivost i rast.

Jedna od glavnih konkurentskih prednosti Samsung Electronics je široka diversifikacija proizvoda. Ova strategija omogućava tvrtki da pokrije različite segmente tržišta, smanjujući rizike povezane s padom potražnje u određenom sektoru. Samsungov asortiman proizvoda obuhvaća pametne telefone, televizore, kućanske aparate, te industrijske komponente kao što su poluvodiči, što omogućava stabilnost prihoda i bolju otpornost na tržišne promjene. Osim toga, globalni doseg tvrtke osigurava prisutnost na svim ključnim tržištima, što omogućava iskorištavanje ekonomija razmjera i bolje pozicioniranje u odnosu na konkurenciju. Uz to, jako je važna snaga Samsungovog branda, koji je poznat širom svijeta, te povjerenje koje potrošači imaju u proizvode tvrtke, što dodatno doprinosi njenoj konkurentskoj prednosti.

Usprkos brojnim prednostima, Samsung Electronics suočava se s izazovima koji proizlaze iz globalne konkurencije i promjena na tržištu. Jedna od najvećih prijetnji dolazi iz Kine, gdje domaći proizvođači elektronike poput Huaweija i Xiaomija sve više jačaju svoj utjecaj. Ova konkurencija predstavlja ozbiljan izazov za Samsung, osobito na tržištima gdje cijena igra ključnu ulogu. Uz to, nestabilnost u opskrbnim lancima, uzrokovana geopolitičkim napetostima ili prirodnim katastrofama, može značajno utjecati na Samsungovu sposobnost da proizvede i distribuira svoje proizvode na globalnoj razini. Isto tako postoje brojne prilike koje se pojavljuju na tržištu, kao što je sve veća potražnja za ekološki održivim proizvodima. Samsung ima priliku da iskoristi ovaj trend razvijanjem tehnologija i proizvoda koji su ekološki prihvatljivi, što bi mu omogućilo da dodatno ojača svoju poziciju na tržištu. Osim toga, razvoj novih tehnologija poput umjetne inteligencije i 5G mreža predstavlja značajnu priliku za Samsung, koja može doprinijeti daljnjem rastu i jačanju konkurentске prednosti.

## Literatura

### Knjige:

1. Buble, M. (2000). Management. Split, Ekonomski fakultet Split
2. Buble, M. (2005). Strateški management Sinergija, Zagreb
3. David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Edition, Pearson Education
4. Kenneth R. A. (1987). The Concept of Corporate Strategy, 3rd Edition, Richard d Irwin inc.
5. Kyungmook L., Jaeyong S. (2014). The Samsung way: Transformational Management Strategies from the World Leader in innovation and Design, MCGraw-Hill
6. Porter E., M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press
7. Sikavica P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, Zagreb, Informator d.d.
8. Stacey R.D.(2007). Strategic Management and Organisational Dynamics, 5th Edition, Pearson Education

### Članci:

1. Aslan Y. (2019). Analysis of Samsung's Innovation Strategy, Nottingham Trent University, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/331114761\\_Analysis\\_of\\_Samsung's\\_Innovation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/331114761_Analysis_of_Samsung's_Innovation_Strategy) , (pristupljeno 28.04.2024.)
2. Haizar N. F. M. et al (2020). The Impact of Innovation Strategy on Organizational Success: A Study of Samsung, Asia Pacific Journal of Management and Education, Vol. 3, No 2, str. 93-104, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/343138536\\_The\\_Impact\\_of\\_Innovation\\_Strategy\\_on\\_Organizational\\_Success\\_A\\_Study\\_of\\_Samsung](https://www.researchgate.net/publication/343138536_The_Impact_of_Innovation_Strategy_on_Organizational_Success_A_Study_of_Samsung) , (pristupljeno 28.04.2024.)
3. Hidiroglu D. (2021). The Strategies in Global Semiconductor Industry: The SWOT Analysis of Samsung Electronics, American Journal of Business and Management, Vol. 21, No 2, str. 107-118, dostupno na :

[https://www.researchgate.net/publication/353482691\\_The\\_Strategies\\_in\\_Global\\_Semiconductor\\_Industry\\_The\\_SWOT\\_Analysis\\_of\\_Samsung\\_Electronics](https://www.researchgate.net/publication/353482691_The_Strategies_in_Global_Semiconductor_Industry_The_SWOT_Analysis_of_Samsung_Electronics) , (pristupljeno 28.04.2024.)

4. Kadlec Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/clanak/154120> , (pristupljeno 28.04.2024.)

5. Omer S. K. (2019). SWOT analysis implementation's significance on strategy planning Samsung mobile company as an example, Journal of Process Management –New Technologies, International, Vol. 7, No 1, str 56.-63., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/331287455\\_SWOT\\_analysis\\_implementation's\\_significance\\_on\\_strategy\\_planning\\_Samsung\\_mobile\\_company\\_as\\_an\\_example](https://www.researchgate.net/publication/331287455_SWOT_analysis_implementation's_significance_on_strategy_planning_Samsung_mobile_company_as_an_example) , (pristupljeno 28.04.2024.)

6. Račić D. (2000). Od teorije poduzeća, prema teoriji strateškog upravljanja, Ekonomski pregled, Vol. 51 No. 1-2, str. str. 118.-144., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/90888> , (pristupljeno 28.04.2024.)

7. Radic M. (2021). Business strategy and management method on the example of Samsung, International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship, Vol. 2 No. 2, str. 33.-49., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/410487> , (pristupljeno 28.04.2024.)

8. Seongjae Y. (1999). The Growth Pattern of Samsung Electronics: A strategy perspective. International Studies of Management & Organization, Vol. 28, No. 4, str. 57-72, dostupno na: <https://www.slideshare.net/bakerkha/samsung-growth-pattern> , (pristupljeno 28.04.2024.)

Internetski izvori:

1. <https://www.samsung.com/hr/about-us/company-info/> , (pristupljeno 14.07.2024.)

2. <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/> , (pristupljeno 14.07.2024.)

3. <https://www.edrawmind.com/article/best-10-bcg-matrix-examples-for-students.html> , pristupljeno ( 14.07.2024)

## Popis slika

Slika 1. Etape strateškog menadžmenta.....	6
Slika 2. Struktura okoline poduzeća.....	13
Slika 3. Hijerarhija strategija u poduzeću.....	19
Slika 4. Dionička struktura Samsunga.....	22
Slika 5. Pet konkurentskih sila .....	46
Slika 6. Samsung Electronics BCG matrica .....	49

## Popis tablica

Tablica 1. SWOT analiza.....	17
Tablica 2. Samsung kroz povijest .....	21
Tablica 3. Stanje imovine Samsung Electronics za 2023. godinu .....	29
Tablica 4. Stanje obveza Samsung Electronics za 2023. godinu .....	30
Tablica 5. Stanje kapitala Samsung Electronics za 2023. godinu.....	31
Tablica 6. Konsolidirani izvještaj o dobiti i gubitku Samsung Electronics za 2023. godinu ...	32
Tablica 7. Konsolidirani izvještaj o novčanom toku Samsung Electronics za 2023. godinu ...	34
Tablica 8. Konsolidirani izvještaj financijskih aktivnosti Samsung Electronics za 2023. godinu .....	36
Tablica 9. SWOT analiza Samsung Electronics .....	55