Strategija izlaska iz djelatnosti na primjeru Adris grupe

Brković, Mate

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:376434

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Preddiplomski studij menadžmenta

Mate Brković

STRATEGIJA IZLASKA IZ DJELATNOSTI NA PRIMJERU ADRIS GRUPE

Završni rad

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Preddiplomski studij menadžmenta

STRATEGIJA IZLASKA IZ DJELATNOSTI NA PRIMJERU ADRIS GRUPE

Završni rad

Student/ica:
Mate Brković

Mentor/ica:
Ivona Mikulandra-Volić, mag. oec.

Zadar, 2017.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Mate Brković,** ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Strategija izlaska iz djelatnosti na primjeru Adris grupe** rezultat mojega 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 mojega 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 mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2017.

SADRŽAJ

SAŽETAK 5
1. Izlazne strategije 2
1.1 Strategija izlaska iz djelatnosti 2
1.2 Vrste izlaznih strategija 3
1.3. Korporativno upravljanje i izlazak iz djelatnosti 7
1.4 Utjecaj okoline na izlaznu strategiju 8
2. Studija slučaja– Adris grupa 11
2.1. Struktura Adris grupe prije prodaje Tvornice duhana Rovinj d.o.o. 11
2.2 Poslovanje Adris grupe 13
2.3 Poslovanje Adris grupe prije prodaje 15
3. Tvornica duhana Rovinj – TDR d.o.o (SPJ Duhan) 17
3.1. Struktura TDR –a 18
3.2 Promjene u industrijskom i konkurentnom okruženju TDR-a 19
3.3. Proces prodaje duhanske djelatnosti 22
4. Struktura Adris grupe nakon prodaje SPJ Duhan 27
5. RASPRAVA 29
ZAKLJUČAK 33
LITERATURA 35
POPIS SLIKA 38
POPIS TABLICA 38
POPIS GRAFOVA 38
SUMMARY 39

SAŽETAK

Predmet ovog rada je istražiti utjecaj vanjskog okruženja na provedbu strategije izlaska iz djelatnosti te prikazati kako je izlazna strategija provedena na primjeru Adris grupe. Tvornica duhana Rovinj je poduzeće na čijim tekovinama i poslovnom iskustvu je nastala Adris grupa. Potreba za osnivanjem Adris grupe nastala je upravo iz toga da poduzeće ima temelj za ulazak u druge djelatnosti. Otvaranjem tržišta Republike Hrvatske prema svijetu, a i samim ulaskom u Europsku uniju došlo je do velikih promjena u vanjskom okruženju u poslovanju Tvornice duhana Rovinj (TDR). Promjene koje su se dogodile dovele su 2015. godine do akvizicije TDR-a od strane kompanije British American Tobacco (BAT), točnije prodaje TDR-a od strane Adris grupe. Cilj rada je uvidjeti jesu li promjene koje su se dogodile okolini poduzeća zaista bile toliko jake da Adris grupacija napusti duhanski posao. Putem analize makrookoline koristeći se prvenstveno PEST analizom i metodom studije slučaja utvrđeno je da je prodaja Tvornice duhana Rovinj opravdana odluka s aspekta strateškog upravljanja, točnije rečeno analiza poslovnog okruženja upućivala je na ispravnost donošenja takve odluke usprkos tome što je TDR zapravo bio glavni prihodovni kanal Adris grupacije.

Ključne riječi: Adris grupa, TDR, izlazak iz djelatnosti, izlazna strategija

UVOD

Tema rada je izlaz iz djelatnosti na primjeru Adris grupe u Republici Hrvatskoj. Adris grupa je jedno od najprofitabilnijih poduzeća koje djeluje na području Hrvatske te je svoj uspjeh prvenstveno izgradila na temeljima poslovnog iskustva Tvornice duhana Rovinj (TDR). Unatoč tome što je duhanski sektor grupe Adris konstantno donosio veliki profit, Adris grupa je donijela odluku da se cijeli duhanski sektor proda. Cilj ovog rada jest istraživanjem analizirati promjene u makrookruženju da bi uvidjeli jesu lite promjene bile dovoljno snažne da potaknu Adris grupu na prodaju TDR-a.

Ovaj rad se stoga sastoji od dva dijela. Prvi dio rada analizira teorijske pristupe o izlaznim strategijama. U prvom dijelu rada podrobnije će se prikazati stavovi različitih autora o opravdanosti primjene ove strategije i ukazati na razloge „loše stigme“ koju ova strategija nosi sa sobom, a to je da se strategija izlaza koristi kad je poduzeće dosegnulo dno i kraj svog poslovanja.

U drugom dijelu rada će se na primjeru studije slučaja Adris grupe analizirati promjene u okruženju, političke i ekonomske te će se uvidjeti razlozi odabira izlazne strategije Adris grupe i njen izlazak iz duhanskog sektora.

Istraživačka pitanja koja su korištena prilikom izrade ovog rada su:

1. Jesu li su promjene u makrookruženju (opći ekonomski uvjeti, zakoni i propisi, demografija stanovništva, društvene vrijednosti i stilovi života, tehnologija) dovele do ugrožavanja održive konkurentske prednosti u poslovanju Tvornice duhana Rovinj?
2. Koje su promjene u industrijskom i konkurentnom okruženju (dobavljači, supstitutivni proizvodi, suparničke tvrtke, kupci, novi konkurenti) prethodile odluci o povlačenju iz duhanske industrije Adris grupe?
3. Kako je proveden proces prodaje duhanske djelatnosti Adris grupe s aspekta odabira kupca i prijenosa vlasništva?

U ovom radu koristile su se metoda sinteze i analize, kompilacije, metoda dedukcije i indukcije, kao i metoda studije slučaja na primjeru Adris grupe.

1. Izlazne strategije

Strategija grč. *strategos* doslovno znači vođenje vojske. Alfred D. Chandler, Jr. je prvi autor koji je u okviru svoje knjige iz 1963. godine definirao strategiju kao *„određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje smjera akcije i alokacije resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.*[1]*“*

Aktualna strategija nekog poduzeća u jednom segmentu je proaktivna, a u drugom segmentu je reaktivna, što bi značilo da izbor strategije poduzeća ovisi o situaciji u kojoj se nalazi poduzeće. Na situaciju poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici. „*Vanjski čimbenici bi bili industrijski i konkurentski uvjeti, preferencije kupaca te društveni, politički, ekonomski, regulatorni, tehnološki i ekološki čimbenici. Dok su unutarnji čimbenici snage i slabosti sredstava te konkurentske sposobnosti*. [2]

Faktori koji čine bit menadžmenta su izrada te provedba osmišljene strategije, ova *dva faktora na jednostavan način mogu pokazati je li neki menadžment uspješan i na osnovu čega je došao do uspješnosti*.[3]

1.1 Strategija izlaska iz djelatnosti

Strategija izlaska iz djelatnosti može se definirati kao poduzetnički strateški plan s ciljem prodaje poduzeća.[4] Ova izlazna strategija otvara ostatku korporacije put za eliminaciju udjela u poslovanju iz dva razloga. Poduzeće koje je do sada bilo uspješno može vlasniku poduzeća omogućiti značajni profit ili u slučaju da posao nije uspješan, *ova strategija omogućuje vlasniku minimaliziranje svojih gubitaka*.[5]

No veliki problem prilikom korištenja ove strategije ili samog pomišljanja o primjeni ove strategije je stigma koju izlazna strategija nosi, a to je da se s njom koriste poduzeća pri krahu,

[1] BUBLE, M. *Menadžment.* Split: Sveučilište u Splitu. 2006. str. 161.
[2] THOMPSON, A.A. JR., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, E.J., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: MATE d.o.o., 2008. str. – 228
[3] Ibid. str. 220.
[4] DECKER, C. MELLEWIGT, T. *Thirty year after Michael E. Porter: What do we know about business exit?*.Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No 2, pp. 41-55
[5] Ibid. str. 42.

te da su menadžeri koji je provode upravo ti koji nisu dobro vodili poslovanje.[6] Ako se navedeno uzme za misao vodilju, uvidjet će se da su se mnoge tvrtke odupirale korištenju ove strategije s mantrom o lošem imidžu koju navodno ova strategija nosi sa sobom. No brojni uspješni primjeri o pravovaljanog korištenja ove strategije dokazuju suprotno. Uspješan primjer izlaska iz djelatnosti je prodaja tvrtke radnicima kroz program organiziranog radničkog dioničarstva ESOP. Takav primjer je upravo Adris grupa.

Izlazna strategija još se može definirati i kao napuštanje trenutne situacije.[7] Naime, postoje dvije situacije u poslovanju: ili je sve postignuto u poslovanju i dalje se ne može ići naprijed, ili je prethodno korištena strategija bila loša te je nužno prodati loše etabliranu tvrtku. Unutar strateškog menadžmenta izlazna strategija ili plan izlaska predstavlja način tranzicije iz vlasništva određene kompanije u vlasništvo druge kompanije.[8]

Prema Bowmanu i Singhu napuštanje poslovanja pripada lepezi transakcija koje mogu biti sažete pod domenu korporativnog restrukturiranja.[9] Restrukturiranje kroz dezinvesticije i akvizicije je tipičan odgovor na promjenu vanjskog i unutarnjeg okruženja u kojoj neko poduzeće djeluje i ima za cilj poboljšati djelovanje tvrtke te često objedinjuje modificiranje korporativne strategije u smislu mijenjanja ciljeva i radi toga ima stratešku dimenziju. [10]

1.2 Vrste izlaznih strategija

Izlazne strategije uključuju primjenu strategije „žetve“ kroz eksploataciju novčanog tijeka uz kontinuirano dezinvestiranje, prodaju, gašenje (likvidaciju), stečaj i preorijentaciju na druge djelatnosti.[11] Pod domenom prodaje nalazi se više različitih podtipova izlaza iz poslovanja. Primjerice prodaja dionica poduzeća roditeljskoj tvrtci *(eng. spin-offs),* prodaja tvrtke menadžmentu *(eng. buy-outs),* prodaja dijela poslovanja novim dioničarima ili drugoj tvrtci

[6] DECKER, C. MELLEWIGT, T. *Thirty year after Michael E. Porter: What do we know about business exit?*.Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No 2, pp. 41-55
[7] DETIENNE, D. R. Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 2010., vol. 25, No.2, pp. 203-215.
[8] Ibid. str 41-55
[9] Ibid. str 49.
[10] MITCHELL, W. *The Dynamics of evolving markets: the effects of business sales and age on dissolutions and divestitures*. Adminstative science quarterly. Vol. 39. No 4, pp 575-602. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/2393772?seq=1#page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 14.04.2017.]
[11] NOVAK, B., SAJTER, D., ZEKIĆ, B. H. Is business failure necessarily the" death" of a corporation? Answers of European Union and Croatia. In *Wissenschaftliches Symposium" Wie Real ist ein Europa der zwei Geschwindigkeiten"(27; 2006).*

(eng. carve-outs) te prodaja sve imovine i ostatka obveza koje poduzeće ima *(eng. asset sales).*

U suprotnosti s prethodno navedenim stilovima izlaska, valja napomenuti pojam *dissolution*[12] što bi označavalo gašenje cjelokupnog poslovanja, točnije poduzeće ne dobiva novog vlasnika već nestaje. Ovakav korak je veoma teško izvesti radi sindikalnih ugovora ili kolektivnih ugovora koji moraju biti zadovoljeni u potpunosti, a pritom se zainteresirane strane moraju uvjeriti da prihvate činjenično stanje. Nadalje postoje izvori koji upućuju da su ulasci u neka poslovanja i kasniji izlasci međusobno povezani. Primjerice, diversificirane tvrtke koje ulaze u neka nova industrijska poslovanja, ta poslovanja su u načelo velika i mnogo je teže da poslovanje propadne nego u ostalim oblicima ulazaka. Stoga se može zaključiti da je veličina tvrtke unutar ulazne faze jedan od ključnih faktora za opstanak poslovanja.[13]

Rezultati istraživanja Bakera i Kennedy iz 2002.godine govore o kontinuiranom procesu ulazaka i izlazaka na tržištu.[14] Njihovo istraživanje je uključilo 7 455 tvrtki u razdoblju od 1963. godine do 1995. godine te je istraživanje dalo rezultate da je razlika između godišnjih ulazaka u nova poslovanja i izlazaka iz poslovanja veoma mala prosječno 5.11% te su zaključili da su ulasci i izlasci očigledno procesi promjena u kojem veliki broj novih tvrtki zauzme mjesto velikom broju starijih tvrtki bez da se mijenja ukupni broj tvrtki u aktivnom djelovanju.

U literaturi se navode četiri različita faktora koji utječu na pokretanje izlazne strategije te se moraju gledati zasebno a to su performanse poslovanja, strategija, samo upravljanje kao i okolina u kojoj tvrtka posluje.

Naime, i loše performanse poslovanja tj. plasmani na tržištu su takozvani prethodnici izlaska iz djelatnosti. Loš plasman na tržištu je u principu promašena strategija diversifikacije. Tvrtke koje se prodaju imaju za cilj smanjivanje troškova, te stoga diverzificirane grupacije prodaju poduzeća s lošim performansama da bi se preorijentirala isključivo na obavljanje djelatnosti koje generiraju dodanu vrijednost.

---

[12]DISSOLUTION. *Trojezični riječnik bankarstva i financija*. Zagreb: PLANET LINGUA2009.godina, 475. str.*značenje: dissolution~prestanak, likvidiranje, raspuštanje, ukidanje*

[13] DUNNE,T. Roberts J., MARK. Samuelson, L. *Patterns of firm entry and exit in U.S. Manufacturing industries. The Rand journal of economics*. Vol. 19. No4. pp 495-515. Dostupno na: https://www.jstor.org/stable/2555454?seq=1#fndtn-page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 15.01.2017.]

[14]DECKER, C. MELLEWIGT, T. *Thirty year after Michael E. Porter: What do we know about business exit?.*Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No 2, pp. 43.

Loš plasman na tržištu ne određuje samo odluku za izlazak iz poslovanja nego i na vrstu izlaska za koju će se uprava odlučiti. Primjerice roditeljske tvrtke koje su u financijskom stresu, u smislu da su u nemogućnosti pokrivati troškove vrlo vjerojatno će se u takvim trenutcima odlučiti za prodaju dijela poslovanja novim dioničarima ili drugoj tvrtci radi zadovoljenja kratkoročnih financijskih obveza. Neostvarena očekivanja vezano za prodaju ili dobit, udio na tržištu kao i razočaravajuća dobit i rast potražnje na razini poslovanja odigravaju ključnu ulogu unutar odlučivanja izaći iz poslovanja ili ne. Poslovne jedinice koje su predodređene za micanje iz roditeljskih tvrtki vrlo vjerojatno će biti prodane kroz akvizicije. Posebice se unutar jakih industrija događa da poslovanja koja tonu idu u prodaju. Dok je u nekim slučajevima izlaz iz poslovanja najadekvatnije rješenje, iako tržište pokazuje održivost.[15]

Financijske teškoće često dovode do stečaja, no mnoge tvrtke znaju uspješno izaći iz tog nepovoljnog položaja i restrukturirati svoje dugove kapitalom fizičkih osoba. Postoji snažno uporište da će se formalni bankrot ili stečaj izbjeći ako se veliki dio duga odnosi na dugovanje prema bankama. Naime, pokazalo se da su banke vještije u pregovaranjima i poslovanju kad je tvrtka u dugu.[16]

Kao što se prethodno spomenulo, veličina poslovne jedinice određuje izlaznu odluku, dakle veličina poslovne jedinice paralelno sa lošom izvedbom poslovanja na razini tvrtke ima jak utjecaj na odluku o izlazu i samim time i na odabir izlaznog stila. Ako je poslovna jedinica velika vrlo vjerojatno će se koristiti prodaja poduzeća roditeljskoj tvrtci kao izlazni stil nego prodaja tvrtke menadžmentu. Pokazalo se da je starost tvrtke, odnosno, što je duži period poslovanja neke tvrtke to je manja vjerojatnost da će se odlučiti za izlazak, dok druga istraživanja naglašavaju i pružaju dokaze da je taj odnos mnogo složeniji i da ovisi o brojnim faktorima unutar poslovanja.[17]*Primjerice Chang i Singh tvrde da dob tvrtke ne utječe na odluku samo po sebi nego utječe na odabir izlaznog stila ili modela.* [18]Pozivajući se na ovaj izvor pokazuje se da su načini ulaska i način izlaska međusobno povezani. Tvrtka koja je

[15] DRANIKOFF, Lee., KOLLER, Tim., SCHNEIDER, Antoon. *Divestiture: strategy's missing link*. Dostupno na: https://hbr.org/2002/05/divestiture-strategys-missing-link [Pristupljeno: 12. 04. 2017.]
[16] GILSON, Stuart C., JOHN, Kose, LANG H.P., Larry. *Troubled debt restructuring: an empirical study of private reorganization of firms in default*. Dostupno na: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Troubled%20Debt%20Restructurings_40d4a53b-5ecb-478e-88d1-d6dc1498e14d.pdf [Pristupljeno: 10.03.2017.]
[17] ESENLAUB, Susanne., KHURSHED, Arif., Mohamed, Abdulkadir. *The exit behavior of Venture capital firms.* Dostupno na: http://www.cirano.qc.ca/icirano/public/pdf/201101/EFM/exit%20behavior.pdf [Pristupljeno:18.03.2017.]
[18] DECKER, C. MELLEWIGT, T. *Thirty year after Michael E. Porter: What do we know about business exit?.*Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No 2, pp. 43

kupljena akvizicijom će vjerojatnije biti prodana nego tvrtka koja je nastala unutar internog razvoja roditeljske tvrtke. Stoga, tvrtka koja je dugi niz godina na tržištu ima snažnu zapreku prodaje poradi svojih resursa koja su razvijana tokom vremena. Takve tvrtke su uobičajeno veoma integrirane s ostalim dijelovima roditeljske tvrtke i vrlo ih je teško reorganizirati i pripremiti za prodaju. [19]

U većini slučajeva kapital tvrtke je presudni čimbenik koji odlučuje o sudbini nje same. Tvrtke čiji kapital ima veće šanse za ponovno korištenje postići će veću cijenu prilikom izlaska od onih čiji kapital se može koristiti za točno određenu djelatnost. Neke već diversificirane tvrtke prodaju svoja poslovanja zbog nedostataka unutar korporativne strategije ili zbog tekućeg poslovanja koje nije u skladu s tim poslovanjem. Naime tvrtke unutar neke grupacije mogu biti previše diversificirane, odnosno različite te takav način poslovanja može stvoriti neučinkovitu komunikaciju i suradnju te se prodajom utega nesuradnje rješava takva nepovoljna situacija.[20] Osim navedenog obveze prema izvorima za različite namjene mogu uzrokovati probleme ako su ti resursi oskudni. Dakako da tvrtka može koristiti dobitke od temeljnih djelatnosti ili drugih profitabilnih jedinica no takav način rješavanja obveza može naškoditi cijeloj korporaciji. Primjerice 1960 ih tvrtka Thorn [21]EMI je reinvestirala svoju dobit od temeljnog poslovanja (glazbenog sektora) u manje profitabilne poslove iz različitih industrijskih grana, što je dovelo do toga da su sva poslovanja u ovoj grupaciji patila od nedostatka sredstava koje su imali, jer su im praktički oduzeta.

No postoje drugi primjeri gdje su u sličnim ili jednakim situacijama tvrtke drugačije reagirale. Nisu koristili dobitke od temeljnih djelatnosti te ih usmjeravali u manje profitabilne grane nego su se odlučili za poslovni izlazak, što nekada naizgled može djelovati nepovoljno no u konačnici rezultira isplativošću te se pokaže dobrom poslovnom odlukom. „*Primjer Pactiv Corporation, koja se odlučila na izlazak iz njihovog dotadašnjeg visoko profitabilnog aluminijskog poslovanja.*“[22] Naime, ovo aluminijsko tržište je u tom vremenu postajalo sve nestabilnije te sredstva koja su dobivena prodajom ove poslovne jedinice su bili investirani u

[19] BERGH, Donald D., Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective. Dostupno na: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250160306/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.hr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER [Pristupljeno: 09.03.2017.]
[20] KAISER M.J., K., STOURAITIS, A. *Reversing Corporate Diverisification and the use of the proceeds from asset sales: The case ofThorn Emi*. Financial Managemet. Vol. 30, No. 4. pp 63-102. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/3666259?seq=1#page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 07.04.2017.]
[21] DECKER, C. *Legitimacy needs as Drivers of Business Exit*. Berlin: Gabler edition wisenschaft. 2008. str. 23.
[22] Ibid. str. 15.

druge jedinice koje su predstavljale bolji ulog za budućnost, te su samim time imale bolje izglede za rast. U slučaju da se nisu odlučili za izlazak iz aluminijskog poslovanja, sve veće obveze prema istom bi dovele do samog uništenja i propadanja cijele grupacije.

1.3. Korporativno upravljanje i izlazak iz djelatnosti

Korporativno upravljanje je sustav upravljanja i kontrole unutar korporacija, kao takav sustav ono objedinjuje strukturu i sve korake upravljanja kao i kontrole trgovačkih društava. Temelji na kojima počiva korporativno upravljanje su: vođenje brige o pravima te jednako tretiranje svih dioničara (nevezano o veličini njihovog udjela u poduzeću), što se tiče samog poslovanja ono mora biti transparentno, a svi podaci o poslovanju društva moraju biti javno objavljivani kao i odgovornosti uprave.[23]Dobro korporativno upravljanje dovodi do ekonomskog razvitka poduzeća te stvaranju preduvijeta za dotok novog kapitala izvana. „*Ostvarenje tih načela i ciljeva u velikoj će mjeri ovisiti i o pravnom i administrativnom okviru pojedine države.*[24]“

Dioničari često vrše snažan pritisak ako imaju visoki stupanj kontrole, te se taj pritisak često očituje smanjivanjem tvrtkine diversifikacije. U ovom slučaju poslovni izlasci očituju se u refokusiranju, a samim time i u boljem stupnju upravljanja.[25] Visoka diversificiranost često dovodi do menadžerskih gubitaka kontrole kao i u neučinkovitosti u obavljanju poslova unutar korporacije posebno kad se poslovanje tvrtke nalazi u nesigurnim i nepredvidljivim okruženjima. Stoga se vrlo često u ovakvim situacijama odlučuje za izlazak. Vlasnička struktura korporacija često ima jak utjecaj na poslovni izlazak. 1980-ih se uobičajeno[26]u ovakvim situacijama obavljala reorganizacija kako bi se smanjila visoka razina diversificiranosti, jer bi ta razina diversificiranosti često dovodila do preuzimanja. Da bi

[23] DECKER, C. *What do we know about business exit*. Berlin: Gabler edition wisenschaft. 2008. str. 23.
[24] Ibid.
[25]INVESTOPEDIA. *Business exit strategy.* Dostupno na:http://www.investopedia.com/terms/b/business-exit-strategy.asp [Pristupljeno: 17.02.2017.]
[26]GIBBS, P.A. *Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate gov ernance, takeover threat, and free cash flow.*Strategic managment journal. Vol, 14. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/2486420?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 10.01.2017]

izbjegli preuzimanje menadžeri su držali, te i danas drže do toga, da je izlazak iz poslovanja strateški izbor, pogotovo ako grupacija gubi na vrijednosti radi velike diversificiranosti. [27]

Da bi se poslovni izlazak lakše obavio, bez ikakvih repova često se mijenja vrh uprave grupacije. Decker tvrdi da uprava ili predsjednik uprave koji je do tad vodio tvrtku nije u mogućnosti napraviti toliki preokret i pripremiti tvrtku za izlazak, stoga se iz tog razloga glavni upravitelj/menadžer mijenja da bi se promijenio i cijeli smjer tvrtke.[28]

1.4 Utjecaj okoline na izlaznu strategiju

Izlazni obrasci se razlikuju unutar svih industrija i regija zbog različitih potreba i troškova poslovanja, primjerice industrije u SAD-u sa velikim ulaznim stopama također pokazuju i velike izlazne stope.[29] Nesigurno vanjsko okruženje može biti jedan od pokretača poslovnog izlaska. Povećanje nesigurnosti povećava samim time i troškove poslovanja te smanjuje prednosti upravljanja različitih poslovanja pod jednom grupacijom.[30] To uzrokuje ogromne troškove prilikom zadržavanja takvih nepovezanih poslovnih jedinica i jedino rješenje jest prodaja tih jedinica. Neki se autori ne slažu s ovim tvrdnjama, naime Bergh[31]je istraživao 500 tvrtki tokom perioda od 1985. godine do 1991. godine gdje je ustvrdio da su ulasci i izlasci iz poslovanja povezani sa prodajom nepovezanih poslovnih jedinica, ali da nisu povezani s prodajom povezanih poduzeća. Naime, Bergh je zaključio da tvrtke u ovakvom okruženju znaju kupovati tvrtke koje su povezanije sa srži i strategijom korporacije.

Unatoč jasnim signalima koji ukazuju da je poslovni izlazak najbolji mogući korak za poduzeti, menadžeri vrlo često oklijevaju to učiniti. Primjerice, tvrtka *Polaroid* koja se bavila proizvodnjom fotoaparata sa instant fotografijama, kasno se odlučila za promjenu unutar svog

[27]INVESTOPEDIA. *Business exit strategy.* Dostupno na:http://www.investopedia.com/terms/b/business-exit-strategy.asp [Pristupljeno: 17.02.2017.]
[28] DECKER, C. *What do we know about business exit*. Berlin: Gabler edition wisenschaft. 2008. str. 25.
[29]DUNNE,T. Roberts J., MARK. Samuelson, L. *Patterns of firm entry and exit in U.S. Manufacturing industries. The Rand journal of economics*. Vol. 19. No4. pp 495-515. Dostupno na: https://www.jstor.org/stable/2555454?seq=1#fndtn-page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 15.01.2017.]
[30]HAWKEY, J. Exit strategy planning: grooming your business for sale or succession. Gowe Publishing. Dostupno na: https://books.google.hr/books?id=2krUaQPmp24C&pg=PA64&lpg=PA64&dq=unsafe+environments+can+lead+to+business+exit+strategy&source=bl&ots=gJDRq3vJPv&sig=uxbSwtojOGDCFyVAJ-NtW4Lu_qk&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwjsj5-78fvTAhWGBsAKHWLhBkIQ6AEITTAG#v=onepage&q=unsafe%20environments%20can%20lead%20to%20business%20exit%20strategy&f=false [Pristupljeno: 13.04.2017.]
[31]Ibid. str. 25.

sektora te je 2001. godine uslijedio bankrot.[32]Iz ovog primjera može se uočiti da mnogi oklijevaju učiniti taj korak izlaska iako sve ukazuje na to da je to odgovarajuća strategija za održavanje tvrtke na životu. Postoje par barijera koje onemogućavaju pravovaljanu reakciju, a to su *strukturalne barijere, strateške i menadžerske barijere*.[33]

Strukturalne barijere odnose se na poslovnu jedinicu, njezine resurse uključujući tehnologiju, kapital i radnike.

Strateške barijere odnose se na međuovisnosti između poslovnih jedinica unutar grupacije koje bi mogle zapriječiti izlazak iz poslovanja.

Menadžerske barijere vrše manje značajan utjecaj na izlaz od strukturnih i strateških ograničenja.

Uglavnom, izlazak iz djelatnosti ima ogroman utjecaj na strategiju poduzeća, zaposlenike, menadžere i vlasnike, kao i na pokazatelje uspješnosti kako poduzeća u cjelini tako i poslovne jedinice koja je napuštena.

Imajući to na umu poslovni izlazak može se provoditi proaktivno, odnosno u sklopu dugoročne razvojne strategije tvrtke ili se može provoditi reaktivno, odnosno nakon što je tvrtka počela gubiti tržišni udio pa se donosi odluka o izlazu iz poslovanja.

1.5 Analiza makro okoline – PEST ANALIZA

Da bi se ispitao utjecaj vanjske okoline potrebno je provesti analize te okoline. U analizi okoline koriste se analize interesno-utjecajnih grupa, analize scenarija a najčešće se koristi PEST ANALIZA koja se sastoji od metoda analize poslovnog okruženja, odnosno makro okoline i jedan je od najbitnijih segmenata unutar strateškog planiranja. PEST analiza objedinjuje političko, ekonomsko i tehnološko makro okruženje.

Analiza političkog okruženja podrazumijeva analizu sveopće političke situacije u nekoj državi, odnosi se također i na zakone države. Političko okruženje je iznimno bitno za investicijsku klimu u državi i ono znatno utječe na tvrtke koje djeluju u državi, a samim time i na stanovništvo. Pravni sustav i političko okruženje su međusobno povezani te zakoni koji se

[32]DECKER, C. op.cit., p. 23
[33]Ibid.

donose u određenim političkim i ekonomski trenutcima bitno utječu na investicijsku klimu u državi.[34]

Faktori analize ekonomskog okruženja su stopa rasta BDP-a, nezaposlenost, kamatne stope, devizni tečaj i inflacija.[35]Ako je ekonomija zdrava, tvrtke će se lakše odlučiti za investiranje u takve države. Poznato je da ekonomski rast utječe i na povećanje potrošnje što znatno olakšava konkurentski pritisak između tvrtki u industriji. No u slučaju kad recesija nastupi u nekoj državi, onda dolazi do pada potrošnje i konkurentsko rivalstvo se zaoštrava. [36]

Kamatne stope mogu bitno utjecati na ponašanje potrošača. Ako su kamatne stope niske, u tom trenutku se stvara klima za povećanu potražnju kredita od strane banaka te se direktno i potrošnja povećava. Inflacija je također jedna od bitnijih stavki ekonomskog stanja. Brojni ekonomisti je smatraju poželjnom iako u pretjeranom obimu ona može utjecati na stabilnost gospodarstva te može utjecati i na brzinu ekonomskog rasta. Većinom investitori izbjegavaju zemlje u kojima je inflacija aktualna duži period. [37]

Kroz analizu sociološkog okruženja se prate trendovi i čimbenici populacije koja je uključena u tržište. Postojeći društveni stavovi mogu predstavljati ili prednost ili prijetnju strategiji koja se radi.[38]Unutar sociološkog okruženja iznimno su bitni i demografski pokazatelji populacije (dob, spol, rase, socijalne klase). Ovi segmenti su izuzetno bitni jer poduzeća s ovom analizom mogu usmjeriti svoje proizvode na najbolji mogući način.

Analiza tehnološkog okruženja odnosi se na analizu stupnja sofisticiranosti proizvodnih i uslužnih tehnologija u sklopu tvrtke jer tehnologija danas predstavlja „četvrti“ čimbenik proizvodnje kojim se generira ekonomija obujma.[39] Osim analize proizvodnih i uslužnih tehnologija, važno je analizirati stupanj do kojeg se tvrtka oslanja na uporabu sofisticiranih informacijsko-komunikacijskih rješenja.[40] 21. stoljeće se naziva stoljećem informacija i informacijskih tehnologija. Iz godine u godinu tehnološka dostignuća se mijenjaju i

[34]KOTLER, P. *Marketing management : analiza, planiranje, primjena i kontrola.* 2. izd. Zagreb : Informator, 1999.
[35]RITSON, N. *Strategic Management.* Ventus Publishing Aps. 2011. p. 31.
[36]HILL W. L., JONES R. *Essentials of Strategic Management.* 2nd edition. USA: South-Western Cenagage learning,(2009.) p.72.
[37] Ibid, str. 70.
[38]KOTLER, P. op.cit.
[39] HILL W. L., JONES R. op.cit., p.73.
[40] Ibid, p.73.

poslovanja se sve lakše razvijaju. Ali najbolje profitiraju oni koji prvi prihvate nova i brža tehnološka dostignuća.[41]

2. Studija slučaja– Adris grupa

Kroz studiju slučaja detaljno će se razraditi način poslovanja Adris grupe, od samog njenog nastanka pa sve do finalizacije prodaje TDR-a. Temeljito će se prikazati povijest nastanka Adris grupe, kao i njena struktura poslovanja, sve sa ciljem boljeg razumijevanja pothvata prodaje TDR-a.

2.1. Struktura Adris grupe prije prodaje Tvornice duhana Rovinj d.o.o.

Adris grupa d.d. se do 30. svibnja 2015. godine sastojala od dvije strateške jedinice SPJ Duhan i SPJ Turizam, te se uz to sastojala od tri poslovne jedinice (Maloprodaja, nekretnine i zdrava hrana). SPJ Turizam se sastojala od Adria Resort d.o., Maistre d.d. i Rovinj-turista d.d. Poslovne jedinice koje se tiču maloprodaje su iNovine i Opresa, dok PJ Nekretnine čini Abilia d.o.o.

Nadalje u PJ Zdrave hrane spada Cromaris d.d[42]. Osim navedenog 2013. godine Adris grupa je učinila jednu od većih akvizicija u Hrvatskoj kupivši od države Hrvatske 39,02 % redovnih dionica Croatia osiguranja, započeo širenje i konkuriranje na tržištu osiguravateljskih kuća na području regije.[43]

U tablici 1 se prikazuje popis društava koja čine Adris grupu 2012. do 2013. godine prije no što je uslijedio proces akvizicije Croatia osiguranja.

[41]KOTLER, P. op.cit., p.121.

[42]ADRIS. *SPJ* . Dostupno na: http://www.adris.hr/SPJ/spj.asp [Pristupljeno 03.09. 2016.]
[43]POSLOVNI.*Croatia osiguranje ostaje u domaćem vlasništvu! Novi vlasnik je Adris*
Dostupno na : http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/croatia-osiguranje-ostaje-u-domacem-vlasnistvu-259477 [Pristupljeno 10.09.2016.]

Tablica 1. Popis tvrtki u vlasništvu Adrisa do 2013. godine

ADRIS grupa d.d	% vlasništva	
Naziv podružnice	2013.	2012.
TDR d.o.o., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Tvornicaduhana Zagreb d.d., Hrvatska	98,54	98,38
Hrvatski duhani d.d., Virovitica, Hrvatska	92,70	92,70
Inovined.d., Zagreb, Hrvatsk	88,80	88,80
Istragrafika d.d., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Abiliad.o.o, Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Rovita d.o.o., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
TDR Rovita Ljubljana d.o.o., Slovenija	100,00	100,00
TDR Sarajevo d.o.o. Bosna i Hercegovina	100,00	100,00
TDR Beograd d.o., Srbija	100,00	100,00
TDR Skopje d.o.o.e.l. Makedonija	100,00	100,00
TDR SH.p.k., Priština, Kosovo	100,00	100,00
TDR Podgorica d.o.o., Crna Gora	100,00	100,00
RovitaSofija, Bugarska	100,00	100,00
TDR Germany, Hamburg, Njem čka	100,00	100,00
Adistad.o.o., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Maistra d.d., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Adria Resorts d.o.o., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Rovinjturist d.d., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Cromarisd.d., Zadar, Hrvatska	99,25	99,5
Slobodna Katarina d.o.o, Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Cenmar Export Import d.o.o., Kali, Hrvatska	100,00	100,00
Cenmar Tkon d.o.o., Zadar, Hrvatska	100,00	100,00
CenmarKošarad.o.o., Zadar, Hrvatska	100,00	100,00
Opresa d.d., Sarajevo, Bosna i Hercegovina	97,10	97,10
TDR Parsian Company, Iran	100,00	100,00
Adria tisak d.o.o., Zagreb Hrvatska	100,00	100,00
E.distribucijad.o.o., Rovinj, Hrvatska	100,00	100,00
Adista BH, Sarajevo, Bosna i Hercegovina	100,00	/
Cromaris Italia s.r.l, Milano, Italija	100,00	/

Izvor: ADRIS. *SPJ* . Dostupno na: http://www.adris.hr/SPJ/spj.asp [Pristupljeno 03.09.2016.]

2.2 Poslovanje Adris grupe

Adris grupa d.d. započinje svoje postojanje na dobro položenim temeljima poduzeća Tvornice duhana Rovinj koje je svoje poslovno iskustvo stjecala do tada pune stotridesetidvije godine. Danas je Adris grupa jedna od najjačih hrvatskih, a samim time i regionalnih tvrtki. *Datum osnivanja ove grupe seže u prosinac 2003. godine, kad je tijekom zasjedanja Glavna skupština Tvornice duhana Rovinj odlučeno da se osnuje novo dioničko društvo*. U trenutku njenog osnutka se odlučilo da Adris grupa[44]udari temelje za ulazak u nove djelatnosti te se samim time omogućavalo očuvanje dioničkog kapitala te održavanje rasta istog.

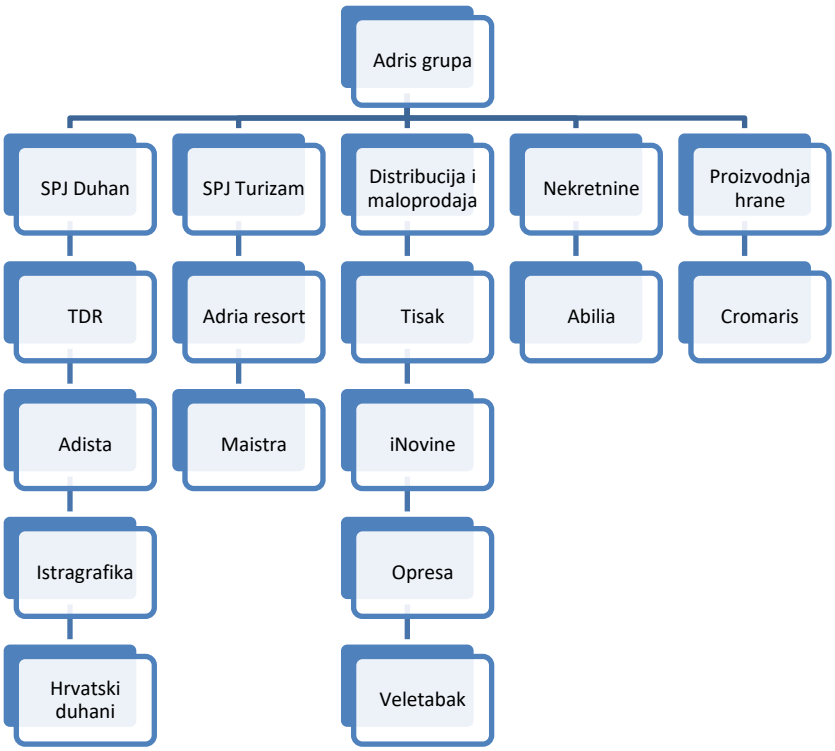
Od tada je Adris grupa koncipirana kao bipolarna tvrtka koja se sastojala od dvije temeljne strateške jedinice duhanske i turističke. U tim vremenima Adris grupa se sastojala od Adris grupe d.d. Rovinj (društvo) te brojnih ogranaka koje ćemo u toku rada detaljnije opisati i objasniti njihovu ulogu unutar poduzeća.

Adris grupa za svoj cilj je odredila da kao korporativni centar ima koordinaciju rada, upravljanje, ulaganje i razvijanje cijelog sustava. Kao temelj strategije razvoja cijele Adris grupe je stvaranje radnih mjesta i samim time ojačavanje pozicije i konkurentnosti na tržištu u kojem sudjeluje. Primjerice unutar strateške jedinice turizma Adris je 2012. godine kompletno u organizacijskoj sferi restrukturirala i znatno povećala razinu operativne izvrsnosti Maistre (tvrtka koja je u sastavu Adris grupe, pogledati tablicu 1).

Istovremeno je Adris grupa u pogledu razvojne strategije duhanske grane, izišao sa poduzećem TDR d.o.o prema novim tržištima kao dio strategije rasta donešene prvenstveno poradi minimaliziranja nepovoljnih trendova u regiji. Naime, Adris grupa je s duhanskom industrijom ušla u ogromne investicije gdje su ušli na nova tržišta, poput iranskog tržišta u koje je uključena ne samo prodaja već i proizvodnja duhanskih proizvoda. Osim na iransko tržište duhanske industrije Adris grupa je ušla i na bugarsko tržište sa svoja dva proizvoda Ronhill i York[45]. Ulazak na ova dva tržišta su strateški ciljana, te su ona u 2015. godini podigli vrijednost kompletne duhanske industrije od strane Adris grupe velikoj svjetskoj multinacionalnoj tvrtki British American Tobacco-u.[46]

[44]ADRIS. *Adris.* Dostupno na: www.adris.hr [Pristupljeno 12.10.2016.]
[45]ADRIS. *Tdr povećao izvoz.* Dostupno na: http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/vijesti/tdr-povecao-izvoz-i-siri-poslovanje-ronhill-i-york-uskoro-i-na-trzistu-bugarske/ [Pristupljeno01.09.2016.]
[46]ADRIS. Tvornica u Iranu započela s radom. Dostupno na: http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/vijesti/tdr-tvornica-u-iranu-zapocela-s-radom/ [Pristupljeno 02.02.2017.]

Može se primijetiti da je smisao osnivanja Adris grupe bila provedba diversifikacije u kojoj su od temeljne duhanske grane iskoristili kapital i krenuli u nove grane poslovanja. Ovo sve je dovelo i do prodaje temeljne tvrtke i svih sestrinskih tvrtki duhanske industrije te je Adris grupa s ovim postupkom posve promijenila vid svog poslovanja. Naime, 12 godina nakon utemeljenja Adris grupe prodala se Adrisova žila kucavica pozitivnog poslovanja, TDR d.o.o , zajedno sa sestrinskim tvrtkama Istragrafikom, Hrvatskim duhanima te maloprodajnim jedinicama iNovine i Opresa, TDR je također prodao i 25 posto svog udjela u Tisku, čiji je većinski vlasnik Agrokor.[47]



Slika 1. Adris grupa struktura

Izvor: Struktura grupe Adris d.d. Dostupno na: https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/ [Pristupljeno 14.09.2017.]

Adris grupa je s ovim potezom predstavila novi smjer poslovanja, a taj smjer je osigurati dobre temelje koji će postati baza novim atraktivnim djelatnostima..[48] Poslovna strategija Adris grupe (kako stoji na mrežnim stranicama Grupe) jest – „*Biti prvi, biti bolji, biti*

[47]POSLOVNE VIJESTI. *Duhanski proizvodi- kupoprodaja TDR-a napokon dovršena.* 2015. Dostupno na: http://www.tvrtke.com/poslovne-vijesti/duhanski-proizvodi/kupoprodaja-tdr-a-napokon-dovrsena/1113 [Pristupljeno 16.09.2017.]
[48]ADRIS. *Adris nekad i danas*. 2015. Dostupno na: http://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/ [Pristupljeno 17.03.2017.]

drukčiji“[49] i to je temelj iz kojeg proizlaze njihova osmišljena misija i vizija: „*daljnji razvoj poslovanja i nastavak širenja na domaćem i regionalnom tržištu kako bi ostali vodeća regionalna tvrtka.“*

2.3 Poslovanje Adris grupe prije prodaje

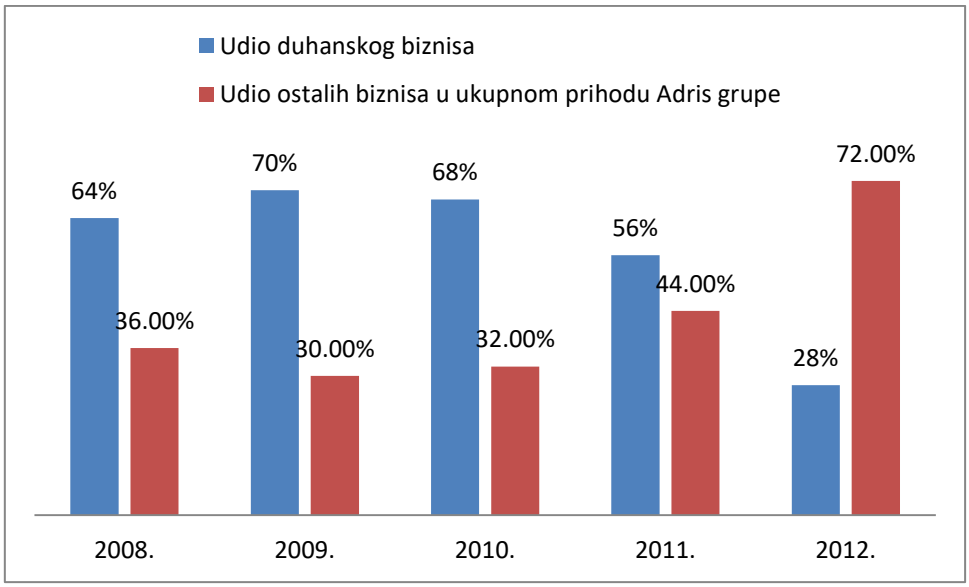
Od samog nastanka Adris grupa bilježi pozitivne rezultate. Naime, od 1994. godine prihod TDR-a je narastao čak sa 73 milijuna na 360 milijuna eura, dobit s pet na 125 milijuna eura, a kapital se povećao gotovo petnaest puta.[50] Tijekom tog dugogodišnjeg poslovanja Adris grupa je investirala oko 300 milijuna eura u svoje poslovanje te je uz to zapošljavala unutar središnjice Adris grupe oko 6000 zaposlenika[51], a preko svojih kooperanata zapošljavao je pozamašni broj ljudi i samim time svima njima osiguravao na izvjestan način egzistenciju u prilično lošoj gospodarskoj situaciji u Hrvatskoj, a samim time i lošoj gospodarskoj situaciji u regiji.

U državni proračun Hrvatske Adris grupa je direktno uplatila 2,7 milijardi eura (trošarine na duhanski proizvod, porez na dobit), i osim u državni proračun uplatili su 60 milijuna eura lokalnoj zajednici.[52] Počevši s 2005. godinom sve do 2013. godine uloženo je oko 4 milijarde kuna u turistički sektor s čime su otvorili više od 300 radnih mjesta, a restrukturiranjem Cromaris-a spasili su 250 radnih mjesta.[53]

Ove brojke su od iznimnog značaja za hrvatske prilike, uzimajući u obzir stanje hrvatskog gospodarstva unazad nekoliko godina. Adris grupa je u načelu izvozno orijentirana i skoro pedeset posto njenih prihoda je od izvoza, što roba što usluga. Može se zaključiti da je Adris grupa u svom poslovanju držala do dugoročno dobrih strateških rješenja koje su mogle parirati svim otegotnim okolnostima u poslovanju.

[49] ADRIS. Biti prvi, biti bolji, biti drukčiji. Dostupno na: http://www.adris.hr/biti-bolji-biti-drugaciji/ [Pristupljeno 01.09.2017.]
[50]TDR. *Tdr sustav*. Dostupno na: www.tdr.hr/o_tdr/tdr_sustav/tdr.html [Pristupljeno 01.09.2016.]
[51]ADRIS. Adris. Dostupno na: http://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/ [Pristupljeno 01.09.2017.]
[52]GONAN BOŽAC, M., TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta.* Zagreb: Sinergija. 2014. str. 423.
[53]Ibid, p. 423.

Grafikon 1. Smanjenje udjela duhanskog biznisa



Izvor: BAČELIĆ, M., Gelenčer, G. *Najveći mijenjaju fokus.* Lider, 21. ožujka 2014. pp. 26. – 33.

Iz grafikona 1 se može uočiti kako se tijekom godina počela smanjivati ovisnost Adris grupe o TDR-u stoga je lako mogla uložiti svoju zaradu u neke druge industrijske grane.

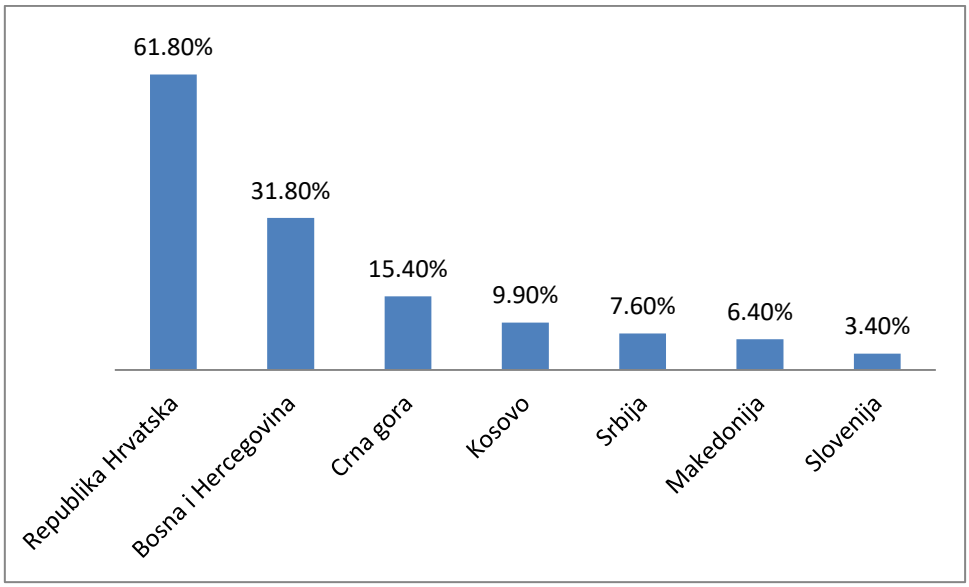
Adris grupa je svojim potezom akvizicije Croatia osiguranja krenula smjerom realizacije nove forme poslovanja koja ima potencijal proširenja, te su na ovaj način promijenili svoj ulagački zanos i samim time preokrenuli strukturu Adris grupe koja više ne ovisi samo o duhanskom sektoru. Kao što se može vidjeti na grafikonu 1 u 2012. godini kad su se obračunavali i prihodi sektora osiguranja, Adris grupa je imala ogroman skok što je otvorilo mogućnost za dovršenje finalnog cilja, a to je prodaja duhanskog dijela poslovanja. Treba dakako napomenuti da je Adris grupa od trenutka svog nastanka primjenjivala strategiju financiranja na temelju vlastitog kapitala dobivenog snažnim tokovima novca matičnog duhanskog poslovanja.[54]

[54] BAČELIĆ, M., Gelenčer, G. *Najveći mijenjaju fokus.* Lider, 21. ožujka 2014. pp. 26. – 33.

3. Tvornica duhana Rovinj – TDR d.o.o (SPJ Duhan)

Povijest Tvornice duhana Rovinj seže još u davnu 1872. godinu, tad mu je glavna namjena bila opskrba cigaretama austrougarskoj vojsci. Do završetka Prvog svjetskog rata tvornica djeluje u sklopu austrijskog duhanskog monopola, a za vrijeme primirja svjetskih ratova bila je dio talijanskog duhanskog sektora. Svršetkom Drugog svjetskog rata, ova tvornica je modernizirana što je dakako omogućilo proširenje asortimana te uspostavljanje nove kvalitetne distribucijske mreže. Važan iskorak, dogodio se osamdesetih godina prošlog stoljeća kad su izbacili na tržište tada nove cigarete Ronhill. Devedesetih godina prošlog stoljeća TDR postaje vodeći duhanski igrač na prostorima hrvatskog tržišta i regionalnog tržišta.

Grafikon 2. TDR-ov tržišni udio



Izvor: TDR poslovanje. Dostupno na: https://www.slideshare.net/tdrdoo/tdr-poslovni-rezultati-za-2013-godinu [Pristupljeno 02.09.2017.]

Razlog zašto je TDR postao vodeći duhanski igrač je prvenstveno zakonodavna politika Republike Hrvatske kojom se TDR kao domaći proizvođač štitio.

3.1. Struktura TDR –a

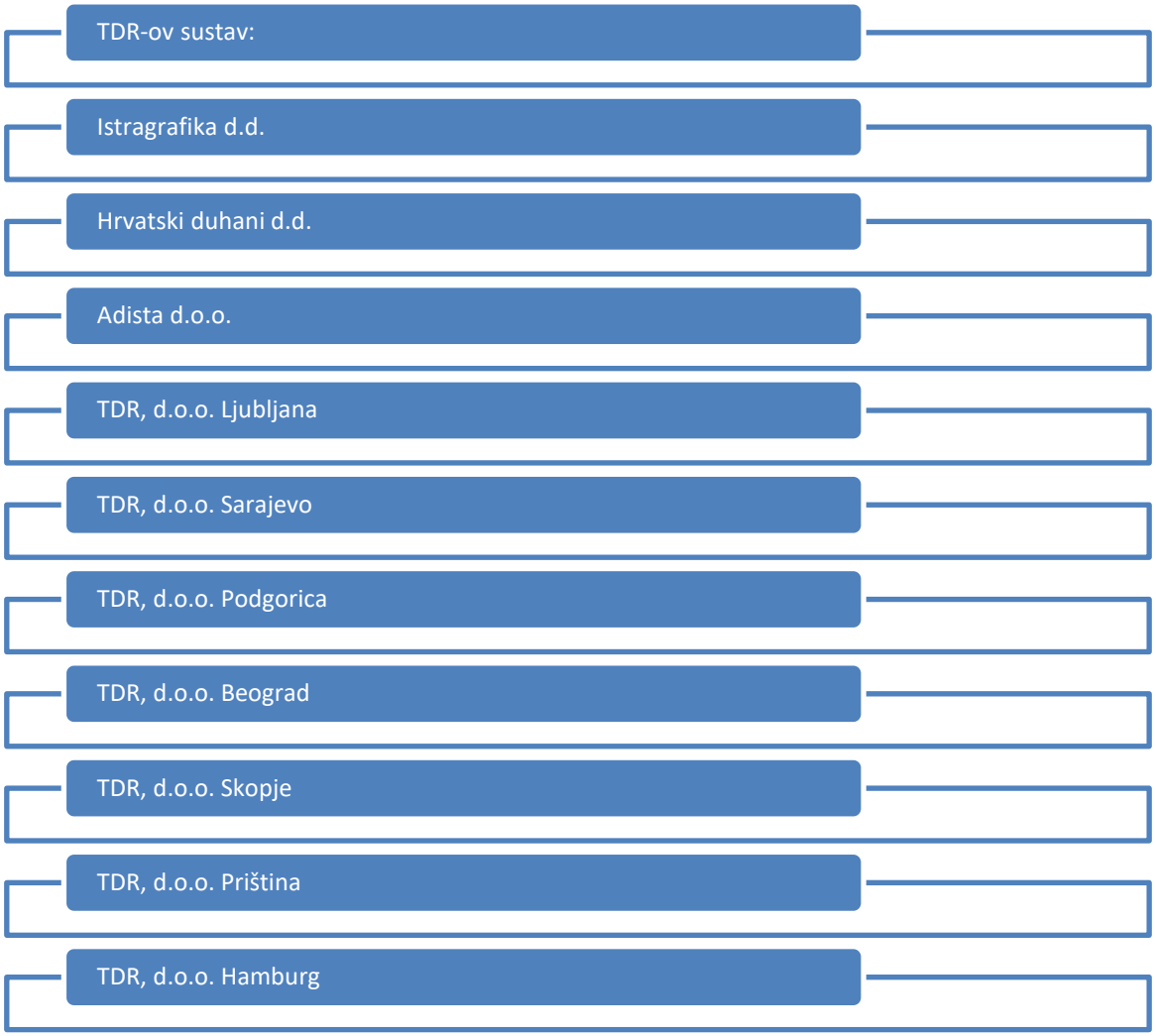
TDR – ov sustav je vertikalno integriran i objedinjuje par tvrtki[55]:

- Hrvatski duhan d.d
- TDR d.o.o
- Istragrafika d.d.
- I predstavništva TDR-a.

Sve ijedna od ovih tvrtki ima svoj udio unutar prodaje, proizvodnje i distribucije duhanskih proizvoda. Hrvatski duhani se bave proizvodnjom, obradom i prodajom duhana. Djelatnost TDR-a je proizvodnja kao i distribucija gotovih proizvoda, dok Istragrafika izrađuje ambalažu radi potrebe pakiranja gotovih proizvoda. Predstavništvo TDR-a osigurava prisutnost proizvoda na većim tržištima i u istoj mjeri skrbe o pravovaljanoj distribuciji istih kao i o dobrom dijalogu s kupcima te svojim poslovnim partnerima.

Misija i cilj TDR-a je zadovoljavanje potrebe suvremenog potrošača, kao izraz poslovne prakse utemeljenoj unutar bogate tradicije postojanja Tvornice duhana Rovinj. Primarni cilj kako stoji na njihovim mrežnim stranicama jest *„zadržati vodeću i što stabilniju poziciju regionalnog proizvođača cigareta, kao i jačanje izvozne orijentacije kako na europska tako i na svjetska tržišta.“* Njihova strategija je bila „*Biti prvi*“ – inovacijom, „*biti bolji*“ - znanjem i *„biti drukčiji“* diferencijacijom.

[55] TDR. TDR-ov sustav. Dostupno na: http://www.tdr.hr/o_tdr/tdr_sustav/predstavnistva_tdr-a.html [Pristupljeno 03.09.2017.]



Slika 2. TDR-ov sustav

Izvor: TDR poslovanje. Dostupno na: https://www.slideshare.net/tdrdoo/tdr-poslovni-rezultati-za-2013-godinu [Pristupljeno 02.09.2017.]

3.2 Promjene u industrijskom i konkurentnom okruženju TDR-a

Strane duhanske kompanije su godinama pokušavale ući na hrvatsko duhansko tržište no država im je to onemogućavala.[56] I to razdoblje je TDR koristio, znajući da kad Hrvatska postane članica Europske unije ta zaštita države će postati prošlost. Dakle glavni problem

[56] POSLOVNI. EU nije problem zakon, nego privilegiran položaj TDR-a. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/eu-nije-problem-zakon-nego-privilegiran-polozaj-tdr-a-76836 [Pristupljeno 02.09.2017.]

inozemnim kompanijama su bile takozvane diskriminacijske trošarine na cigarete,[57]s kojima je TDR štitio sebe od konkurencije. (Naime, ovaj problem je bio jedan od glavnih problema prilikom usklađivanja zakona u predpristupnom procesu Hrvatske u Europsku uniju).[58]

„Zakon o duhanu 2008. godine je cigarete u prometu na hrvatskom tržištu razvrstavao u tri skupine (A, B, C), i to prema sastavu duhana (aromatizirani i nearomatizirani) i prema pakiranju, a ne prema visini trošarina. U skupini A su se tako nalazile cigarete mekih pakiranja i (uglavnom) nearomatiziranih duhana koje su u maloprodaji i najjeftinije, dok se u skupini C nalaze tvrda pakiranja, napravljene iz više aromatiziranih duhana, koje su time i najskuplje cigarete na tržištu. Europa ne poznaje takav sustav. Tamo su trošarinske stope jedinstvene, a ključna razlikovnost među cigaretama je njihova proizvođačka cijena (razlika između najjeftinijih i najskupljih je otprilike kao i u Hrvatskoj maloprodaji - oko 30 posto) na temelju koje se onda i određuje trošarina. U tom slučaju, međutim, ono što u Hrvatskoj na ime trošarina odlazi u državni proračun, u zemljama EU odlazi u džepove proizvođača. TDR pak proračunu na ime trošarina godišnje plati 2,2 milijarde kuna plus 600 milijuna kuna za PDV. Oko 70 posto toga dolazi od cigareta iz skupine B, a 30 posto od cigareta iz skupine A. TDR nema cigareta u skupini C.“[59]

Stav Adris grupe u to doba je bio da je zadatak države štititi primarnu domaću proizvodnju i nije vidio nikakve probleme vezano za ovaj zakon, nego je kao što se može vidjeti iz financijskih izvještaja koristio tu mogućnost kako bi što više uprihodio, te sa tim istim novcem ulagao u druge jednostavnije, manje zakonom opterećene grane industrije.

Adris grupa, a samim time i TDR su studiozno analizirali svoje vanjsko okruženje te su znali da se europsko tržište duhanske industrije nalazi u oligopolu četiri kompanije koje drže 90 posto tržišnog udjela na području cijele Europe. [60] Samo su tri tvrtke u cijeloj Europi uspjele zadržati svoje poslovanje na dobroj, pozitivnoj razini a to su: bjeloruski Neman, bugarski Bulgartabac i hrvatski TDR. Unazad nekoliko godina država je konstantno povećavala trošarine na duhanski proizvod, što je dovodilo do povećanja maloprodajne cijene proizvoda i samim time dovelo do pada potražnje. TDR-u je dodatan problem stvorio i ulazak Hrvatske u

[57]CVITIĆ, P. Philip Morris pokrenuo rat za uništenje TDR-a. Nacional, 2005. p 527. Dostupno na: http://arhiva.nacional.hr/clanak/22158/philip-morris-pokrenuo-rat-za-unistenje-tdr-a [Pristupljeno 04.09.2017.]
[58]POSLOVNI. EU nije problem zakon, nego privilegiran položaj TDR-a. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/eu-nije-problem-zakon-nego-privilegiran-polozaj-tdr-a-76836 [Pristupljeno 04.09.2017.]
[59]Ibid.
[60] GONAN BOŽAC, M., TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta.* Zagreb: Sinergija. 2014. str. 423.

Europsku uniju što je dovelo do toga da izađe i CEFT-e (srednjoeuropski ugovor o slobodnoj trgovini). U svom financijskom izvješću iz 2012. godine Adris grupa navodi kako se očekuje povećanje troškova poslovanja za nekih 10 milijuna eura. Osim ovoga navode i da se povećanjem trošarina otvorilo novo crno tržište rezanog duhana, koje osim što šteti njima kao poduzeću, šteti i državnom proračunu, jer ta povećana neoporeziva potrošnja u vremenu 2012. godine je zatajila negdje oko 400 milijuna neoporezivih kuna. TDR je i dalje u takvim turbulentnim vremenima zadržao svoju vodeću poziciju na tržištu.

Kako je situacija na domaćem tržištu bivala sve nepovoljnija TDR se okrenuo pronalaženjem novih tržišta te se usmjerio na europsko i azijsko tržište. Tako je u rujnu 2013. godine u Iranu otvorio tvornicu u suradnji sa Iranian Tobacco Company.

Odlukom da se krene u provedbu izlazne strategije TDR je napravio sve potrebne korake da bi se ta strategija mogla pravovaljano izvesti.[61] Navedeni potez je važan jer promjena uprave uobičajeno slijedi ukoliko se želi napraviti izlazak iz djelatnosti. TDR je povukao ovaj potez upravo u kulminaciji gospodarske krize i vidno promijenjenim tržišnim uvjetima za nekadašnjeg monopolista. Ova promjena se dogodila netom prije ulaska Hrvatske u Europsku uniju i netom prije Hrvatskog izlaska iz CEFTE što je dovelo kako se i prije napomenulo do većih carinskih opterećenja po TDR-u jer se TDR usmjerio ponajviše na izvoz koji je činio 60% njihove proizvodnje upravo na zemlje članice CEFTE.

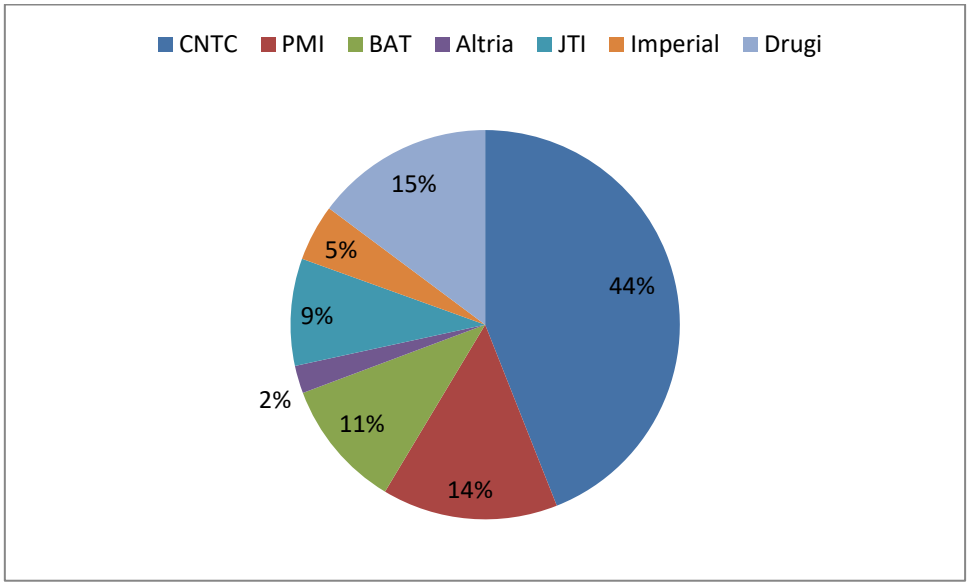
U to vrijeme carine za tržište Srbije su skočile sa 15% na 57%, za Bosnu i Hercegovinu s 0% na 15%. Međutim znajući za ove stavke TDR je istovremeno ulagao na druga inozemna tržišta te je u pripremi imao otvaranje tvornice u Iranu.

[61] Slijedom toga je nakon 7 godina provedenih na čelnoj poziciji TDR-a direktor uprave Davor Tomašković zamijenjen s novim direktorom Matom Zadrom. Izvor: http://www.poslovni.hr/hrvatska/davor-tomaskovic-odlazi-iz-tdr-a-novi-predsjednik-uprave-mato-zadro-237756 [pristupljeno 23.09.2017.]

3.3. Proces prodaje duhanske djelatnosti

Osnutkom 2003. godine društvo se odlučilo za *provedbu strategije žetve*. Uprava je dobro pretpostavila da će se otvaranjem hrvatskog tržišta otvoriti udio duhanskog tržišta i za strane konkurente poput Phillip Morrisa, BAT-a, Imperial Tobacca, itd.

Grafikon 3. Globalni udjeli na tržištu duhana

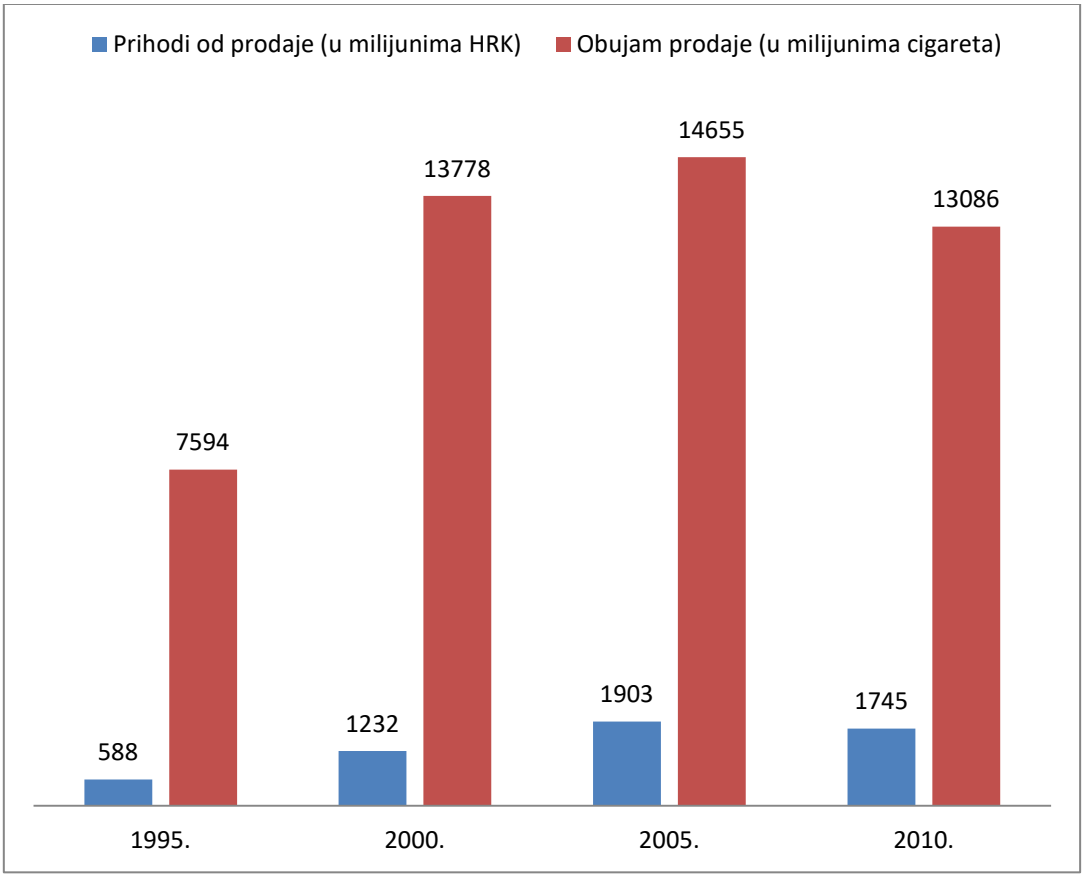


Izvor: Will Japan tobacco bid imperial brands? Dostupno na: http://seekingalpha.com/article/4018097-will-japan-tobacco-bid-imperial-brands-british-american-tobaccos-reynolds-american-offer?page=2 [Pristupljeno 12.12.2016.]

Globalno duhansko tržište preraspodijeljeno je na način da je svjetski lider China National Tobacco sa tržišnim udjelom od 44%, zatim ga slijede Phillip Moris (14,6 %), BAT (10,7 %), Japan Tobacco International (8,9 %), Imperial (4,7 %), te ostali. U trenutku kad je Adris grupa donijela odluku o prodaji TDR-a, China National Tobacco je proveo dubinsko snimanje TDR-ove strukture i proizvodnje. Važno je naglasiti da Kina nije prisutna na europskom duhanskom tržištu te je bila veoma zainteresirana za kupnju TDR-ova pogona. Naime China National Tobacco najveći je proizvođač cigareta na svim kontinentima skupa te proizvodi oko 2,5 bilijuna cigareta godišnje, no izvozi svega 1% svojih cigareta. Kako su prihodi od prodaje

krenuli padati, može se pretpostaviti da je TDR mudro postupio ustupivši Kinezima pristup i uvid u sav pogon TDR-a.[62]

Grafikon 4. Prodaja TDR-ovih cigareta od 1995. godine do 2010.



Izvor: TDR poslovanje. Dostupno na: https://www.slideshare.net/tdrdoo/tdr-poslovni-rezultati-za-2013-godinu [Pristupljeno 02.09.2017.]

Uzevši u obzir podnošenje zahtijeva Republike Hrvatske za pristupanje Europskoj uniji 21. veljače 2003. godine, nedugo nakon toga TDR 24. prosinca 2003. godine prilikom zasjedanje Glavne skupštine Tvornice duhana Rovinj osniva maticu Adris grupu d.d. sa dvjema strateškim jedinicama SPJ Turizam i SPJ Duhan.

Adris grupi trebalo je 12 godina da se potpuno diversificira i odluči u koje nove profitabilne procese krenuti, pa su tako godinu dana prije stavljanja na prodaju TDR-a obavili akviziciju Croatia osiguranja od države Hrvatske. Vrijednost kupnje je dosegla 905 milijuna kuna te se s

[62] TELEGRAM. *Za najvećeg proizvođača cigareta na svijetu TDR je dragocjen ulaz na zapad.* Dostupno na: http://www.telegram.hr/biznis-tech/za-najveceg-proizvodaca-cigareta-na-svijetu-tdr-je-dragocjen-ulaz-na-zapad/ [Pristupljeno 12.12.2016.]

tim osigurala dokapitalizacija u iznosu od 804, 17 milijuna kuna kako bi se izdale nove redovne dionice (njih 113.349), te se s ovim potezom udio Adris grupe u Croatia osiguranju podigao na 60%, dok je državi ostalo u vlasništvu 28% dionica. Adris grupa je s ovim potezom kompletno diversificirala svoja ulagačka htijenja i postavila dobre temelje za izlazak iz duhanske industrije.

Cilj ove strategije je u određenom vremenskom roku realizirati što više novčane priljeve koji bi se trebao iskoristiti na nove atraktivnije i stabilnije poslovne prilike. Adris grupa je ovo dobro znala uokviriti u svoju strategiju rasta i razvoja tako da je osluškujući gospodarske prilike unutar Hrvatske, a tako i na području Europe odlučio iskoristiti sav svoj potencijal unutar duhanskog sektora gdje se sa tvrtkom TDR uspio oduprijeti svim nasrtajima stranih poduzeća sve dok ne osigura sebi i svojim dioničarima dobru i profitabilnu budućnost.

2013. godine, TDR je uložio na Iransko tržište koje je dosta zatvoreno i iskoristio nekadašnje dobre odnose između bivše Jugoslavije i Irana i s tim na znanju je uložio u njihov duhanski sektor, postajući tako svojevrstan trojanski konj[63] nakon što ga je British American Tobacco otkupio. British American Tobacco je preuzeo još i tvrtke Adris grupe koje su u sastavu duhanske strateške poslovne jedinice. To su: Hrvatski duhani, Istragrafika, maloprodajna mreža Opresa i INovine, kao i udio koji je Adris grupa imala u Tisku. Nakon što se odbiju obveze TDR-a plaćeno je 505 milijuna eura. Ovom transakcijom Adris grupa završila je stratešku transformaciju svog portfelja. *„Adris grupa danas ima tri održiva posla: turizam, proizvodnju zdrave hrane i osiguranje.“*[64]

[63]VEČERNJI LIST. *Adria balkan.* Dostupno na: http://barometar.vecernji.hr/analyses/505-adria-balkan/ [Pristupljeno: 10.10.2016.]
[64] ADRIS. Financijsko izvješće za 2015. revidirano i konsolidirano. Dostupno na: http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca/2015/ [Pristupljeno 01.09.2017.]

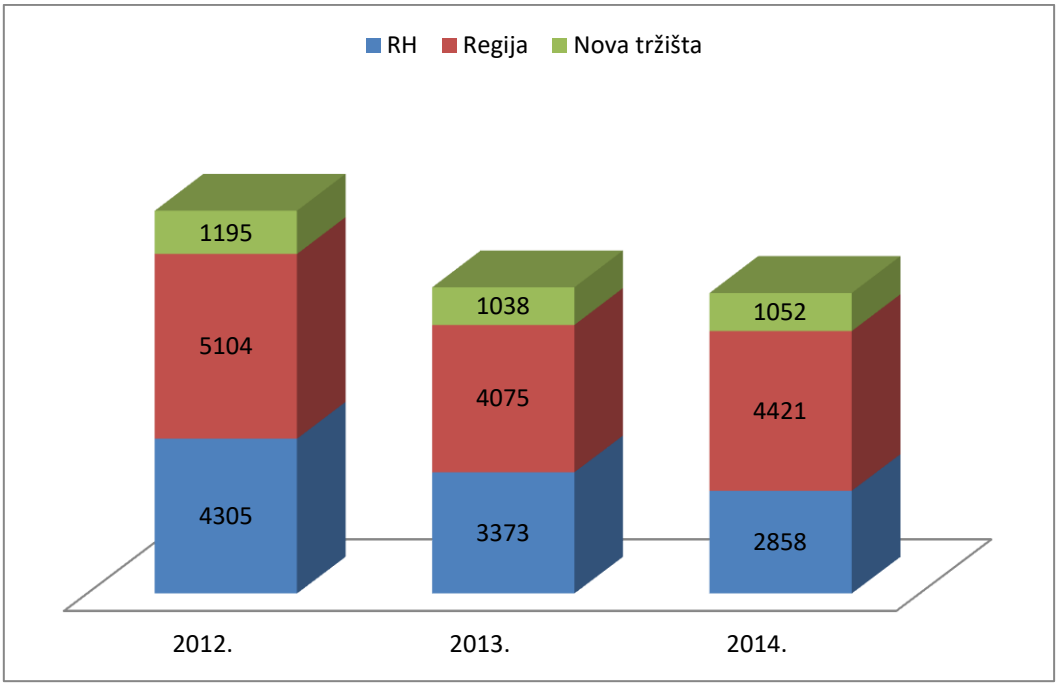
Slika 3. TDR-ova tržišta

Izvor: TDR poslovanje. Dostupno na: https://www.slideshare.net/tdrdoo/tdr-poslovni-rezultati-za-2013-godinu [Pristupljeno 02.09.2017.]

Može se reći da je ova strategija je izvrsno osmišljena i provedena jer se vrlo lako moglo predvidjeti da bi ostanak u duhanskom poslovanju mogao biti veoma rizičan i ne bi mogao na dosadašnje načine održavati konstantan rast prihoda i profitabilnosti. Adris grupa je dugi niz godina bila monopolist unutar duhanskog svijeta na području Republike Hrvatske i lako je bilo za zaključiti da će ulazak Hrvatske u Europsku uniju i otvaranje tržišta istoj, onemogućiti Adris grupi održavanje ovakve duhanske industrije.[65]Došlo je do smanjenja tržišnog udjela Tvornice duhana Rovinj od stranih duhanskih industrija, konstantno su se povećavale trošarine na duhanske proizvode i još ako se k tome doda ograničenu mogućnost korištenja marketinških aktivnosti logično je bilo i napustiti donedavnu „kravu muzaru“ Adris grupe.

[65]GONAN BOŽAC, M., TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta.* Zagreb: Sinergija. 2014. str. 423.

Grafikon 5. Pad obujma zbog zaoštravanja tržišnih i regulatornih uvjeta u RH

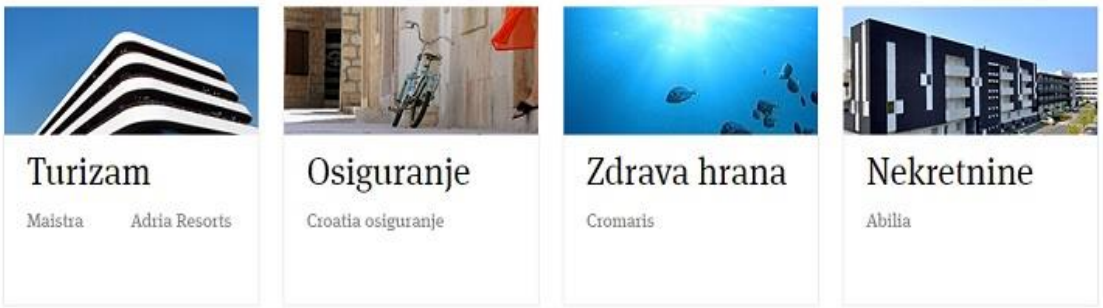


Izvor: Pad volumena zbog zaoštravanja tržišnih i regulatornih uvjeta u RH. Dostupno na: http://blog.king-ict.hr/Media/Default/BlogPost/ivicaivancic/tdr.PNG [Pristupljeno 05.09.2017.]

Pad volumena prodaje generiran je uslijed promjena u tržišnih i regulatornih uvjeta u Republici Hrvatskoj.

4. Struktura Adris grupe nakon prodaje SPJ Duhan

Struktura Adris grupe nakon prodaje SPJ Duhan sastoji se od 4 ključne djelatnosti, a to su turizam, osiguranje, zdrava hrana i nekretnine kako je prikazano slikom 4.



Slika 4. Struktura Adris grupe

Izvor: Struktura Adris grupe. Dostupno na: https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/ [Pristupljeno 06.09.2017.]

Kao što je navedeno na slici 8, Adris grupa je još uvijek diversificirana, ali u manjoj mjeri nego za vrijeme posjedovanja SPJ Duhan. Prema izvješću iz 2016. godine, Adris grupa trenutačno posluje u 4 poslovne grane, a to suu turizmu Maistra i Adria Resorts, u osiguranju Croatia osiguranje, u zdravoj hrani Cromaris a u nekretninama Abilia.

U Izvješću je navedeno da je Maistra u usporedbi s prošlogodišnjim razdobljem ostvarila dva posto više noćenja gostiju, uz to su povećali cijenu noćenja šest posto te je to dovelo do povećanja prihoda od šest posto. „*EBITDA (dobit prije poreza, kamata i amortizacije) iznosi 413 milijuna kuna i 14 posto je veća od prošlogodišnje. EBIT (dobit prije poreza i kamata) bilježi rast od 19 posto i iznosi 314 milijuna kuna.*“[66] Grupa je i dalje nastavila ulagati te je u kolovozu 2016. godine otvorila hotel Amarin vrijedan 300 milijuna kuna. Završene su i investicije u kampove, vrijedne gotovo 90 milijuna kuna. Najvećim dijelom investicije

[66]ADRIS. Tromjesečni financijski izvještaji na dan 30. rujan 2016. godine. Dostupno na: http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca/2016/ [Pristupljeno 01.10.2016.]

obuhvaćaju ulaganje u prateću infrastrukturu te podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja kampova. Ukupna ulaganja u 2016. godini iznose više od 400 milijuna kuna.[67]

Također su imali pozitivne trendove unutar Cromaris-a gdje se konstantno povećava prodaja, izvozna tržišta Cromaris-a su također u porastu.

Na području osiguranja, Croatia osiguranje i zadržala je liderski položaj na tržištu Hrvatske s tržišnim udjelom od 30,8 posto, što je na razini predhodne godine. Ostvarena dobit u prvih devet mjeseci je 199 milijuna kuna (prije poreza), a to bi značilo 47 postotni rast u odnosu na predhodnu godinu.. I dalje je u tijeku restrukturiranje tvrtke.

Kako navode u svom izvještaju, trenutačno razdoblje nije moguće usporediti s prošlogodišnjim jer u sastavu grupe nije više prisutan duhanski dio poslovanja.

[67]ADRIS. Tromjesečni financijski izvještaji na dan 30. rujan 2016. godine. Dostupno na: http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca/2016/ [Pristupljeno 01.10.2016.]

5. RASPRAVA

Cilj rasprave je odgovoriti na istraživačka pitanja koja su ujedno predstavljala motivaciju za provedbu istraživanja.

Utjecaj makrookruženja na održivu konkurentsku prednost Tvornice duhana Rovinj

S ciljem analize utjecaja markrookruženja na konkurentsku prednost Tvornice duhana Rovinj, predstavljaju se rezultati PEST analize na primjeru odabranog poduzeća:

POLITIČKO OKRUŽENJE

Političko okruženje jedno je od važnijih stavki unutar poslovanja duhanske industrije, samim time i TDR-a. Duhansku industriju prati vrlo ograničavajuća politička okruženja kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Političko okruženje je samim time vrlo nepoticajno. Tako je ulaskom Hrvatske u Europsku uniju nastupilo nepovoljno okruženje za TDR koji je do tog razdoblja, može se kazati, imao poticajno političko okruženje. Ulaskom u Europsku uniju, poradi usklađenja zakonodavstva, prvo što se promijenilo bio je način obračuna trošarina, što je dovelo do povećanja krajne cijene cigareta i povećanja troškova u proizvodnji.

Sljedeća promjena koja se dogodila u političkom okruženju a koja je jako nepovoljno utjecala na TDR je izlazak Hrvatske iz CEFT-e (srednjoeuropski ugovor o slobodnoj trgovini). Uzimajući u obzir da je veliki dio izvoza TDR-a bio upravo u zemlje CEFT-e (Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, itd.), razumljiva je izjava Adris grupe koja u svom financijskom izvješću iz 2012. godine navodi kako očekuju povećanje troškova poslovanja za nekih 10 milijuna eura. Uza sve navedeno postrožena je zakonska regulativa vezano za prodaju, izlaganje te promociju cigareta, nastupilo je „crno tržište“ što je omogućeno nastupanjem na snagu „*Zakona o ograničavanju uporabe duhanskih proizvoda*“ 2008. godine.

EKONOMSKO OKRUŽENJE

U Hrvatskoj, a samim time i u okruženju TDR-a dugi niz godina vlada veoma nepovoljno ekonomsko okruženje. 2008. godine je nastupila globalna kriza iz koje Hrvatska tek polako izlazi nakon 9 godina. Općenito po svim pokazateljima je loša gospodarska situacija, koja je direktno dovela do loše kupovne moći stanovništva. U pravo ta loša kupovna moć navodi jedan veliki dio konzumenata duhanskih proizvoda da pribjegnu nabavljanju svojih proizvoda preko crnog tržišta. Povećanje crnog tržišta ne znači ništa drugo nego povećanje neoporezive

potrošnje. Po izračunu Adris grupe iz 2012. upravo je samo taj dio potrošača doveo do toga da se cca 400 milijuna kuna manje uprihodi u državni proračun. U međuvremenu se slična stvar događa u zemljama gdje TDR većinom izvozi. U Srbiji trošarina skače sa 15% na 57%, BiH sa 0% na 15% što je dovelo do pada legalnog tržišta kao i u Hrvatskoj.

SOCIOLOŠKO OKRUŽENJE

Promjenom u političkom okruženju, točnije ulaskom RH u EU, dogodila se jedna važna promjena u sociološkom okruženju, točnije u samoj masi i strukturi stanovništva. Veliki broj mladog stanovništva iseljava iz Hrvatske u potrazi za boljim životom. Osim navedenog, povećanje cijena duhanskih proizvoda potaknulo je rast crnog tržišta duhana, kojem se okreće sve veći broj konzumenata, što direktno utječe na profitabilnost legalne proizvodnje. Važno je napomenuti da je sve veći broj kampanja s znakom opasnosti pušenja koje su utjecale na stvaranje trenda“zdravog života“, što rezultira s padom konzumenata duhana.

TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

Unutar duhanske industrije sustavno se uvode svi noviteti koji potiču održivost proizvodnje i u sebi imaju važnu komponentu koja se tiče zaštite okoliša. S time na umu se 2014. godine uvela RCIP/LIP tehnologija čiji akronimi na engleskom označavaju *Reduced Cigarette Ignition Propensity i Low Ignition Propensity.* Ove cigarete su omotane tzv. LIP papirićem koji ima za cilj smanjivane izazivanja požara neadekvatno ugašenom cigaretom. LIP papirić u svom sastavu ima tehnologiju koja usporava izgaranje cigarete te na taj način smanjuje dovod kisika.

Temeljem istraživanja može se uvidjeti da su promjene u makrookruženju bitno utjecale na održivu konkurentsku prednost poslovanja Tvornice duhana Rovinj. Tvornica duhana Rovinj je odlično poslovala do trenutka ulaska Hrvatske u Europsku uniju. Tada su uslijedile velike promjene koje je Europska unija dovela sa sobom, promjene zakonskih regulativa te usklađivanje hrvatskih zakonskih propisa sa europskim propisima, osim toga hrvatsko tržište se otvorilo prema inozemnim tvrtkama koje su dakako sa većim ulagačkim mogućnostima počele unositi destabilizaciju na tržište TDR-a. Promjene u društvu su uslijedile i nastupanjem globalne krize, kad je Hrvatska zakoračila u recesiju, što je dovelo do sve veće nezaposlenosti i slabljenja kupovne moći stanovništva. To je pak direktno utjecalo i na sve veće iseljavanje mladog stanovništva na područje Europske unije. Utjecaj kampanja protiv pušenja se počeo primjećivati te je nastupio trend zdravog života koji se protivi uživanju cigareta.

TDR se nekoliko godina suočavao sa konkurentima koji na europskom tržištu vladaju dugi niz godina. Naime, europsko duhansko tržište je podijeljeno između četiri svjetske duhanske industrije *Phillip Morrisa, British American Tobacca, Japan Tobacca* te *Imperial Tobbacca*, koji imaju daleko veća sredstva za osvajanje tržišta od TDR-a. TDR se dugi niz godina dobro borio s njima sve dok nisu uvidjeli da bi daljnja borba dovela do kraha, tad su počeli postavljati teren za izlazak iz duhanskog svijeta.

Proces prodaje je veoma dobro razrađen te su prvo dali ponudu da provedu dubinsko istraživanje proizvodnih kapaciteta *China Tobbacu*, koji je mjesec dana dubinski proveo istraživanje, što je dovelo do interesa i drugih svjetskih duhanskih kompanija. Naime, *China Tobbaco* je najveći svjetski proizvođač cigareta koji nije ušao na europsko tržište. Njihova proizvodnja i prodaja većinom se odnosi na azijsko tržište i samo 1-2% svoje proizvodnje izvoze. TDR-ova tvornica bi im bila od iznimne strateške važnosti. Nakon godinu dana pregovora sa svim zainteresiranim kupcima, proces prodaje je izvršen. *British American Tobacco* je kupio TDR za 505 milijuna eura.

Utjecaj promjena u industrijskom okruženju na održivu konkurentsku prednost Tvornice duhana Rovinj

Proces ulaska u Europsku uniju podrazumijevao je liberalizaciju duhanskog tržišta, odnosno ulazak stranih duhanskih kompanija na tržište duhana u RH. Državni protekcionizam u sektoru duhana ogledao se u diskriminacijskim trošarinama na cigarete koje su predstavljale najznačajniju ulaznu barijeru i omogućavale TDR-u položaj tržišnog lidera. Do ulaska u EU, TDR je mogao značajno profitirati i do prodaje duhana u zemljama regije koje su bile povezane bilateralnim CEFTA vanjskotrgovinskim sporazumom. Međutim, ulazak RH u EU je podrazumijevao izlazak iz CEFTA-e i povećanje trošarina na duhan i duhanske proizvode TDR-a u zemljama regije. Struktura konkurencije u duhanskom sektoru EU je oligopolna te četiri multinacionalne kompanije imaju udio od 90% na tržištu duhana i duhanskih proizvoda. Potreba za borbom sa vrlo snažnim konkurentima bila je značajan razlog za izlazak Adris grupe iz djelatnosti.

Značajne promjene vezane su i uz promjenu stavova potrošača. Naime, provedba edukativnih promidžbenih kampanja o štetnosti duhana i duhanskih proizvoda sve više utječe na izbacivanje navike konzumacije duhanskih proizvoda u populaciji RH. S druge strane, velik

dio potrošača koji je nastavio s konzumacijom duhanskih proizvoda okrenuo se nabavci na crnom tržištu uslijed visokog povećanja trošarina na duhan i duhanske proizvode. Svi navedeni čimbenici u industrijskom okruženju sinergijski su utjecali na donošenje odluke ADRIS grupe o izlasku iz duhanske industrije.

Provedba procesa prodaje duhanske djelatnosti ADRIS grupe

Osnutkom 2003. godine društvo se odlučilo za *provedbu strategije žetve*. Vlasnici TDR-a su već 2003. godine kada je Republika Hrvatska stupila u pregovore s Europskom unijom bili svjesni kako se radi o industrijskom sektoru koji će zbog tržišnih i regulatornih pritisaka u budućnosti postati neprofitabilan. Stoga je duhanski sektor prepoznat kao sektor u kojeg nije potrebno ulagati jer nema perspektivu rasta, već je potrebno eksploatirati postojeći položaj nastojeći povećati novčane tokove i istovremeno ulagati u perspektivnije industrijske sektore (turizam, zdrava hrana, osiguranje, nekretnine). Tvornica duhana Rovinj prodana je multinacionalnoj kompaniji British American Tobacco koja je snažan globalni igrač na oligopolnom duhanskom tržištu. Da bi se TDR učinio atraktivnijim za kupnju od strane korporacije British American Tobacco, prije preuzimanja od strane BAT-a, TDR je ušao na iransko tržište temeljem uspješnih diplomatskih odnosa Irana i nekadašnje Jugoslavije. Akvizicijom TDR-a, British American Tobacco je stekao vrlo stabilnu poziciju u zemljama bivše Jugoslavije, Italije, Poljske, Španjolske te Irana, Egipta, Sudana i Libije.

Opsežnost dostupnih sekundarnih izvora omogućila je da se u velikoj mjeri odgovori na postavljena istraživačka pitanja o strategiji izlaska Adris grupe iz duhanske industrije.

ZAKLJUČAK

Na strategije izlaska iz djelatnosti utječu vanjski i unutarnji čimbenici. Na primjeru Adris grupe može se uvidjeti da su vanjski čimbenici bili ti koji su bili presudni da se napravi i provede izlazna strategija. Glavni zadatak menadžmenta je izrada i provedba osmišljene strategije, pa ta dva faktora na jednostavan način mogu pokazati je li menadžment poduzeća uspješan i na osnovu čega je uspješan. Ovaj rad se bavi strategijom izlaska iz djelatnosti koja je s ciljem prodaje poduzeća ili poslovne jedinice. Valja naglasiti kako se radom daje doprinos micanju stigme koja često prati ovu strategiju da je koriste poduzeća koja su pri krahu, te da su menadžeri koji je provode upravo ti koji nisu dobro vodili poslovanje.

Pod domenom prodaje nalazi se se više podtipova izlaza iz poslovanja, odnosno djelatnosti; prodaja dionica poduzeća roditeljskoj tvrtci *(eng. spin-offs),* prodaja tvrtke menadžmentu*(eng.buy-outs),* prodaja dijela poslovanja novim dioničarima ili drugoj tvrtci *(eng.carve-outs)* te prodaja sve imovine i ostatka obveza koje poduzeće ima *(eng. asset sales),* a faktori koji utječu na samo pokretanje izlazne strategije su performanse poslovanja, strategija, upravljanje i okolina u kojoj tvrtka posluje te se moraju gledati zasebno. S obzirom da je TDR bio glavni prihodovni kanal Adris grupe te da se nosio u tržišnoj utakmici s multinacionalnim konkurentima, a usprkos svemu uspio sačuvati visoki tržišni udio, može se slobodno zaključiti da je presudni faktor koji utjecao na izlaznu strategiju bio čimbenik okoline u kojoj tvrtka posluje. Primjenjujući PEST analizu, analizira se političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko okruženje s kojim se utvrdilo da je Adris grupa mogla na temelju analize makrokruženja donijeti odluku o napuštanju duhanskog poslovanja. Najvažniji zaključci koji se mogu iščitati iz analize su ti da su promjene u industrijskom i konkurentnom okruženju itekako prethodile odluci o povlačenju Adris grupe iz duhanske industrije. Najpresudnije stvari su bile ulazak Hrvatske u Europsku uniju, samim time izlazak iz CEFTE, što je povlačilo novu zakonsku regulativu, promjenu načina obračuna trošarine, stroži zakoni vezano za izlaganje i promociju proizvoda, kao i zakon o zabrani pušenja. Sve je to dalje povuklo promjene u ekonomskom i sociološkom okruženju, prvenstveno sve veće iseljavanje stanovništva iz RH, čemu je prethodila loša gospodarska situacija, a istovremeno je postao prisutan globalni trend „zdravog života“. Proces prodaje duhanske djelatnosti, završio je transakcijom od 505 milijuna eura, od strane BAT-a. Odgovor o tome kako je proveden sam proces prodaje duhanske djelatnosti leži upravo u geostrategiji gdje se kao prvi zainteresirani za kupnju TDR-a javio China National Tobbaco. Uvidjevši opasnost ulaska Kine na europsko

tržište u očima BAT-a, Philip Morrisa, Imperial Tobacco-a i Japan Tobacco-a vrijednost TDR-a je naglo porasla. Vodeći se geostrateškim razmišljanjima i znanstvenim radovima otvara se jedno novo istraživačko pitanje koje bi moglo biti tema budućih radova, bi li iznos od 505 milijuna eura bio dovoljan da se u tržišnoj utakmici TDR izbriše sa duhanske karte svijeta umjesto da se krene u kupnju TDR-a, ili je pak kupnja TDR-a bila strateška poslovna odluka da se oteža Kineskom duhanskom divu ulazak na Europsko tržište.

LITERATURA

Članci

1. BERGH, Donald D., Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective. Dostupno na: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250160306/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.hr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER [Pristupljeno: 09.03.2017.] {6.,8.}
2. DECKER, C. MELLEWIGT, T. *Thirty year after Michael E. Porter: What do we know about business exit?*.Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No 2, pp. 41-55 {2., 3., 4., 5., 7., 8.}
3. DETIENNE, D. R. Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 2010., vol. 25, No.2, pp. 203-215.{3.}
4. DRANIKOFF, Lee., KOLLER, Tim., SCHNEIDER, Antoon. *Divestiture: strategy's missing link*. Dostupno na: https://hbr.org/2002/05/divestiture-strategys-missing-link [Pristupljeno: 12. 04. 2017.] {5}
5. DUNNE,T. Roberts J., MARK. Samuelson, L. *Patterns of firm entry and exit in U.S. Manufacturing industries. The Rand journal of economics*. Vol. 19. No4. pp 495-515. {4., 8.}
6. ESENLAUB, Susanne., KHURSHED, Arif., Mohamed, Abdulkadir. *The exit behavior of Venture capital firms.* Dostupno na: http://www.cirano.qc.ca/icirano/public/pdf/201101/EFM/exit%20behavior.pdf [Pristupljeno:18.03.2017.] {5.}
7. GIBBS, P.A. *Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate gov ernance, takeover threat, and free cash flow.*Strategic managment journal. Vol, 14. Dostupno na: http://www.jstor.org/stable/2486420?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents [Pristupljeno: 10.01.2017] {7.}
8. GILSON, Stuart C., JOHN, Kose, LANG H.P., Larry. *Troubled debt restructuring: an empirical study of private reorganization of firms in default*. Dostupno na:

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Troubled%20Debt%20Restructurings_40d4a53b-5ecb-478e-88d1-d6dc1498e14d.pdf [Pristupljeno: 10.03.2017.] {5.}

9. HAWKEY, J. Exit strategy planning: grooming your business for sale or succession. Gowe Publishing. Dostupno na: https://books.google.hr/books?id=2krUaQPmp24C&pg=PA64&lpg=PA64&dq=unsafe+environments+can+lead+to+business+exit+strategy&source=bl&ots=gJDRq3vJPv&sig=uxbSwtojOGDCFyVAJ-NtW4Lu_qk&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwjsj5-78fvTAhWGBsAKHWLhBkIQ6AEITTAG#v=onepage&q=unsafe%20environments%20can%20lead%20to%20business%20exit%20strategy&f=false [Pristupljeno: 13.04.2017.] {8.}
10. KAISER M.J., K., STOURAITIS, A. *Reversing Corporate Diverisification and the use of the proceeds from asset sales: The case ofThorn Emi*. Financial Managemet. Vol. 30, No. 4. pp 63-102. {6.}
11. MITCHELL, W. *The Dynamics of evolving markets: the effects of business sales and age on dissolutions and divestitures*. Adminstative science quarterly. Vol. 39. No 4, pp 575-602. {3.}
12. NOVAK, B., SAJTER, D., ZEKIĆ, B. H. Is business failure necessarily the" death" of a corporation? Answers of European Union and Croatia. In *Wissenschaftliches Symposium" Wie Real ist ein Europa der zwei Geschwindigkeiten"(27; 2006)*. {3.}

Knjige

1. BAČELIĆ, M., GELENČER, G. *Najveći mijenjaju fokus.* Lider, 21. ožujka 2014. pp. 26-33. {16.}
2. BUBLE, M. *Menadžment.* Split: Sveučilište u Splitu. 2006. {2.}
3. DECKER, C. *Legitimacy needs as Drivers of Business Exit*. Berlin: Gabler edition wisenschaft. 2008. {6.}
4. GONAN BOŽAC, M., TIPURIĆ, D. *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta.* Zagreb: Sinergija. 2014. {15., 20., 25.}
5. HILL W. L., JONES R. *Essentials of Strategic Management.* 2nd edition. USA: South-Western Cenagage learning, 2009. {10.}
6. KOTLER, P. *Marketing management : analiza, planiranje, primjena i kontrola.* 2. izd. Zagreb : Informator, 1999. {10., 11.}

7. THOMPSON, A.A. JR., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, E.J., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: MATE d.o.o., 2008. {2.}

Internet izvori

1. ADRIS. *Adris.* Dostupno na: www.adris.hr [Pristupljeno 12.10.2016.]
2. ADRIS. *SPJ* . Dostupno na: http://www.adris.hr/SPJ/spj.asp [Pristupljeno 03.09. 2016.] {13., 15.}
3. CVITIĆ, P. Philip Morris pokrenuo rat za uništenje TDR-a. Nacional, 2005. p 527. Dostupno na: http://arhiva.nacional.hr/clanak/22158/philip-morris-pokrenuo-rat-za-unistenje-tdr-a [Pristupljeno 04.09.2017.] {20.}
4. INVESTOPEDIA. *Business exit strategy.* Dostupno na:http://www.investopedia.com/terms/b/business-exit-strategy.asp [Pristupljeno: 17.02.2017.] {7.,8.}
5. Pad volumena zbog zaoštravanja tržišnih i regulatornih uvjeta u RH. Dostupno na: http://blog.king-ict.hr/Media/Default/BlogPost/ivicaivancic/tdr.PNG [Pristupljeno 05.09.2017.] {26.}
6. POSLOVNE VIJESTI. *Duhanski proizvodi- kupoprodaja TDR-a napokon dovršena.* 2015. Dostupno na: http://www.tvrtke.com/poslovne-vijesti/duhanski-proizvodi/kupoprodaja-tdr-a-napokon-dovrsena/1113 [Pristupljeno 16.09.2017.] {14.}
7. POSLOVNI. EU nije problem zakon, nego privilegiran položaj TDR-a. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/eu-nije-problem-zakon-nego-privilegiran-polozaj-tdr-a-76836 [Pristupljeno 02.09.2017.] {19., 20}
8. Struktura grupe Adris d.d. Dostupno na: https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/ [Pristupljeno 14.09.2017.] {4.}
9. TDR poslovanje. Dostupno na: https://www.slideshare.net/tdrdoo/tdr-poslovni-rezultati-za-2013-godinu [Pristupljeno 02.09.2017.] {17., 19, 23., 25.}
10. TDR. TDR sustav. Dostupno na: www.tdr.hr/o_tdr/tdr_sustav/tdr.html [Pristupljeno 01.09.2016.] {15.}
11. TELEGRAM. *Za najvećeg proizvođača cigareta na svijetu TDR je dragocjen ulaz na zapad.* Dostupno na: http://www.telegram.hr/biznis-tech/za-najveceg-proizvodaca-cigareta-na-svijetu-tdr-je-dragocjen-ulaz-na-zapad/ [Pristupljeno 12.12.2016.] {23.}

12. VEČERNJI LIST. *Adria balkan.* Dostupno na: http://barometar.vecernji.hr/analyses/505-adria-balkan/ [Pristupljeno: 10.10.2016.] {24.}
13. Will Japan tobacco bid imperial brands? Dostupno na: http://seekingalpha.com/article/4018097-will-japan-tobacco-bid-imperial-brands-british-american-tobaccos-reynolds-american-offer?page=2 [Pristupljeno 12.12.2016.] {22.}

POPIS SLIKA

Slika 1. Adris grupa struktura 14

Slika 2. TDR-ov sustav 19

Slika 3. TDR-ova tržišta 24

Slika 4. Struktura Adris grupe 26

POPIS TABLICA

Tablica 1 Popis tvrtki u vlasništvu Adrisa do 2013. godine 13

POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Smanjenje udjela duhanskog biznisa 16

Grafikon 2. TDR-ov tržišni udio 17

Grafikon 3. Globalni udjeli na tržištu duhana 22

Grafikon 4. Prodaja TDR-ovih cigareta od 1995. godine do 2010. 23

Grafikon 5. Pad obujma zbog zaoštravanja tržišnih i regulatornih uvjeta u RH 25

SUMMARY

Business exit strategy on example of Adris group

The subject of this paper is to investigate the impact of the external environment on the implementation of the exit strategy and to demonstrate the implementation of the exit strategy of the Adris group. Tobacco Factory Rovinj is a company whose business is a part of Adris Group. Adris group took over Tobacco Factory Rovinj precisely because to have the foundation to enter into other businesses. Liberalization of the Republic of Croatia market and joining the European Union has caused major changes in the external environment in the tobacco factory Rovinj (TDR). The changes that took place led to the acquisition of TDR by British American Tobacco (BAT) in 2015, namely the sale of TDR by the Adris group. The aim of the paper is to find out whether the changes that had taken place around the company were so strong that the Adris group left the tobacco business. By analyzing the macroenvironment using primarily using the PEST analysis and the case study method, it will be determined whether the sale of the Rovinj tobacco factory has been justified according to strategic management, namely whether the analysis of the business environment indicates the correctness of such a decision despite the fact that TDR was actually the main revenue channel of the Adris group.

Key words: *Adris group, TDR, bussines exit, exit strategy*