

# Strategije rasta

---

Ćaćić, Igor

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:795835>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**IGOR ČAČIĆ**

**STRATEGIJE RASTA**

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**IGOR ČAČIĆ**

**STRATEGIJE RASTA**

Diplomski rad

JMBAG: 0145031962, redovni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Strategijski management

Mentor: Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, studeni 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Igor Čaćić, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjer menadžment i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 23. 11. 2015.

Student:

---

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	RAST PODUZEĆA .....	3
2.1.	Definicija rasta.....	3
2.2.	Ciljevi rasta.....	5
2.2.1.	Rast dobiti .....	5
2.2.2.	Rast obujma proizvodnje.....	7
2.2.3.	Izvedeni ciljevi rasta.....	8
2.2.4.	Rast inovativnosti .....	11
2.2.5.	Društveni ciljevi rasta.....	12
2.3.	Faktori rasta .....	12
2.3.1.	Unutarnji faktori .....	13
2.3.2.	Vanjski faktori.....	17
2.4.	Financiranje rasta.....	20
2.5.	Karakteristike rastućih poduzeća .....	21
3.	STRATEGIJE RASTA .....	24
3.1.	Strategije internog rasta .....	25
3.1.1.	Greinerov model rasta .....	25
3.1.2.	Ansoffova matrica rasta .....	29
3.1.3.	Investicije u nove kapacitete, proširenje postojećih te nove djelatnosti.....	34
3.1.4.	Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija .....	35
3.2.	Strategije eksternog rasta.....	36
3.2.1.	Strateška suradnja.....	36
3.2.2.	Akvizicije (pripajanja) i merdžeri (spajanja) .....	45
3.2.3.	Strateški savezi .....	59
4.	STRATEGIJE RASTA I INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE.....	69
4.1.	Dioničari .....	69

4.2.	Država.....	70
4.3.	Menadžment (vodstvo).....	71
4.4.	Zaposlenici.....	72
4.5.	Kupci .....	73
4.5.1.	Kanali distribucije u maloprodaji.....	73
4.5.2.	Strategija rasta usmjerena prema kupcima.....	74
4.6.	Dobavljači.....	75
4.7.	Društvo .....	76
4.8.	Okoliš.....	77
5.	AKVIZICIJE U SJEVERNOJ AMERICI, EUROPI, AZIJI I HRVATSKOJ .....	79
5.1.	Akvizicije u Sjevernoj Americi .....	79
5.2.	Akvizicije u Europi.....	82
5.3.	Akvizicije u Aziji.....	84
5.4.	Akvizicije u Hrvatskoj.....	87
5.4.1.	Adris grupa .....	91
5.4.2.	Croatia osiguranje .....	95
5.4.3.	Akvizicija Croatia osiguranja od strane Adris grupe .....	96
6.	ZAKLJUČAK .....	99
	LITERATURA.....	100
	POPIS PRILOGA.....	109
	SAŽETAK.....	110

## 1. UVOD

Brzi tehnološki napredak, internacionalizacija i ekspanzija poduzeća utječu na ublažavanje rigidnosti državnih granica što omogućuje lakše povezivanje poduzeća i suradnju. Rast je dio redovnog i svakodnevnog poslovanja te poduzeća koriste razne strategije kako bi se proširila na strana tržišta te svojim proizvodima i uslugama osvojila nova područja koji su do tada bili nepoznati lokalnom stanovništvu.

U ovom diplomskom radu bit će predstavljeni i objašnjeni pojmovi rasta poduzeća te strategije rasta koje poduzeća mogu koristiti za ostvarenje strateških ciljeva. Također, bit će prikazan i utjecaj tih strategija na određene interesno-utjecajne skupine ili dionike.

U prvom će se poglavlju govoriti o rastu poduzeća te o ciljevima koji se rastom nastoje ostvariti. Zatim, govorit će se o faktorima koji utječu na rast poduzeća te o izvorima financiranja rasta. Na kraju poglavlja, prikazat će se karakteristike rastućih poduzeća koje bi svaka tvrtka trebala postaviti u temelje svog poslovanja ako je njezin primarni strateški cilj osvajati nova tržišta.

U drugom poglavlju govorit će se o samim strategijama rasta, počevši od unutarnjih odnosno internih pa do vanjskih, tj. eksternih. Poduzeća koriste razne strategije internog rasta kako bi ostvarila rast iznutra te time omogućila rast korištenjem eksternih strategija.

U trećem će se poglavlju prikazati utjecaj strategija rasta na brojne dionike poduzeća: dioničare, odnosno vlasnike poduzeća, državu, menadžere, kupce, dobavljače, društvo i okoliš.

U zadnjem poglavlju prikazat će se stanje u tri ekonomski najvažnije regije svijeta: Sjeverna Amerika, Europa i Azija. Govorit će se o najvažnijim akvizicijama u navedenim regijama u razdoblju od 2010. do 2015. godine od kojih će se izdvojiti one čije su transakcije najviše vrijedile u istom razdoblju. Također će se prikazati i najvažnije akvizicije koje su obavljene u Hrvatskoj te koje su provele hrvatske tvrtke u inozemstvu. Na kraju će se kroz primjer pokazati akvizicija Croatia osiguranja od strane Adris grupe, jednog od najvećih poduzeća na području jugoistočne Europe.

Tijekom pisanja diplomskog rada koristilo se nekoliko metoda znanstvenog istraživanja. Metodom kompilacije preuzeta su tumačenja i zaključci drugih autora zastupljenih u popisu

literature. Metodom analize rastavili su se složeni pojmovi na jednostavne kako bi se mogli u konačnici sagledati u cjelini kao što se to učinilo za pojam rasta koji se prikazao kroz definicije, faktore i ciljeve te time lakše razumio budući da je složen pojam koji utječe na brojne faktore kao što i ti faktori utječu na njega samog. Slično se učinilo i metodom apstrakcije kojom su se odvojili najvažniji pojmovi koji bi mogli imati najvažniju ulogu u ostvarenju rasta. Metodom specijalizacije objasnio se utjecaj brojnih strategija rasta na interesno-utjecajne skupine rastućih poduzeća. Također, koristila se i metoda klasifikacije kojom se izvršila podjela brojnih strategija rasta kao kod oblika strateške suradnje. Metodom deskripcije opisali su se razni pojmovi predstavljeni u diplomskom radu.

Na kraju, u zaključku su dani prijedlozi koje bi poduzeća mogla prihvatiti kako bi u konačnici ostvarila rast na jednostavan, kvalitetan i brz način, posebice u današnje vrijeme kada se na tržištu pojavljuje sve više zahtjeva od strane države, institucija, kupaca te ostalih interesno-utjecajnih skupina za održivim i društveno odgovornim rastom.



## 2. RAST PODUZEĆA

Rast poduzeća predstavlja izazov uspješnom poslovanju svake organizacije. Bilo koja tvrtka na početku svog životnog ciklusa započinje s radom tako što njeuguje veze s lokalnom zajednicom, dobavljačima i kupcima te nastoji održati čvrste dugoročne odnose. No, nakon određenog vremena, zbog utjecaja konkurencije imaju dvije mogućnosti: rasti i pružiti nešto što drugi ne mogu ili nestati s tržišta. Većina teoretičara smatra kako svako poduzeće prvo započinje s radom, zatim raste suočavajući se s brojnim izazovima kako bi na kraju sazrijelo i eventualno održalo postojeće stanje ili se ugasilo (Gupta et al., 08.11.2015.). U slučaju da se poduzeće odluči za rast i razvoj, mora temeljito poznavati sve aspekte posla u kojem se nalazi, počevši od mogućnosti je li sposobno ostvariti rast samostalno ili uz pomoć drugih poduzeća koji su ostvarili rast u prošlosti i učvrstili svoju poziciju na tržištu. Kako bi se predstavile mogućnosti i karakteristike uspješnog, ili u nekim slučajevima neuspješnog rasta, potrebno je prvo definirati pojam rasta poduzeća i prikazati da, iako mnogi izjednačavaju pojam razvoja poduzeća s rastom, ta dva pojma nisu sinonimi.

### 2.1. Definicija rasta

Prema poslovnom rječniku (Business dictionary, 23.05.2015.), rast se definira kao „proces poboljšanja određene mjere uspješnosti poduzeća. Poslovni rast može se postići putem povećanja gornje linije poslovanja odnosno prihoda poduzeća kroz veći obujam prodaje proizvoda i usluga, ili kroz povećanje donje linije ili profitabilnosti kroz sniženje troškova“. Gornja ili *top* linija odnosi se na ukupne prihode poduzeća, dok se donja odnosno *bottom* linija odnosi na profit, tj. konačnu zaradu nakon što su oduzeti svi troškovi od prihoda.

Prema rječniku Cambridge (Cambridge dictionaries online, 23.05.2015.), rast se definira kao „povećanje sposobnosti gospodarstva, ili u ovom slučaju, poduzeća, da proizvodi više proizvoda i usluga“.

Za ove dvije definicije može se reći da nisu potpune jer ne prikazuju ono što uistinu definira rast poduzeća. Kada se o rastu govori, ne govori se samo o povećanju zarade, prihoda i profita, već i o ostalim aspektima koji čine poslovanje rastućeg poduzeća uspješnim. U definiciju bi također trebalo uključiti i obujam proizvodnje, broj zaposlenika, veličinu i vrstu organizacijske strukture, način vođenja poduzeća od strane uprave i managementa, protok informacija, odnose s dobavljačima, lokalnom zajednicom, kupcima, brigu za okoliš,

možnosti investiranja u razne humanitarne projekte i slično. Potrebno je mjeriti ne samo financijske pokazatelje tvrtke, već i veličinu samog utjecaja tvrtke na interesno-utjecajne skupine koje utječu na sve odluke poduzeća, a i obrnuto.

Zatim, potrebno je razdvojiti pojmove rasta i razvoja te iste objasniti. Charles Poor Kindleberger<sup>1</sup> govori o rastu kao „jednodimenzionalnom procesu porasta proizvodnje“ te smatra kako je rast samo jedan dio razvoja (Gašparović, 1996., str. 9). Prema Kindlebergeru, razvoj je širi pojam koji uključuje razne strukturne i funkcionalne promjene u tehničkim i institucionalnim okvirima unutar kojih se proizvodnja vrši, naravno ako se radi o poduzeću koji se bavi proizvodnjom. Unatoč tome, rast poduzeća koji će se dalje spominjati obuhvaća upravo te elemente budući da se ne radi samo o porastu proizvodnje, iako je to jedan od važnih faktora, već i o širenju poduzeća s lokalnog na regionalno i sve do globalnog tržišta, uključujući sve elemente potrebne za kvalitetno obavljanje raznih poslovnih funkcija u poduzeću, počevši od potrebnog ljudskog kadra pa sve do razvijanja odnosa sa zajednicom s kojom poduzeće dolazi u doticaj pri širenju na strana tržišta.

Moglo bi se reći da je razvoj poduzeća preteča rastu. Kako (gospodarski) razvoj nije automatski proces, već svjesna akcija aktera koji donose odluku, rast je posljedica tih odluka. (Gašparović, 1996., str. 10) Također, mnogi smatraju da je rast jednostavnije definirati od samoga razvoja, no ponekad se radi o rastu poduzeća koji se ponaša kao složeni organizam u kojemu svaki dio može rasti, i to neusklađeno. Zatim, u poduzeću se češće koristi termin „razvoj“ kao kod, primjerice, razvoja novog proizvoda, razvoja novih proizvodnih metoda i slično. Zbog toga, može se reći da na razini poduzeća, pojmovi rasta i razvoja postaju istoznačnice jer razvoj na toj razini upućuje na procese rasta te je rast obično posljedica razvoja (Gašparović, 1996., str. 10).

Prema Sikavici i Novaku (2011., str. 533), rast poduzeća mogao bi se prikazati i kao vrsta organizacijske promjene u poduzeću. Organizacijske promjene su proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije. One su uvjetovane mnogim faktorima koji su definirani kao čimbenici organizacije, koji mogu biti unutarnji i vanjski te o kojima će se govoriti nešto više u nastavku.

---

<sup>1</sup> Američki ekonomist i povjesničar te autor više od trideset knjiga o ekonomskom razvoju, međunarodnoj ekonomiji, vanjskoj trgovini itd.

## 2.2. Ciljevi rasta

Cilj svakog rastućeg poduzeća je maksimiziranje vlastite zarade i investiranje u buduće projekte. Ukratko, cilj rasta je jačanje onih aspekata poslovanja koji su postavljeni u misiji i viziji poduzeća. Također, svako poduzeće koje se širi na strana tržišta kroz razne strategije rasta kao što su akvizicije, spajanja, strateška partnerstva i slično smatraju da je rast nužan kako bi opstali, ne samo na lokalnom, već i na globalnom tržištu, budući da se zahtjevi mnogobrojnih potrošača mijenjaju te su vrlo nestabilni. Gašparović (1996., str. 62) je ciljeve rasta podijelio u nekoliko skupina:

- 1) Rast dobiti
- 2) Rast obujma proizvodnje
- 3) Izvedeni ciljevi

Navedenim ciljevima rasta mogu se dodati i:

- 4) Rast inovativnosti (Loi i Khan, 2012., str. 9)
- 5) Društveni ciljevi

### 2.2.1. Rast dobiti

U poduzeću koje se bavi proizvodnjom, prema brojnim pretpostavkama, dobit raste proporcionalno s rastom proizvodnje, iako to nije sasvim točno. Što više poduzeće proizvodi te zatim prodaje svoje proizvode, ostvarit će više prihode. To bi trebalo voditi ka rastu dobiti, no tek kada se od ostvarenih prihoda oduzmu troškovi poslovanja. No što ako su troškovi proizvodnje veći od ostvarene prodaje? Tada poduzeće posluje s gubitkom te mora pronaći druge načine kako bi smanjilo troškove i time u konačnici ostvarila dobit. To može učiniti na nekoliko načina (Gašparović, 1996., str. 63-64):

1. Većim iskorištavanjem postojećih proizvodnih kapaciteta
2. Smanjenjem troškova proizvodnje
3. Prodajom proizvoda po višoj cijeni

Pri iskorištavanju većeg proizvodnog kapaciteta, promatraju se fiksni i varijabilni troškovi proizvodnje. Dok fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni, varijabilni troškovi i sama proizvodnja rastu, pa time i u konačnici sama dobit.

Također, pri samoj je proizvodnji potrebno pronaći alternativne metode kojima bi se uspjeli smanjiti svi troškovi koji nepotrebno uzrokuju smetnje u poslovanju poduzeća. Pri donošenju takvih odluka, menadžeri i svi koji sudjeluju u odlučivanju, moraju biti vođeni ne samo smjernicama efikasnosti, već primijeniti i etičke principe što uključuje neotpuštanje zaposlenika ako glavni problemi počinju od samog menadžmenta.

Poduzeće se može odlučiti i na podizanje cijene proizvoda i usluga, što će ići na štetu kupaca. Dakako, ova metoda ne znači da će dobit poduzeća rasti. Potencijalni kupci mogu na tržištu pronaći jeftinije supstitute. Porast cijena proizvoda imao bi smisla u nekoliko slučajeva:

1. Poduzeće je lider na tržištu te njeguje odnose sa svojim dionicima pa kupci nisu voljni kupovati proizvode drugih proizvođača
2. Poduzeće je jedini proizvođač na tržištu te postoje prepreke slobodnom ulasku drugih proizvođača što ukazuje na postojanje monopola
3. Supstituti koji bi mogli zamijeniti proizvod (ili je proizvod jedinstven) nisu iste ili približne kvalitete pa su kupci primorani uložiti više novca za isti proizvod

Poduzeća posluju dugi niz godina kako bi utemeljila odnose sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Kroz razna istraživanja i marketing nastoje privući nove kupce i zadržati postojeće kako bi učvrstila svoju poziciju na tržištu te time nekim dijelom dirigirala kretanja pojedinih aspekata kao što je i poslovanje konkurenata. Također, svojim dugogodišnjim poslovanjem razvila su odnose sa svojim kupcima kroz pružanje najkvalitetnijih proizvoda i usluga pa, u slučaju porasta cijena kako bi se ostvario rast, kupci nisu voljni kupovati proizvode drugih proizvođača, tj. supstitute.

Zatim, poduzeća mogu upravljati rastom cijena svojih proizvoda kada je na tržištu prisutan monopol koji označava postojanje jednog prodavača odnosno proizvođača s jedne strane te mnoštvo kupaca s druge strane. Također, zbog brojnih razloga, mogu postojati razna pravna ili ekonomska ograničenja slobodnog ulaska drugih poduzeća u gospodarsku granu ili sektor.

U slučaju poskupljenja proizvoda i usluga, kupci se mogu odlučiti na dvije solucije: nastaviti kupovati isti proizvod znajući da će morati izdvojiti više novčanih sredstava i time ostvariti veći trošak ili pronaći zadovoljavajuću alternativu, zamjenu ili supstitut koji će zadovoljiti potrebe kao što je to činio dotadašnji proizvod. Proizvod kojem je porasla cijena

može biti vrlo jedinstven pa će se kupci odlučiti na soluciju da nastave uživati u istome, znajući da će trpjeti trošak. Taj će se trošak vjerojatno nadoknaditi kroz vrhunsku kvalitetu koju proizvod posjeduje.

Potrebno je naglasiti da se dobit kod podizanja cijena proizvoda ostvaruje zbog razlike između snižene cijene inputa koje proizvođač kupuje od dobavljača te povišene cijene konačnog proizvoda.

Lio i Khan, belgijski teoretičari i ekonomisti, naveli su kako je rast dobiti ili profita jedan od najvažnijih ciljeva, pogotovo za dioničare odnosno vlasnike poduzeća. Dok se dio profita alocira u obliku dividendi, barem je minimalni dio potrebno reinvestirati u daljnji rast poduzeća (Loi i Khan, 2012., str. 3). Profitabilne su kompanije motiviranije da rastu budući da nemaju samo financijska sredstva potreba za rast već će i konstantno ostvarivanje profita omogućiti i stvaranje održivog i dugoročnog rasta.

### *2.2.2. Rast obujma proizvodnje*

Rast poduzeća može se ostvariti i putem porasta obujma proizvodnje. Budući da je proizvodnja važna za nacionalno gospodarstvo, a time i bruto domaći proizvod, država će raznim mjerama fiskalne i monetarne politike štititi i ohrabrivati razvoj proizvodnje u poduzeću. Također, rast proizvodnje je usko povezan s rastom dobiti, kao što je i rečeno u prethodnom djelu.

Za poduzeća čiji je primarni predmet poslovanja proizvodnja dobara i usluga, lansiranje istih na tržište i ostvarivanje dobiti, povećanje obujma proizvodnje može označavati samo pozitivnu stranu poslovanja. Poduzeće će svim zainteresiranim stranama naglašavati te isticati rast proizvodnje kao vlastiti doprinos ostvarenju osobnih te društvenih ciljeva i povećanju blagostanja (Gašparović, 1996., str. 75). U konačnici, poduzeće, koje si za cilj postavi povećanje obujma proizvodnje, obratit će pozornost i na ostale aspekte poslovanja jer je poznato s činjenicom da je to samo jedan segment koji se ostvaruje kroz realiziranje drugih, kao što su smanjenje troškova, povećanje zaposlenika, proširenje proizvodnih kapaciteta, optimiziranje proizvodnih procesa i slično.

Kod rasta obujma proizvodnje bitno je spomenuti i ekonomiju razmjera, koja je definirana kao smanjenje prosječnih i graničnih troškova koji nastaju povećanjem proizvodnosti inputa koje proizlazi iz podjela rada i ušteda u materijalima kad poduzeće

povećava skalu ili razmjere svojih operacija (Business dictionary, 26.10.2015.). Sa strateškog stajališta, važna je zbog ostvarivanja troškovnih prednosti iz veličine pojedinih poslovnih operacija. Možemo primijetiti da je ekonomija razmjera veoma važna za proizvodnju te nastaje smanjivanjem troškova i povećanjem obujma iste. To u konačnici može rezultirati nižim cijenama proizvoda i ostvarivanjem konkurentne prednosti na tržištu budući da se kroz rast bilo kojeg segmenta poslovanja upravo ta prednosti želi i postići.

### *2.2.3. Izvedeni ciljevi rasta*

Izvedeni ciljevi rasta su oni ciljevi koji se postižu kroz postizanje drugih ciljeva u poduzeću. Oni često nisu planirani već su nusprodukt raznih aktivnosti koje su usmjerene prema postizanju primarnih ciljeva koji su postavljeni u strategiji poduzeća. Izvedeni ciljevi mogu biti (Gašparović, 1996., str. 62):

- a. Rast vrijednosti poduzeća
- b. Rast dimenzije poduzeća
- c. Rast inputa
- d. Rast prodaje i udjela u prodaji
- e. Rast kvalitete poslovanja
- f. Rast moći i snage poduzeća

### *Rast vrijednosti poduzeća*

Vrijednost poduzeća prati se putem vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine koje pojedino poduzeće posjeduje. Budući da poduzeće raspolaže i tuđom imovinom, važno je naglasiti da se, pri promatranju rasta vrijednosti poduzeća, u obzir uzima samo vlastita (Gašparović, 1996., str. 83).

Vrijednost imovine ne pokazuje snagu poduzeća ili bilo kakvu njegovu veličinu. Može se reći da pokazuje sposobnost poduzeća za budući rast, ako svoju imovinu efikasno i efektivno uloži u pravcu koji će osigurati rast poduzeća, bilo to u ulaganje u nova postrojenja ili pak pripajanja drugog poduzeća putem akcije akvizicije. Sama vrijednost poduzeća prikazuje se u novcu te je razumljivo da se ta vrijednost može mijenjati budući da se sama vrijednost novca mijenja (Gašparović, 1996., str. 84). Zbog toga je veoma važno za poduzeća prepoznati pravu priliku za rast kako novčana sredstva ne bi propala, a mogla su se iskoristiti

za razne projekte koji možda ne bi bila korisna samo poduzeću već i lokalnoj zajednici ili čak i šire.

### *Rast dimenzije poduzeća*

Rast poduzeća odnosi se i na rast samih dimenzija poduzeća, što uključuje njegovu veličinu. To mogu biti površina samog poduzeća, broj strojeva, broj zaposlenika ili bilo koji drugi pokazatelj koji je karakterističan za određivanje same veličine poduzeća (Gašparović, 1996., str. 87). Pri ovakvom rastu, mora se obratiti pozornost na neusklađenost rasta s kojim se poduzeća često ne mogu nositi. Ovdje se često misli na: preveliki broj zaposlenika, velike neiskorištene prostore, velike količine kapitala, robe i slično.

Kao i kod pokazatelja vrijednosti poduzeća, dimenzija, odnosno veličina ne ukazuje na snagu poduzeću u odnosu na konkurenciju. Ti pojmovi također prikazuju mogućnosti ulaganja poduzeća u daljnji rast i jačanje pozicije na tržištu.

Rast dimenzija poduzeća kao cilj može predstaviti i dugoročno ulaganje kompanije u svoje poslovanje. Ovakav oblik složene organizacije u mogućnosti je vršiti niz različitih poslova, počevši od istraživanja i razvoja proizvoda i usluga do ulaganja i sudjelovanje kompanije u raznim humanitarnim akcijama.

### *Rast inputa*

Pod rast inputa spada rast raznih sirovina, broja zaposlenih radnika, angažiranog kapitala i slično (Gašparović, 1996., str. 90). Njihova iskorištenost je izvrsni pokazatelj sposobnosti poduzeća. Kompanije moraju paziti na prekomjernu i premalu iskorištenost inputa kako bi ostvarili optimalnu proizvodnju i poslovanje. Također, zahtjev tržišta je što manja potrošnja energije uz maksimalan učinak pa će biti dobro da se kompanija certificira za energetske efikasnost i efektivnost kako bi potencijalnim dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima pokazala da ne brine samo za unutarnju okolinu već i za okoliš na koji ne želi ostaviti negativan utjecaj.

### *Rast prodaje i udjela u prodaji*

Svako poduzeće nastoji kroz rast ostvariti povećanu prodaju u odnosu na konkurenciju. Putem raznih marketinških alata, kao što su oglašavanje putem televizijskih ili radio reklama, postera, letaka, oglasa na društvenim mrežama i slično, poduzeća nastoje privući kupce i

ostvariti rast prodaje. Rast prodaje kao jedan od strateških ciljeva polazi od viših razina menadžmenta no, često ga provode niže razine menadžmenta i ostalih zaposlenika.

### *Rast kvalitete poslovanja*

Prema standardu ISO 9000, kvaliteta se definira kao „stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve“ (Svijet kvalitete, 16.06.2015.). Različita shvaćanja kvalitete imaju strane koje dolaze u dodir s njome, a to mogu biti proizvođači, potrošači, dobavljači i drugi. Potrošači gledaju kvalitetu kao stupanj vrijednosti koji zadovoljava njihovu određenu potrebu. Sa stajališta proizvođača, kvaliteta uspoređuje njihov proizvod ili uslugu s proizvodima i uslugama konkurencije. Dobavljači sagledavaju kvalitetu određenog proizvoda kao maksimalno iskorištavanje dobavljenih sirovina i potencijal za buduću suradnju.

Kvaliteta je vrlo važna za suvremene organizacije zbog tri konkretna razloga (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 821): konkurencije (konkurentna prednost), produktivnosti (proizvodnost) i troškova. Zbog toga je nužno za menadžere da u temelje upravljanja i rukovođenja implementiraju sustav upravljanja kvalitetom (eng. *total quality management TQM*) kojim se nastoji maksimizirati konkurentnost organizacije kroz unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga, zaposlenika, procesa, radne okoline itd. (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 824).

Segmenti koji se trebaju pratiti kako bi se kvaliteta poduzeća i cjelokupnog poslovanja mogli prosuditi jesu (Gašparović, 1996., str. 91):

1. Kvaliteta proizvoda
2. Kvaliteta usluge koju daje proizvođač potrošaču tijekom iskorištavanja proizvoda, a to su servisi, opskrbljenost doknadnim dijelovima, upute za uporabu proizvoda i dr.
3. Korektnost u odnosu prema partnerima, kupcima, dobavljačima, kreditorima, u smislu pravodobnosti i točnosti u izvršavanju obveza
4. Korektnost u odnosu prema zaposlenicima, poštivanje njihovih prava, briga za napredovanje, organizacija socijalne skrbi i sl.
5. Pošten odnos prema vlastima, posebno u provođenju gospodarske politike
6. Poštivanje zakona, morala, običaja i pravila te uključivanje moralnih i društvenih normi u poslovnu politiku



## 7. Zaštita okoliša, opća sigurnost u procesu proizvodnje i u procesu potrošnje proizvoda

Kada se govori o kvaliteti poslovanja kao cilju rasta poduzeća, ona će se ostvariti kroz maksimalno unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga, njegovanje odnosa s interesno-utjecajnim skupinama i slično. Također, potrebno je izdvojiti potrebna novčana sredstva koja će se ulagati u kvalitetu budući da nije besplatna. Kompanije moraju misliti dugoročno jer se kvaliteta ne može postići odmah već je njezino postizanje dugotrajan proces, pogotovo kada se želi ostvariti u cjelokupnom poslovanju.

### *Rast moći i snage poduzeća*

Kada se promatraju snaga i moć poduzeća, promatra se utjecaj koji poduzeće ima na vanjsku okolinu, odnosno na interesno-utjecajne skupine s kojima dolazi u doticaj. To mogu biti zaposlenici, dobavljači, okoliš, lokalna zajednica, društvo, banke, Vlada, tržište itd. Poduzeća pri donošenju odluka moraju uzeti u obzir kako će posljedice tih odluka utjecati na navedene dionike jer će iste imati utjecaj na daljnje odluke.

#### 2.2.4. *Rast inovativnosti*

Široko je poznato da su inovacije jedan od najznačajnijih pokretača rasta kompanije (Loi i Khan, 2012., str. 9). One im omogućuju stvaranje konkurentske prednosti kroz investiranje u inovativne proizvode i usluge te u bolje proizvodne metode. Inovativnost se može mjeriti na razne načine, a jedan od njih je broj patenata u kompaniji te količina provedenih istraživanja i razvoja. Loi i Khan (2012., str. 9) mjere inovativnost kroz vrijednost nematerijalne imovine u smislu patenata, brendova, licenci i slično koji su također unutarnji faktori rasta o kojima će biti rečeno u nastavku. Prema istraživanju Cainellija, Evangeliste i Savone, koji su proučili vezu između rasta i inovacija u talijanskim kompanijama u uslužnom sektoru, kompanije, koje inoviraju, zauzimaju bolju poziciju na tržištu. Također, inovacije im omogućuju brži rast i veću produktivnost te poziva ulagače da investiraju u njihovo poslovanje. Konačno, Loi i Khan (2012., str. 11) smatraju kako je veza između inovacija i rasta jača u manjim poduzećima budući da ona nisu sposobna rasti putem strategija kao što su akvizicije ili spajanja. Inovacije im omogućuju zauzimanje značajne pozicije na tržištu, posebice ako se radi o rješenjima koji su korisni za cjelokupno društvo.

### 2.2.5. Društveni ciljevi rasta

Uz navedene klasične ciljeve tradicionalnih poduzeća čija su primarna svrha i razlog rasta ostvarivanje profita i zauzimanje vodeće pozicije na globalnom tržištu, potrebno je navesti i ciljeve socio-ekonomskih poduzeća koja su u temelje svog poslovanja uvela, uz ekonomsku, i društvenu svrhu. Socio-ekonomska poduzeća, čiji je primarni cilj unaprjeđenje društva, nastoje produbiti svijest i obogatiti društvo ne samo materijalnim nego i nematerijalnim bogatstvom te utjecati na lokalnu zajednicu, društvo i svijet kroz fizičko i mentalno zdravlje, ekološku i duhovnu dimenziju. Kompanije su postale institucije koje imaju veliki utjecaj na društvo te zbog toga samo društvo zahtjeva pravedno poslovanje kompanija koje moraju pri donošenju svojih odluka uvijek imati društvo na prvom mjestu. Svojim rastom, socio-ekonomska društva nastoje proširiti svijest o potrebi postojanja takvih poduzeća u društvu, čiji cilj nije puko namicanje novca već povezivanje s društvom u cjelini i poslovanje u skladu s istim.

### 2.3. Faktori rasta

Faktori rasta su oni poticaji i uvjeti koji određuju sam tijek rasta u bilo kojem smjeru i obliku. Oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća i ostalih važnih čimbenika koji su važni dio cjelokupnog poslovanja. Bili oni unutarnji ili vanjski, međusobno su povezani i utječu na bilo koju odluku vodstva poduzeća. Nikola Kljusev<sup>2</sup> u faktore rasta ubraja (Gašparović, 1996., str. 93): štednju, odnosno kapital poduzeća kojeg je potrebno uložiti u rast i razvoj; infrastrukturu, tj. protok informacija i organiziranost tehničkih, organizacijskih, institucionalnih te ostalih uvjeta koji što više olakšavaju rast poduzeća; zaposlenike te njihov odgovarajući obrazovni stupanj; tehnologiju, tj. raspoloživost opreme i raznih poslovnih i proizvodnih metoda; materijalne i nematerijalne resurse; društvene i kulturne činitelje, tj. organizacijsku kulturu, strukturu, kulturu lokalnog stanovništva, kulturnu baštinu, pravni poredak, funkcioniranje društvenih institucija itd.; vanjskotrgovinske odnose koji su važni, kako za gospodarski, pa tako i za razvoj poduzeća.

Samuelson je, kao najvažnije faktore i uvjete rasta, naveo (Gašparović, 1996., str. 94): kapital, tj. novčana sredstva potrebna za ulaganje u rast, radnu snagu ili zaposlenike, dostupnu tehnologiju i gospodarska bogatstva.

---

<sup>2</sup> Makedonski ekonomist i političar

Ardishvili, Cardozo, Harmon i Vadakath, profesori na sveučilištu u Minnesoti, Sjedinjenim Američkim Državama, smatraju kako je okolina koja može utjecati na rast poduzeća „agregat svih uvjeta, događaja i utjecaja koji okružuju i utječu na poduzeće“ (Gupta et al., 08.11.2015.). Oni također faktore rasta dijele na unutarnje i faktore te su unutarnji oni koji se mogu kontrolirati i koji se sastoje od zaposlenika, strategije te raznih funkcijskih, operacijskih, marketinških, financijskih i tehničkih sposobnosti. Eksterni ili vanjski faktori izvan su kontrole poduzeća i sastoje se od raznih ekonomskih, društveno-kulturnih, pravnih, financijskih, trgovinskih, tehnoloških, demografskih faktora.

### *2.3.1. Unutarnji faktori*

Unutarnji faktori rasta su oni uvjeti koji direktno utječu na poslovanje poduzeća pa time i na sam rast. Oni se nalaze unutar poduzeća te im pripadaju (Gašparović, 1996., str. 94 i Sikavica, Novak, , str. 72-100):

1. Materijalni i nematerijalni resursi
2. Zaposlenici
3. Tehnologija
4. Misija i vizija poduzeća
5. Predmet poslovanja poduzeća
6. Strategija i ciljevi

#### *Materijalni i nematerijalni resursi*

Materijalni i nematerijalni resursi su svi oni koji su opipljivi odnosno neopipljivi te im pripada nekoliko elemenata: kapital, oprema, građevinski objekti, postrojenja, sirovine i razni materijali potrebni za proizvodnju, dok u nematerijalne spadaju: patenti, licence, marke proizvoda itd. Oni direktno određuju buduće pravce djelovanja poduzeća pa tako i rasta jer bez njih poduzeće ne bi uspjelo ispunjavati svoje obveze, kako dobavljačima, tako i kupcima, zaposlenicima itd.

Što se rasta tiče, najvažniji resurs je kapital koji se koristi kako bi se ispunile razne obveze te izvršile brojne akvizicije i spajanja, ako se radi o poduzeću koje odlučuje upravo o tim akcijama. Poduzeće koje se pripaja često zbog nedostatka kapitala pa tako i ostalih materijalnih i nematerijalnih resursa primorano je pridružiti se jačem poduzeću koje će ga održati, može se reći, na životu. Zbog toga je kapital veoma ograničavajući faktor, potreban je

za ulaganje u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, nikad ga nije dovoljno te je potražnja za njim veća od ponude. Također, davatelji zajmova i raznih kredita mogu imati veliku ulogu i utjecaj u odlučivanju poduzeća. Osim njihovih zahtjeva za kamatama i samog povrata kredita, oni imaju pravo zatražiti i uvid u poslovanje poduzeća, konzultacije kod većih poslovnih poteza te na samo donošenje konačne odluke, posebice ako se radi o odlukama koje su rizičnije od ostalih i mogu utjecati ne samo na poduzeće već i na ostale interesno-utjecajne skupine.

### *Zaposlenici*

Zaposlenici su jedan od najvažnijih aspekata poslovanja i rasta poduzeća (Gupta et al, 08.11.2015.). Bez njih, funkcioniranje organizacije ne bi bilo moguće jer su zaposlenici ti koji provode strategiju top menadžmenta i oblikuju organizacijsku kulturu i strukturu poduzeća (Sikavica i Novak, 2011., str. 96). Oni svojim djelovanjem u organizaciji ispunjavanju postavljene ciljeve te provode potrebne aktivnosti. Kroz upotrebu znanja i vještina ispunjavaju ciljeve poduzeća te kroz njih top menadžment implementira strategije rasta. Njihova razina obrazovanja im omogućuje prepoznavanje i rješavanje raznih problema na najbolji mogući način.

Pri formuliranju svake strategije, u obzir se mora uzeti i način motiviranja zaposlenika koji su odlučujući faktor u njezinom implementiranju. Potrebno je razviti kvalitetan odnos sa zaposlenicima budući da je potrebno znati jesu li zaposlenici motivirani eksternim ili internim poticajima. Tako eksterni ili vanjski poticaji odnosno nagrade jesu bonus na plaći i ostale financijske povlastice dok su interni poticaji odnosno unutarnje nagrade zadovoljstvo koje se ostvaruje obavljanjem zadataka, identificiranje s kompanijom, mogućnost napredovanja i slično.

### *Tehnologija*

Tehnologija je kombinacija vještina, znanja, mogućnosti, tehnika, strojeva, računala, alata i druge opreme koja se upotrebljava kako bi se sirovine i materijali konvertirali u vrijedne proizvode i usluge (Filipović, 2012., str. 198). Tehnološki razvitak označava sposobnost organizacije za inoviranjem i primjenom inovacija u poslovanju. U današnje vrijeme, kada se tehnologija konstantno mijenja, poduzeća moraju kontinuirano pratiti razne trendove u tehnološkom „svijetu“, budući da sam stupanj razvijenosti tehnologije određuje i sposobnost rasta poduzeća.

Razvoj tehnologije može se odnositi na proizvodnju poduzeća. Ovdje se govori o brzini pretvaranja inputa u outpute i konačni proizvod koji će poduzeće prodavati na tržištu. Također, tehnološkim razvitkom smatra se što je manji mogući broj zaustavljanja proizvodnje na kraju jedne faze, kako bi se nastavila sljedeća. Istim se smatra i nepostojanje oštećenja proizvoda, ozljeda zaposlenika na radu, maksimalno iskorišten prostorni i proizvodni kapaciteti i sl.

Stupanj razvijenosti tehnologije odnosi se i na protok informacija unutar poduzeća. Brzina dolaska informacije od top menadžmenta do najniže operacijske jedinice može značiti i iskorištavanje prilika na tržištu prije svih ostalih i ostvarivanje konkurentske prednosti.

Navedeni uvjeti određuju sposobnost poduzeća da ostvari svoj rast budući da stvara maksimalne uštede u raznim aspektima poslovanja te usmjerava novčana sredstva u svoj rast i razvoj.

#### *Misija i vizija*

Jasno postavljene misija i vizija poduzeća određuju same ciljeve organizacije i što ona želi ispuniti svojim poslovanjem. Misija predstavlja svrhu poduzeća i što ono želi postići. Ona pomaže u izradi strateškog plana i omogućuje razradu akcijskih planova za provođenje raznih aktivnosti. Za razliku od misije, vizija se može definirati kao izjava koja prikazuje buduću sliku organizacije (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 147). Ona se u budućnosti neće mijenjati, osim ako poduzeće zbog nekih razloga potpuno promijeni svoje područje poslovanja.

#### *Predmet poslovanja*

Predmet poslovanja vjerojatno najviše određuje budućnost poduzeća te strategiju rasta i razvoja. Poduzeće mora učvrstiti svoju leadersku poziciju na tržištu, što znači da je poslovalo dugi niz godina, njegovalo je odnose sa svojim interesno-utjecajnim skupinama, kao što su dobavljači i lokalna zajednica te oni najvažniji, a to su kupci koji moraju prihvatiti sam proizvod ili uslugu poduzeća koji su predmet poslovanja. Poduzeće zatim može ocijeniti je li sposobno proširiti se i na strana tržišta te hoće li predmet poslovanja biti prihvaćen i od strane kupaca i potrošača u ostalim zemljama.

## *Strategija i ciljevi*

Poslovna strategija i ciljevi poduzeća vjerojatno su najvažniji faktori uspjeha poslovanja i rasta poduzeća. Pravilno postavljeni ciljevi jedan su od osnovnih preduvjeta za izbor same strategije (Gonan Božac, 2002., str. 525). Prikazuju što se nastoji postići u poduzeću te je veoma važno da sve interesno-utjecajne skupine budu upoznate s njima, što ukazuje na nužnost postojanja transparentnosti poslovanja poduzeća. Pet su uvjeta veoma važna za sve postavljene ciljeve, može se reći da ciljevi moraju biti SMART što je akronim engleskih riječi (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 159):

1. Specific (specifični)
2. Measurable (mjerivi)
3. Aligned (usklađeni)
4. Reachable (ostvarivi)
5. Time bound (vremenski određeni)

Ciljevi moraju biti specifični i konkretni. Moraju biti jasni i točno pokazivati što se od pojedinaca očekuje. Time se smanjuju razni nesporazumi i preklapanja određenih aktivnosti budući da je svima jasno što moraju činiti kako bi se ti ciljevi ostvarili.

Svaki cilj koji se želi ostvariti mora biti mjeriv, bilo kroz sredstva koja financiraju njihovo ostvarenje, vremenski okvir unutar koje se određene aktivnosti moraju provesti kako bi isti bili ostvareni ili razina kvalitete aktivnosti i poslovanja koja se mora postići.

Usklađenost ciljeva govori o tome da nijedno poduzeće ne mora imati samo jedan cilj koji želi ostvariti. Dok se jedan poslovanja usmjerava za razvoj novog proizvoda i zadovoljavanje trenutne potrebe kupaca, drugi se dio usmjerava za razvijanju strategije kojom će se osvojiti strana tržišta i time omogućiti sudjelovanje u tržišnom natjecanju na globalnom tržištu.

Svi ciljevi moraju biti realni odnosno ostvarivi. Ako su isti nerealno postavljeni, poduzeće će naići na brojne prepreke koje će onemogućiti ispunjavanje konačnih ciljeva. Bitno je napomenuti da ovaj aspekt ciljeva započinje u određivanju misije i vizije poduzeća. odnosno u određivanju svrhe postojanja poduzeća i onoga što se želi postići.

Ciljevi moraju biti i vremenski određeni kako bi se upozorilo na vremenski okvir unutar kojeg je potrebno izvršiti određene aktivnosti kako bi se ciljevi ostvarili.

Porter opisuje strategiju kao zauzimanje ofenzivnih i defenzivnih aktivnosti u cilju kreiranja obrambene pozicije u industriji kako bi se poduzeće uspješno borilo s konkurentskim silama i naposljetku ostvarilo superiorne povrate na uložena sredstva (Filipović, 2012., str. 204). Strategija određuje kretanje poslovanja poduzeća u smjeru ispunjavanja postavljenih ciljeva. Formuliranje pravilne strategije obuhvaća uzimanje u obzir svih bitnih aspekata koji utječu te koji bi mogli utjecati na strategiju. Također, top menadžment mora predvidjeti i izvanredne događaje koji mogu utjecati na implementaciju strategije te koji se mogu pojaviti nenajavljeno i iznenada.

Ardishvili, Cardozo, Harmon i Vadakath kao unutarnje faktore rasta navode resurse, sinergiju i konkurentске sposobnosti (Gupta et al., 08.11.2015.). Unutarnji faktori određuju mogućnosti kompanije u smislu snaga i slabosti različitih područja i poslovnih funkcija kao što su marketing, proizvodnja, financije, ljudski resursi i slično.

Resursi, bili oni materijalni, financijski ili ljudski važni su obavljanje osnovnih funkcija poduzeća. Sinergija se odnosi na cjelovitost koja definira kompaniju. Svaki dio poduzeća mora funkcionirati usklađeno kako u budućnosti ne bi došlo do nepotrebnih troškova u poslovanju. Konkurentska sposobnost određuje uspjeh poduzeća. Veoma je važno stvoriti određenu vrijednost za kupce i potrošače koju konkurenti neće moći kopirati.

Menadžeri moraju promatrati poslovne prilike i prijetnje koji će utjecati na organizaciju izvana kako bi oblikovali unutarnju okolinu i time izvršili razne aktivnosti koje su usmjerene na ispunjenje postavljenih ciljeva.

### 2.3.2. *Vanjski faktori*

U vanjske se faktore i uvjete rasta ubrajaju oni faktori koji utječu na odluke poduzeća izvan njega samog te na koje poduzeće ne može utjecati. Vanjskim faktorima i uvjetima pripadaju (Gašparović, 1996., str. 100-105, 112):

1. Prirodna bogatstva
2. Institucije
3. Uvjeti na tržištu proizvoda i usluga

## *Prirodna bogatstva*

Prirodna bogatstva omogućuju poduzećima, a posebice onima koja se bave proizvodnjom, potrebnu količinu sirovina i materijala za ispravno obavljanje poslovnih funkcija. Ona olakšavaju razvoj, iako tehnički nisu uvjet koji određuje rast budući da neka poduzeća ne koriste prirodna bogatstva kako bi ispunjavala svoje ciljeve. Također, neka se poduzeća osnivaju u zemljama koje su siromašne prirodnim bogatstvima no ipak su gospodarski razvijenije od drugih. Poduzeća svoje potrebne materijale i sirovine uvoze iz zemalja bogatih prirodnim bogatstvima i na taj način razvijaju svoje poslovanje. U ovakvim situacijama, najvažniji problem predstavljaju transportni troškovi, koji znaju biti vrlo visoki. Zatim, pojedine zemlje, kako bi zaštitile svoje gospodarstvo, uvode razna ograničenja kao što su carine, izvozne ili uvozne kvote i slično. To može predstavljati problem svim poduzećima koje su primorane uvoziti sirovine i materijale kako bi se dalje razvijale i u konačnici rasle. Zbog toga se neke zemlje odluče na povezivanje i otvaranje granica, posebice u trgovini kako bi se ta ograničenja, ako ne ugasila barem snizila na minimum.

Često se pojam prirodnog bogatstva povezuje s održivim rastom i razvojem poduzeća. Održivi rast odnosno razvoj definira se kao skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se prirodno bogatstvo planeta sačuvalo i za buduće naraštaje. Riječ je o općem usmjerenju i težnji da se stvori održivo društvo balansirajući socijalne odnosno društvene, ekonomske i faktore zaštite čovjekove okoline (Perkov i Radenković, 2008., str. 8).

## *Institucije*

Institucije kao što su država, dionička društva i sveučilišta mogu imati snažan izravan i neizravan utjecaj u donošenju odluka svakog poduzeća, pogotovo što se rasta tiče kada se poduzeća šire ne samo u veličini već i u utjecaju koji mogu imati na ostale dionike.

Država utječe na rast poduzeća tako što može poticati ili obeshrabriti razvoj poduzeća. Poticati na rast i razvoj može činiti financijskom intervencijom u smislu dodjele nepovratnih financijskih sredstava koja poduzeća mogu ulagati u svoje poslovanje. Postavši punopravnom članicom Europske Unije u srpnju 2013. godine, hrvatskim poduzećima otvorila su se mogućnosti povlačenja novčanih sredstava iz fondova EU koja se mogu iskoristiti za razne projekte. Zatim, država će ohrabrivati projekte i rast poduzeća ako je od koristi za društvo i nju samu. Tu se posebice može raditi o ubiranju većeg iznosa poreza i slično. S druge strane, država može obeshrabriti rast poduzeća ako smatra da bi to imalo negativan utjecaj. To može



učiniti uvođenjem novih ili povećavanjem postojećih fiskalnih mjera kao što je porez na dobit.

Institucije kao što su banke mogu pomoći rastu poduzeća tako što mogu dodijeliti zajmove s povoljnijom kamatnom stopom ili kredita pod povoljnijim uvjetima kao udjela u pokrivanju troškova razvoja poduzeća. Primjer zajmova po povoljnijim kamatnim stopama jest upravo Hrvatska banka za obnovu i razvoj, koja mladim poduzetnicima do 30 godina dodjeljuje zajam s godišnjom kamatnom stopom od 4% (HBOR, 15.07.2015.).

Društvene institucije kao što su civilna društva utječu na rast poduzeća raznim inicijativama koje mogu poduzeti kada smatraju da poduzeće svojim širenjem može ostaviti negativan utjecaj na društvo. Također, mogu sazivati i razne radionice koje će pomoći u savjetovanju mladih poduzetnika i njihovih poduzeća kako ostvariti rast te kako ga ubrzati.

#### *Uvjeti na tržištu proizvoda i usluga*

Ponuda i potražnja proizvoda i usluga imaju, uz predmet poslovanja, najveći utjecaj na rast poduzeća. Poduzeća upravljaju svojim poslovanjem prema uvjetima na tržištu. Ako kupci ne žele proizvod, poduzeća se moraju usmjeriti prema drugim tržištima, ako im je to omogućeno. Za to su potrebna novčana sredstva koja se ulažu u istraživanje tržišta i marketing, promjene u menadžmentu, zaposlenike itd.

Svako poduzeće u početku posluje niz godina na lokalnom tržištu. Kada se odluče na rast na inozemna tržišta koja se mogu nalaziti na istoj regiji, ali i šire, to često čine jer ne samo da žele ubirati veće profite nego smatraju kako bi kupci diljem svijeta trebali uživati u širokom asortimanu proizvoda i usluga. Zadovoljavanje ponude i potražnje često se vrši kroz razne akvizicije, spajanja i poslovne suradnje jer velike korporacije ne žele uništiti konkurenciju već ih asimilirati te uz njihove standardne proizvode, ponuditi i svoje. Na taj način, kupci koji inače ne bi mogli koristiti proizvod koji se nalazi na stranom tržištu u mogućnosti su pronaći razne supstitute i alternative te imati široku ponudu proizvoda i usluga što će u konačnici voditi ka većoj potražnji za istima.

Vanjski su faktori svi oni koji pružaju prilike ili predstavljaju prijetnje organizaciji te tvore vanjsku okolinu. Ardishvili, Cardozo, Harmon i Vadakath u njih su uvrstili (Gupta et al., 08.11.2015.):

- Demografsku okolinu
- Političku okolinu
- Financijsku okolinu

Demografska okolina uključuje veličinu, stopu rasta, dob, spol i druge faktore populacije. Heterogenost demografskih prilika u zemlji koja se odnosi na ukuse, preferencije, vjerovanja i slično vrlo utječe na potražnju za proizvodima i uslugama te poduzeća moraju planirati strategiju u skladu s istima. Faktori okoline koji uključuju ljudske odnose utječu na društvo pa time i na rast organizacije. Za poduzeća je veoma važno da prepoznaju kulturološke razlike potencijalnih kupaca. Svoje proizvode i usluge moraju razvijati prema različitim ukusima i preferencijama te time pokazati kako razumiju različitosti koje tvore stanovništvo.

Politička okolina vezana je za upravljanje javnim sektorom i njegovim utjecajem na rast poduzeća. Uključuje poreze koje država nameće poduzećima te razne olakšice i poticaje kojima ohrabruje rast koji bi mogao pridonijeti cjelokupnom društvu.

Financijska ili poslovna okolina usko je povezana s političkom te je obilježena višegodišnjim planiranjem proračuna, monetarnih, fiskalnih i industrijskih politika. Ekonomski sustav vrlo je važna odrednica i jedan od najvažnijih vanjskih faktora rasta poduzeća (Gupta et al., 08.11.2015.). Sve su kompanije vezane za financijsku okolinu pa je nužno dobro poznavati novčano tržište te tržište kapitala kako bi se izbjegla nesigurnost poslovanja.

#### **2.4. Financiranje rasta**

Poduzeća mogu svoje poslovanje, pa tako i rast, financirati iz nekoliko izvora. Izvori financiranja mogu se podijeliti prema roku raspoloživosti, prema vlasništvu te prema porijeklu (Vidučić, 2012., str. 163). Prema roku raspoloživosti, financiranje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno financiranje obuhvaća financiranje u vremenu od maksimalno jedne godine, srednjoročno do pet godina dok dugoročno financiranje obuhvaća više od pet godina.

Prema vlasništvu, izvori financiranja mogu biti vlastiti i tuđi. Kod vlastitih izvora ne postoji obveza vraćanja financijskih sredstava te isti nemaju rok dospijeca. S druge strane, tuđi izvori imaju obvezu vratiti se vjerovnicima u određenom vremenskom roku.

Prema porijeklu, izvori financiranja mogu biti unutarnji koja je stvorilo poduzeće te odnosi se na zadržani dobitak, amortizaciju, pričuve i slično te vanjski koji se priskrbuju izvana, primjerice emisijom vrijednosnih papira kao što su dionice te zajmovi i krediti. U početku poslovanja, kompanije koriste unutarnje financiranje koje je najjeftiniji oblik prikupljanja dodatnog kapitala. Pristup vanjskom financiranju često je nedostupan mladim tvrtkama (Loi i Khan, 2012., str. 7).

Financiranje poduzeća od velike je važnosti za svako brzorastuće poduzeće. Bilo da se financira putem zaduživanja, ponude dionica te izdavanjem dionica, poduzeće je pri svakom novom projektu obvezno razviti odgovarajuću strategiju financiranja koja može biti jedna od presudnih faktora svake kompanije. Prema revizorsko-konzultantskoj kući Deloitte, britanskoj kompaniji osnovanoj u Londonu 1845. godine sa sjedištem u New Yorku, svaka faza rasta i razvoja tvrtke zahtjeva svoje izvora financiranja (Sardelić, 16.07.2015.). Kada tvrtka dođe do faze ubrzanja rasta koju karakteriziraju rast prodaje, novi proizvodi i usluge, nova tržišta i sl., prvi izvori financiranja postaju banke, razne međunarodne financijske institucije i strateški partneri, a na kraju i burza. U toj je fazi vrlo važan korak dobar odabir odgovarajućeg modela financiranja za sljedeće korake poslovanja.

## **2.5. Karakteristike rastućih poduzeća**

Svako poduzeća želi ostvariti rast, bilo interno kroz povećanje određenog segmenta poslovanja kao što su porast broja zaposlenih ili kupnja novih postrojenja i strojeva, ili eksterno kroz akvizicije, spajanja, partnerstva, zajednička ulaganja i slično. Započinju kao malo poduzeće na lokalnom tržištu no jasno definiranim ciljevima mogu postati nešto veće.

Slavica Singer daje, prema Barringeru i Ireland, kvalitetnu podjelu karakteristika koje definiraju uspješna rastuća poduzeća (Singer, 09.11.2015.):

1. Jasno definirana strategija rasta
2. Snažna infrastruktura izvođenja strategije
3. Vizija orijentirana prema rastu
4. Predanost rastu
5. Umrežavanje
6. Lokacija poduzeća koja podržava apsorpciju znanja

### *Jasno definirana strategija*

Poduzeća koja od početka poslovanja jasno odrede svoje ciljeve, zadatke i aktivnosti koje je potrebno ispuniti, suočit će se s manje prepreka u budućnosti. Dobro formulirana strategija znači i postavljeno predviđanje mogućih ishoda te reakcije u slučaju da do željenih rezultata ne dođe. Ako poduzeće zna pravac kojim se njegovo poslovanje mora kretati, imajući u obzir i turbulentnost vanjske okoline i svih njezinih aspekata, može se pretpostaviti da će se implementacija zacrtane strategije provesti bez većih poteškoća. Poduzeće se mora pobrinuti da ne dođe do ključnih problema koji mogu biti uzrokovani (Radoš, 2011., str. 137): lošom komunikacijom između zaposlenika i organizacijskih jedinica, neusklađenošću organizacijske strukture i definirane strategije, nedovoljno jasno definiranim osnovnim zadacima i aktivnostima, neadekvatnim informacijskim sustavom, nedefiniranim operativnim planovima i uputama, nedovoljno definiranim odgovornostima i ovlaštenjima zaposlenika itd.

### *Snažna infrastruktura izvođenja strategije*

Infrastruktura je važna komponenta svake strategije. Njezina razvijenost pridonosi unapređenju kvalitete izrade strategije i njezine implementacije. Ona omogućuje poduzeću pravovremenu reakciju na prijetnje i prilike iz vanjske okoline te olakšava sustav planiranja postizanja ciljeva organizacije. Aktivnosti cijelog lanca vrijednosti moraju biti koordinirane i integrirane u cijeloj organizaciji kako bi njihovo izvođenje prošlo što brže i bez većih problema i zastoja. Također, komunikacijsko-informacijski sustav mora podupirati strateško i operativno odlučivanje na svim razinama poduzeća te mora osigurati pravovremene i točne informacije kako o općim, tako i o specifičnim trendovima unutar i izvan poduzeća, primjerice o zaštiti okoliša, gospodarstvu, tržištu rada i sl. Potrebno je razviti odnose s dionicima koje organizacija treba konstantno njegovati.

### *Vizija orijentirana prema rastu*

Vizija je poželjna slika poduzeća koja daje odgovor na pitanje poduzeća kamo želi ići i što želi postati. Ona prepoznaje svrhu i razlog postojanja poduzeća te vrijednosti, poslovnu filozofiju, ponašanja, kulturu i sl. Obilježja dobre vizije, pogotovo one koja je usmjerena prema rastu jesu (Tipurić, 22.07.2015.):

1. Vizija treba biti jasna – najbolje su vizije koje odmah privlače pozornost investitora i ostalih dionika; trebaju biti jednostavne i lako pamtljive
2. Vizija se treba obraćati svim interesno-utjecajnim skupinama

3. Vizija treba biti konzistentna s misijom
4. Vizija treba biti ostvariva
5. Vizija treba biti inspirativna

#### *Predanost rastu*

Predanost rastu ne odnosi se samo na predanost top menadžmenta u ostvarivanju svojih strateških ciljeva. Potpuna predanost rastu znači usklađeno sudjelovanje svih razina organizacije u izradi misije, vizije, postavljanje ciljeva, izrade plana aktivnosti itd.

#### *Umrežavanje*

Umrežavanje se odnosi na sklapanje raznih partnerstva, kako s investitorima, tako i s konkurentskim poduzećima kako bi se brže i jednostavnije ostvarili ciljevi rasta. Umrežavanja se mogu ostvariti kroz dogovore kao što su karteli, strateške savezi, zajednička ulaganja i brojni drugi oblici suradnje navedenih u radu.

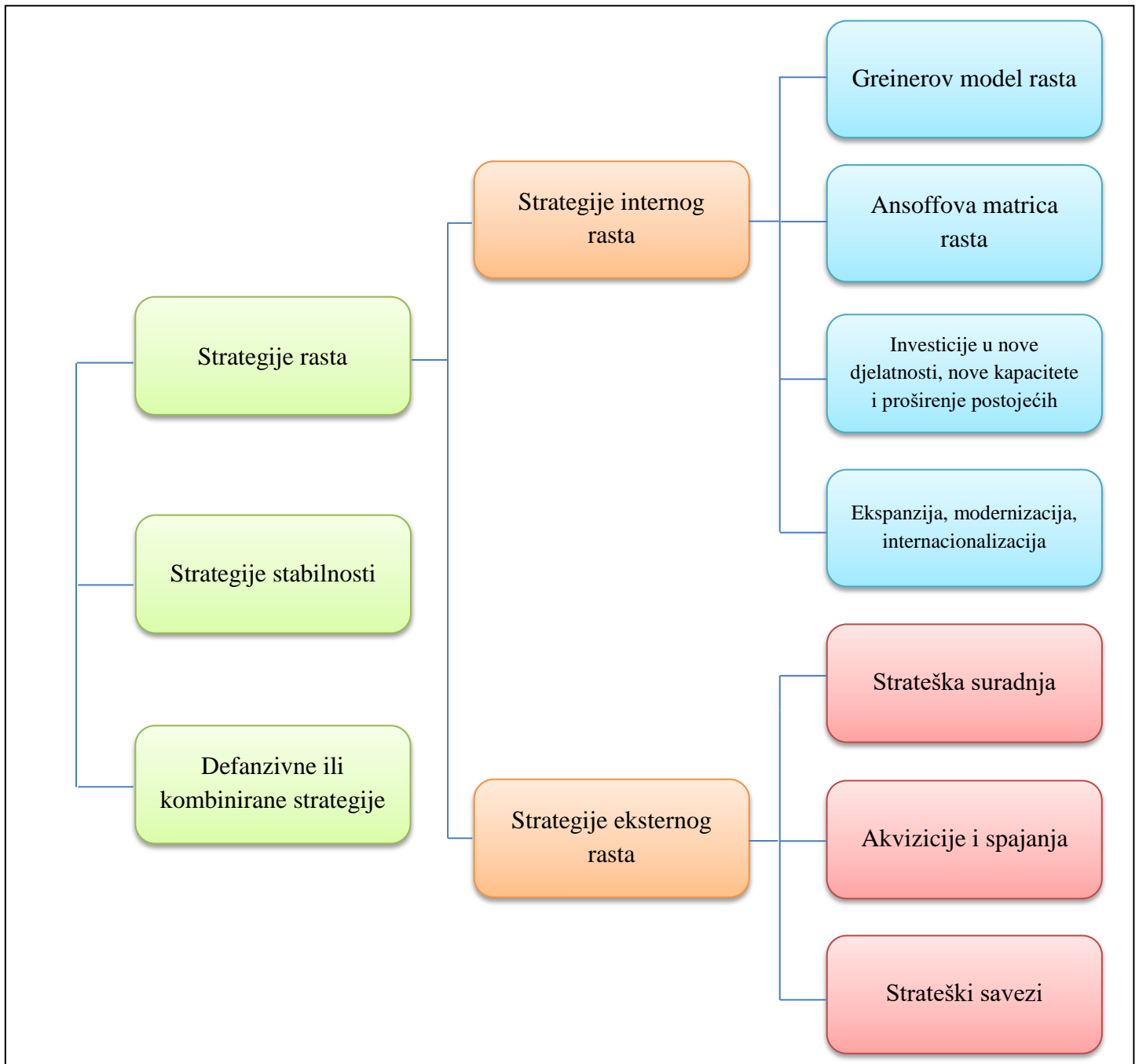
#### *Lokacija poduzeća koja omogućuje apsorpciju znanja*

Pri formuliranju strategije rasta, poduzeće može koristiti strategiju apsorpcije koja prikuplja potrebna znanja iz poslovnog okruženja (Mazur et al., 2014., str. 51). Top menadžment ulaže u svoje zaposlenike kroz razne tečajeve, stručna osposobljavanja, konferencije, suradnju s dobavljačima, klijentima i sl. Također, potiču i samostalni razvoj vlastite stručnosti kroz čitanje odgovarajuće stručne literature. Nužna znanja mogu se prikupiti i od vladinih istraživačkih institucija i raznih agencija za konzalting te putem akvizicija i spajanja, zapošljavanja djelatnika iz konkurentskih poduzeća te suradnje s vanjskim mrežama stručnjaka.

### 3. STRATEGIJE RASTA

Pri odabiru strategije, poduzeće se može odlučiti na strategiju rasta, strategiju stabilnosti ili defanzivnu odnosno kombiniranu strategiju. Kako je rast poduzeća jedan od najvažnijih trendova današnjice, velik broj poduzeća odlučuje se upravo na strategije rasta, bile one interne odnosno unutarnje (ili organske) ili eksterne, odnosno vanjske.

Slika 1: Strategijske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini



Izvor: Prema Sikavici, Šiber i Vokić (2008.) *Temelji menadžmenta*, str.240

Slika 1 pokazuje tri vrste strategije na koje se svako poduzeće može odlučiti što ovisi u kojem pravcu želi usmjeriti svoje poslovanje.

### 3.1. Strategije internog rasta

Pod pojmom „interni“ ili „organski“ rast poduzeća misli se na promjene koje se zbivaju unutar poduzeća. One se ne odnose na pripajanja i spajanja drugih poduzeća te razna partnerstva, o kojima govori vanjski rast, već na rast poduzeća kroz primjenu raznih aktivnosti unutar njega samog koje jačaju sposobnost poduzeća da u budućnosti raste eksterno. Interni rast se može definirati i kao samostalni rast jer se poduzeće širi odnosno raste korištenjem vlastitih resursa. Omogućuje menadžmentu potpunu kontrolu nad razvojem budući da se u rast, kao što to biva u vanjskom, ne upliću druga poduzeća kao primjerice u strateškim savezima ili zajedničkim ulaganjima. Također, menadžeri se oslanjaju na svoja znanja i vještine kako bi upravljali rastom te koriste iskustva svojih zaposlenika. Novčana sredstva su dakako potrebna za zapošljavanje novih ljudi i ulaganje u njihovu stručnost i znanja, zatim kupovinu novih resursa, istraživanje tržišta, inovacije itd.

U interne strategije rasta spadaju<sup>3</sup>:

1. Greinerov model rasta
2. Ansoffova matrica rasta
3. Investicije u nove djelatnosti, nove kapacitete i proširenje postojećih
4. Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija

#### 3.1.1. Greinerov model rasta

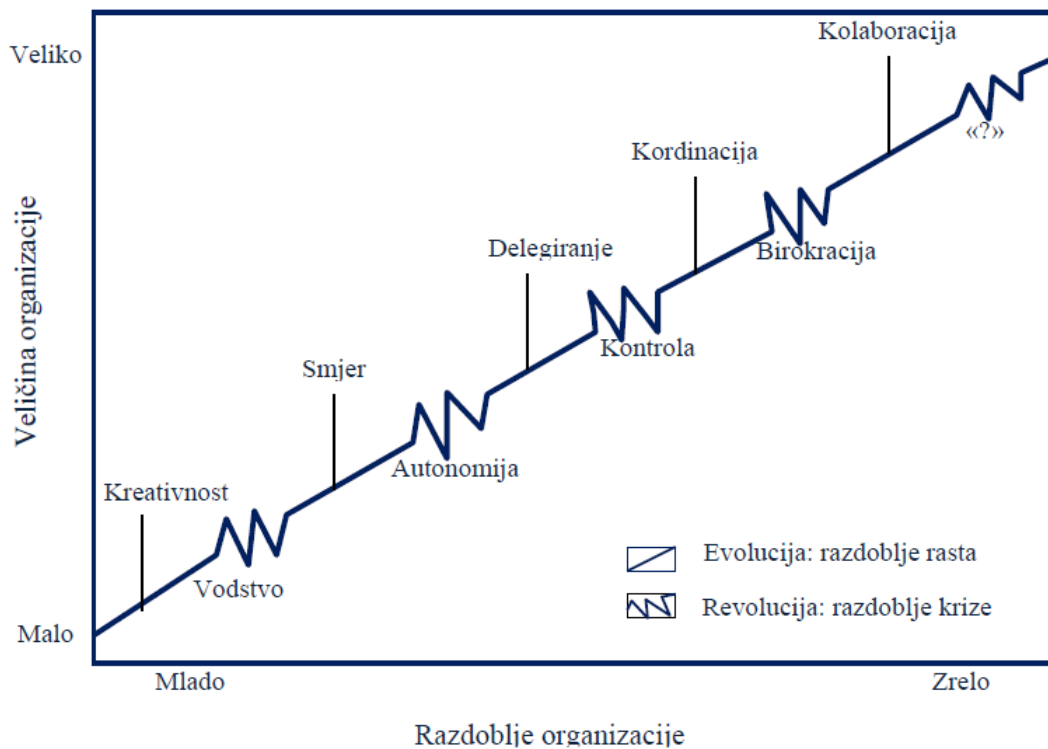
Greinerov model rasta kojeg je razvio Larry Greiner<sup>4</sup> 1972. godine govori o tome da svako poduzeće prolazi kroz pet faza rasta i kriznih razdoblja koje uvelike ovise o prethodnim odlukama poduzeća koje ostanu ukorijenjene i čije se posljedice osjete u budućnosti. Dvije ključne varijable ovog modela jesu starost poduzeća odnosno životni ciklus poduzeća te veličina poduzeća u smislu broja zaposlenih, organizacijske strukture i njezine složenosti itd. Greinerov model prikazan je na slici 2:

---

<sup>3</sup> Preuzeto iz slike 1

<sup>4</sup> Dr. Larry Griner je profesor menadžmenta i organizacije na USC-u, fakultetu u južnoj Kaliforniji, SAD-u. Posebno je poznat po razvoju modela rasta kojim opisuje strateški rast poduzeća kroz 5 faza

Slika 2: Greinerov model rasta



Izvor: Prema Greineru, <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>, 29.10.2015.

Graf prikazuje rast organizacije kroz pet faza rasta koje predstavljaju evoluciju i pet faza kriznih razdoblja koja predstavljaju revoluciju. Budući da je model razvijen prije više od 30 godina, iz grafa se može primijetiti da kriza u petoj fazi nije definirana te se smatra kako se kriza „?“ fokusira na psihološke poteškoće zaposlenika koje su vezane za emocionalnu iscrpljenost uzrokovanu intenzitetom timskog rada i pritiska potrebe za razvijanjem inovativnih rješenja (Greiner, 29.10.2015.).

### *Rast kroz kreativnost*

Faza rasta kroz kreativnost vezana je uz prvu fazu životnog ciklusa poduzeća odnosno fazu izgradnje. Poduzeće je započelo s poslovanjem te nastoji razviti svoj proizvod ili uslugu koje će plasirati na tržište. Karakteristike koje definiraju ove faze jesu: česta i neformalna komunikacija, niske plaće, složenost, teret upravljanja tvrtkom, česti konflikti u smislu razilaženja u stavovima, nedostatak odlučnosti itd. (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 59). Također, buduće odluke i motivacija su veoma osjetljivi te ovise o povratku informacija od strane kupaca. Te informacije utječu koje će korake menadžment poduzeti (Greiner,



29.10.2015.). Menadžment doživljava krizu vodstva kao što je i prikazano na grafu jer se menadžeri fokusiraju na borbu s teretom vođenja tvrtke umjesto da je vode. Tada se pojavljuje pitanje tko će izvući kompanije iz takve situacije budući da trenutno vodstvo nije za to sposobno (Greiner, 29.10.2015.). Prije ulaska u sljedeću fazu, na visokim se pozicijama zapošljavaju novi stručnjaci i konzultanti te osnivači poduzeća postaju direktori, savjetnici i dijele suvlasništvo s investitorima kako bi u što kraćem vremenu, barem djelomično, postigli postavljene ciljeve i obavili zadane aktivnosti.

#### *Rast kroz usmjeravanje*

Faza rasta poduzeća kroz usmjeravanje vezana je uz drugu fazu životnog ciklusa odnosno fazu rasta ili fazu kolektivnog duha. Karakteristike koje su definirale prvu fazu u ovoj se uvelike mijenjaju. Poduzeće ulazi u fazu neprekidnog rasta te nastupa oblikovanje odgovarajuće, često jednostavne funkcionalne, organizacijske strukture; formiraju se razne poslovne jedinice kao što su računovodstvo, nabava, marketing, prodaja itd. što upućuje na delegiranje poslova i podjelu zadaća, ovlasti i odgovornosti budući da vrhovni menadžment nije sposoban nadgledati i upravljati svim operacijama (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 59). Iz grafa se može primijetiti da nastupa kriza autonomije čije je rješenje povećanje delegiranosti budući da top menadžment ne želi izgubiti dio odgovornosti i kontrolu te smatra kako niže razine menadžmenta nisu stekli naviku donošenja odluka ovakve vrste (Greiner, 29.10.2015.).

#### *Rast kroz delegiranje*

Faza rasta kroz delegiranje vezana je uz fazu formalizacije životnog ciklusa poduzeća. Najvažnije karakteristike ove faze su (Greiner, 29.10.2015.): delegiranje zadataka i odgovornosti nižim razinama menadžmenta, profit i bonusi koriste se kao motivatori, top menadžment djeluje samo u iznimnim slučajevima, implementira se decentralizirana organizacijska struktura te korporativna je komunikacija vrlo rijetka i formalna dok vrhovni menadžment ne osjeti da gubi kontrolu nad poduzećem. Zbog toga nastupa kriza kontrole. Rješenje problema pronalazi se u adekvatnoj koordinaciji pri čemu nastupa sljedeća faza rasta (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 59).

#### *Rast kroz koordinaciju*

Poduzeća koja prežive prethodnu krizu kontrole, ulaze u sljedeću fazu rasta koja je vezana uz fazu elaboracije životnog ciklusa poduzeća. Ta se faza naziva faza koordinacije

koju poduzeća moraju provesti na svim područjima poslovanja, od optimalnog upravljanja grupama proizvoda do iscrpnijeg preispitivanja cjelokupnog planiranja. Faza uključuje i nadzor troškova, centralizaciju zajedničkih poslova itd. Menadžeri nisu zaokupljeni samo vlastitim interesom pa donose odluke koje nisu vezane samo za unutarnju, već su korisne i za vanjsku okolinu. Nagrađeni su s obzirom na njihov doprinos pa će biti potaknuti da u budućnosti rade više kako bi ostvarili veće i bolje nagrade, što ovisi o raznim faktorima kao što su tipovi motivacije, identificiraju li se zaposlenici s poduzećem i čine li sve što je u njihovoj mogućnosti kako bi ispunili svoje zadatke i ostvarili zadane ciljeve. Problem koji nastaje u ovoj fazi je taj što stroga pravila i razne procedure postaju više ciljevi nego smjernice pa poduzeće zaglavi u krizi birokratizacije i formalizma. S jedne strane, niže razine menadžmenta ne žele primati naredbe od viših razina budući da top menadžment nije upoznat s mnogim uvjetima u poduzeću dok se, s druge strane, zaposlenici žale na menadžere koji nisu dovoljno informirani. Obje strane kritiziraju cjelokupni sustav koji je postao prevelik i kompleksan (Greiner, 29.10.2015.). Rješenje je povećanje tržišne agilnosti poduzeća i dozvoljena veća fleksibilnost zaposlenika (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 60).

#### *Rast kroz suradnju*

Faza rasta kroz suradnju ili kolaboraciju nije strogo vezana ni uz kakvu fazu životnog ciklusa poduzeća. No ipak, mogla bi biti vezana uz zadnju fazu kao što je i faza rasta kroz koordinaciju budući da vrhovni menadžment nastoji usavršiti cjelokupno poslovanje kroz naglašavanje sljedećih aspekata (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 60):

- timski rad za rješavanje problema
- decentralizacija kao podrška osoblju
- matrična organizacijska kultura
- pojednostavljanje kontrolnih mehanizama
- edukacijski programi i razne radionice za zaposlenike
- timski poticaji
- razvijen informacijsko-komunikacijski sustav

Kako je već navedeno na što se kriza „?“ odnosi, smatra se kako ona govori o krizi cjelokupnog internog rasta budući da su poduzeća dosegla vrhunac unutarnjeg rasta te bi se trebala usmjeriti na vanjski rast.

## *Rast kroz saveze*

Vincent Van Vliet<sup>5</sup> navodi kako bi se Greinerovom modelu mogla dodati još jedna, šesta faza rasta poduzeća koja ukazuje na to da bi, pri ulasku u ovu fazu, poduzeća trebala započeti s korištenjem strategija eksternog rasta. Vliet smatra kako tu fazu rasta kroz saveze karakterizira razvijanje odnosa organizacija s vanjskim suradnicima kroz saveze, spajanja i akvizicije te razne mreže suradnje. Budući da se poduzeća fokusiraju na saveze umjesto na srž poslovanja, postoji velika mogućnost za pojavom krize identiteta budući da se poduzeće sve više širi te je povratak na početno stanje gotovo nemoguće (Van Vliet, 29.10.2015.).

Greinerov model nije strategija rasta koju poduzeće samostalno odabire pri pokretanju svog poslovanja. Model prikazuje rast koji moraju postići sva poduzeća koja namjeravaju dugo vremena poslovati na tržištu proizvoda i usluga. Kako bi u budućnosti osvajala svjetska tržišta kroz vanjski rast, sva su poduzeća obvezna spoznati rast iznutra kako bi prepoznali svaku prijetnju koju je potrebno savladati te priliku koja će im omogućiti ostvarenje zadanih ciljeva.

### *3.1.2. Ansoffova matrica rasta*

Igor Ansoff prema mnogima je poznat kao otac strategijskog menadžmenta. Njegova tzv. „matrica“ mnogim kompanijama je pomogla u planiranju budućnosti poslovanja budući da gotovo uopće nisu postojale smjernice koje bi ukazivale na turbulentnost okoline i ostale nedostatke koje je potrebno predvidjeti. Ansoff je smatrao da se strateški problemi, s kojima se sva poduzeća suočavaju, moraju sistemski predviđati pa je zbog toga potrebno razviti strategiju koja će zaštititi poslovanje poduzeća i minimalizirati troškove ukoliko dođe do prepreka u provođenju iste.

Ansoffova matrica rasta je prvi put objavljena 1957. godine te pomaže u sagledavanju potencijalnih rizika različitih strategija rasta (Spencer, 29.07.2015.). Fokusira se na četiri segmenta: postojeće proizvode, nove proizvode, postojeća tržišta i nova tržišta te u svakoj kombinaciji predlaže korištenje jedne od sljedećih strategija: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija. Matrica je prikazana na slici 3:

---

<sup>5</sup> Jedan od osnivača web stranice i poduzeća Tool's Hero koja se bavi menadžmentom i širenjem znanja o teorijama i metodama o upravljanju poduzećem

Slika 3: Ansoffova matrica rasta



Izvor: Prema Bertoncelu (2006.) *Akvizicije*, str. 7

### *Prodor na tržište*

Prodor na tržište ili penetracija tržišta (eng. *market penetration*) označava najjednostavniju strategiju od moguće četiri budući da se poduzeće postojećim proizvodima i uslugama širi na postojeće tržište. Smatra se kako je prodor na tržište najmanje rizična strategija, posebice na brzo rastućim tržištima koja već svojim rastom pružaju prilike za povećanje udjela (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 241). Takvu strategiju karakteriziraju smanjenje cijena, agresivno oglašavanje, intenzivna promocija s namjerom oduzimanja dijela ili cijelog tržišta konkurentima, zadržavanjem postojećim i privlačenjem novih kupaca (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 62). Ovaj strategijski pristup je najmanje rizičan jer koristi već postojeće kapacitete, kako unutar, tako i izvan same kompanije. Poduzeća ne moraju ulagati dodatna novčana sredstva u istraživanje kao što bi trebala pri širenju na strana tržišta gdje su kultura, običaji i pravila potrošača drugačija od onih na lokalnom tržištu.

### *Razvoj tržišta*

Razvoj tržišta (eng. *market development*) mnogo je rizičnija opcija od strategije prodora na tržište. Poduzeće koristi postojeće proizvode te se širi na nova, nepoznata regionalna ili globalna tržišta. Poduzeća tada najčešće koriste internacionalizaciju poslovanja, razne strategije poslovnih partnerstva te zemljopisnu ekspanziju (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 62). Pri korištenju ove strategije, u obzir se moraju uzeti svi čimbenici koji su vezani uz razvoj, stagnaciju ili čak krizu pojedinog tržišta, zatim razinu konkurentnosti između poduzeća prisutnih na tržištu, dostupnost izvora sirovina i sl. te je potrebno kvalitetno i opširno istražiti novo tržište. Ova je strategija posebno uspješna kada su ključne kompetencije vezane za specifičan proizvod, a ne za postojeće kupce odnosno potrošače (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 241).

### *Razvoj proizvoda*

Razvoj proizvoda (eng. *product development*) izazovna je strategija jer poduzeće razvija novi ili inovira postojeći proizvod koji namjerava plasirati na postojeće tržište na kojem je prisutan velik broj konkurenata. Opcija zahtjeva nova menadžerska znanja i vještine, sposobne i visokoobrazovne timove itd. (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 63). Predlaže se investiranje u ljudske potencijale, marketing, financije, informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i sl. Također, potrebno je restrukturiranje sustava strateškog planiranja. Za razliku od strategije razvoja tržišta, organizacija kod razvoja proizvoda usmjerava ključne kompetencije prema specifičnim kupcima odnosno potrošačima, a ne prema specifičnim proizvodima (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 241).

### *Diverzifikacija*

Diverzifikacija (eng. *diversification*) označava najrizičniju strategiju od četiri ponuđene u Ansoffovoj matrici rasta. Podrazumijeva uvođenje novih proizvoda na potpuno novo i nepoznato tržište te poduzeće prebacuje svoje poslovanje na novo područje. Kvadrat u tabličnom prikazu matrice koji označava ovu strategiju često se naziva „čelijom samoubojstva“ budući da su potrebna velika znanja i samo jedna pogreška može negativno utjecati na cjelokupno poslovanje (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 63). Diversifikacija se ostvaruje putem globalizacije, tehnoloških postignuća, novih linija proizvoda za nove tržišne segmente, zatim kroz preuzimanja, spajanja te razvijanja strateških saveza s raznim poslovnim

partnerima. Top menadžment odlučit će se na ovu strategijsku opciju ako je visoki rizik pokriven još većim profitom.

Mogu se identificirati pet različitih tipova diverzifikacije (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 63):

1. Horizontalna integracija
2. Vertikalna integracija
  - a. Silazna
  - b. Uzlazna
3. Koncentrična diverzifikacija
4. Konglomeratska diverzifikacija
5. Međunarodna diverzifikacija (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 244)

#### Horizontalna integracija

Horizontalna integracija uključuje suradnju između konkurenata u istoj industriji. Ona se može postići unutarnjim razvojem, no također i vanjskom ekspanzijom koja se ostvaruje akvizicijama i spajanjima. Kako se poduzeća u horizontalnoj integraciji nalaze u istom stadiju proizvodnje, u mogućnosti su dijeliti resurse i razna znanja (Investopedia, 08.11.2015.).

Horizontalna integracija mogla bi poduzećima donijeti sljedeće prednosti (Stengel, 2012., str. 76):

- Troškovnu efikasnost u obliku ekonomije opsega – može se postići dijeljenjem resursa koji su zajednički različitim proizvodima te dijeljenjem znanja i vještina potrebnih za efikasno obavljanje djelatnosti
- Povećanu snagu na tržištu – jedan od najznačajnijih motiva za ulazak u horizontalnu integraciju. Povećana snaga može utjecati na odluku države da u budućnosti ograniči ili zabrani horizontalna spajanja
- Povećani utjecaj na cijene – budući da su kompanije i kupci prema svojim dobavljačima, mogu utjecati na cijene dobara i usluga koje dobavljaju. Dobavljači moraju odgovoriti na njihove zahtjeve, pogotovo ako se radi o korporacijama koje mogu bez problema promijeniti drugog dobavljača.

### Vertikalna integracija

Vertikalna integracija usmjerena je na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole i koordinacije u lancu vrijednosti. Podrazumijeva ulazak poduzeća u područje poslovanja dobavljača i kupaca da bi se osigurala opskrba, proširili načini krajnje uporabe proizvoda ili kontrolirao proces proizvodnje. Prednosti koje vertikalna integracija može donijeti su (Stengel, 2012., str. 77):

- Povećana profitabilnost
- Stabilnije okruženje
- Smanjenje rizika
- Poboljšana koordinacija lanca nabave

Razlikuju se uzlazna i silazna vertikalna integracija (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 63). Uzlazna integracija omogućuje veći nadzor nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvaliteti ključnih inputa. Silazna integracija omogućuje nadzor nad prodajom i distribucijom proizvoda i usluga što pomaže u smanjivanju prevelikih zaliha te zastoja u proizvodnji. Posebnosti silazne integracije jesu: poboljšana sposobnost diferencijacije, bolji pristup distribucijskim kanalima i tržišnim informacijama te moguće veće cijene.

### Koncentrična diverzifikacija

Koncentrična ili povezana diverzifikacija znači da se na nova tržišta uvode novi proizvodi koji su usko povezani s postojećima. Time se nastoje smanjiti troškovi, iskoristiti postojeći distribucijski kanali, efektivnije koordinirati unutar poduzeća, objediniti nabavu i ostale operacijske jedinice itd. (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 64).

### Konglomeratska diverzifikacija

Konglomeratska ili nepovezana diverzifikacija označava uvođenje značajno drugačijih ili potpuno novih proizvoda na nova tržišta (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 64). Poduzeća odabiru ovu strategiju zato što žele osvojiti globalna tržišta te iskoristiti brojne atraktivne prilike koje oni predstavljaju. Time poduzeće ulazi u potpuno novu djelatnost pa je, prije konglomeratske diverzifikacije kvalitetno istražiti tržište i predvidjeti sve prednosti i nedostatke koje ovakvo širenje može ostvariti.

### Međunarodna diverzifikacija

Velike korporacije usmjeravaju poslovanje na strana tržišta do čega dolazi zbog pritiska globalizacije tržišta i konkurencije. Takva diverzifikacija ima dvije dimenzije (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 244):

1. Tržišta na kojima organizacija nudi svoje proizvode i usluge
2. Lokacija organizacijskih aktivnosti koje dodaju vrijednost

Iako je Ansoffova matrica stara gotovo više od polovice stoljeća, brojna je poduzeća koriste za formuliranje strategije rasta. Daje smjernice o boljem shvaćanju proizvodno-tržišnih mogućnosti te omogućuje poduzeću efektivno upravljanje novčanim sredstvima, znanjem i vještinama potrebnih za postizanje rasta poduzeća.

#### *3.1.3. Investicije u nove kapacitete, proširenje postojećih te nove djelatnosti*

Jedan od najčešćih načina internog rasta organizacija jesu investicije u nove kapacitete, investicije u proširenje kapaciteta te investicije u nove djelatnosti. Kapaciteti se mogu definirati kao maksimalna količina outputa koju poduzeće može proizvesti u jedinici vremena (Grubišić i Mateljak, 2013., str. 178). Veoma je važno kvalitetno definirati i planirati kapacitete budući da su kapaciteti izvori fiksnog troška u poduzeću. Također, pri investiranju u kapacitete, veoma je važno uzeti u obzir prekomjerno investiranje, budući da se može pojaviti problem kao što je pojava viška kapaciteta pa će time i fiksni troškovi biti veći (Grubišić i Mateljak, 2013., str. 180). U situaciji viška kapaciteta može doći do problema usporenog procesa diferenciranja poslovanja. Dolazi do začaranog kruga jer se poduzeće bori s finansijskim troškovima, a jedini su izlaz novi kapaciteti za proizvodnju onih proizvoda koji odgovaraju novim zahtjevima kupaca.

Kod investiranja u nove kapacitete potrebno je obratiti pozornost na dugoročne projekcije potražnje i anticipirati pokrete konkurenata. Kod investicija u proširenje kapaciteta, male su mogućnosti diferenciranja proizvodnog asortimana budući da poduzeće investira u povećanje proizvodnje postojećeg. Također, kod investiranja u nove djelatnosti potrebno je predvidjeti može li poduzeće savladati strukturne i ostale barijere ulaska u novu djelatnost te reakcije postojećih proizvođača i konkurencije. Poduzeća najčešće odabiru one grane



djelatnosti gdje sudionici mogu u manjoj mjeri ili ne mogu uopće reagirati na ulazak novih konkurenata te onu granu gdje su troškovi ulaska veoma niski.

#### 3.1.4. Ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija

Ekspanzija poduzeća može se postaviti u vezu s Ansoffovom matricom rasta. Obuhvaća proširenje proizvodnog asortimana ili širenje na strana geografska tržišta kao što to prikazuje i matrica. No, za razliku od matrice koja prikazuje 4 kvadranta, postoje tri vrste ekspanzije i to (Buble et al., 2005., str. 113-114): tržišna koja se bavi istraživanjem te širenjem na nova i nepoznata tržišta, proizvodna koja se bavi širenjem asortimana proizvoda kroz uvođenje novih te poboljšanje postojećih te kombinirana koja koristeći nove proizvode osvaja nova tržišta potpuno nepoznata poduzeću.

Modernizacija poduzeća u smislu rasta odnosi se na investiranje u tehnologiju poduzeća kako bi se unaprijedila proizvodnja pa time i cjelokupno poslovanje. Modernizacija se može staviti u vezu s organskim rastom u smislu investiranja u nove kapacitete, proširenje postojećih te investiranje u nove djelatnosti. Industrijskom revolucijom se, osim brojnih izuma i otkrića, razvila i potreba građana za raznim proizvodima i uslugama te su kompanije bile primorane razviti nove, brže i kvalitetnije načine zadovoljavanja istih potreba. Modernizacija se ne odnosi samo na unaprjeđenje proizvodnje, već i na moderniziranje organizacijske strukture, odnosa između vrhovnog menadžmenta i najnižih poslovnih jedinica, menadžera i njihovih direktnih zaposlenika, poduzeća i interesno-utjecajnih skupina itd.

Internationalizacija poslovanja u najužem smislu riječi podrazumijeva svaki čin prelaska međunarodnih granica s određenim poslovnim interesom. (Povjerenstvo Vlade RH, 2015., str. 63) Internationalizacija se također može staviti u vezu s Ansoffovom matricom rasta te s ekspanzijom poduzeća. Kompanija jača svoje poslovanje te se širi kako bi osvojila nova tržišta, nove kupce, ostvarila dobit te time i ostavila utjecaj i pridonijela blagostanju na globalnoj razini. Internationalizacijom se osim postizanja rasta, nastoji postići i troškovna učinkovitost. Internationalizacija se sastoji od dvaju tzv. *Push* i *Pull* čimbenika (Knežević i Wach, 2014., str. 86). *Push* ili istisni čimbenici su oni koji utječu na poduzeće da napusti domaće tržište koje je zasićeno pa je poduzeće primorano pronaći nova tržišta gdje će postići zadane ciljeve. Ti su čimbenici također: nestabilna politička struktura, ekonomska kriza, pad BDP-a, visok porez na dobit i slično. *Pull* ili privlačni čimbenici su oni koji privlače poduzeća

koji su uvidjela priliku za rast i ostvarenje profita na drugim tržištima. U ove čimbenike još mogu se dodati i stabilno gospodarstvo, poželjna demografska i socijalna slika, komunikacijska i tehnološka infrastruktura, veličina tržišta, ekonomija razmjera, kulturna i geografska blizina, razni državni poticaji itd.

Internacionalizacija je tip rasta koji počinje iznutra i nastavlja se izvan poduzeća. Prvo poduzeća rastu unutar svoje zemlje porijekla te se jačanjem svog poslovanja šire na inozemna tržišta putem vlastitih proizvoda i usluga da bi naposljetku često nastavila poslovati na istom području kroz razna međunarodna partnerstva, ulaganja, akvizicije i spajanja. Zbog toga se može zaključiti da je internacionalizacija tip rasta koji je interni koliko i eksterni. Također, ona omogućuje organizacijama bolje iskorištavanje strategijskih sposobnosti, pojačavanje temelja svog znanja te razvijanje sposobnosti na način koji u redovitom poslovanju u vlastitoj zemlji nije moguć (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 244).

### **3.2. Strategije eksternog rasta**

Unutarnji, tj. organski je rast veoma spor, složen i rizičan proces pa je logično da će nakon određenog vremenskog perioda proizvodi ili poslovni koncepti izgubiti na konkurentnosti. Zbog toga, organski se rast mora transformirati te se menadžeri moraju usmjeriti na rast koji se zbiva izvan poduzeća, a to mogu ostvariti raznim strategijama kao što su akvizicije ili pripajanja, merdžeri ili spajanja te razni oblici strateške suradnje.

#### *3.2.1. Strateška suradnja*

U doba globalizacije javlja se potreba za suradnjom između poduzeća kako bi se ostvarila konkurentska prednost koja se ne bi postigla kada bi poduzeća poslovala samostalno. Razlozi za to su s jedne strane otvaranje novih tržišta te s druge strane razvoj nove tehnologije koji potiču poduzeća da inoviraju postojeće ili razvijaju potpuno nove poslovne procese. Sve je jača veza između kompanija koja se ne temelji na vlasništvu, već na partnerstvu. Moderna se poduzeća sve češće udružuju kroz različite oblike partnerstva, suradnje, ulaganja i slično. Najčešći oblici strateške suradnje koji se mogu izdvojiti su (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 68 i 70):

1. Klasteri
2. Licenca
3. Franšiza

4. Ugovor o upravljanju
5. Ključ u ruke
6. Međunarodno podugovaranje
7. Holding društvo
8. Konzorcij
9. Kooperacija poduzeća
10. Karteli
11. Poslovna grupacija
12. Keiretsu
13. Koncerni
14. Zajednička ulaganja

Za svako je poduzeće veoma važno postaviti ciljeve koji se žele postići te razlozi zbog kojih uopće ulaze u suradnju. Osim težnje za uštedama i konkurentnošću, osnovni motivi su (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 70 te Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 245):

1. Postizanje ekonomije obujma
2. Pristup novim, međunarodnim tržištima
3. Brzina implementacije novih tehnologija za učenje i razvoj novih sposobnosti
4. Svladavanje prepreka vanjskotrgovinskih politika
5. Korištenje viška ili nadomještanje manjka kapaciteta
6. Stvaranje i korištenja robnih marki
7. Smanjenje te ravnopravno raspoređivanje troškova te osiguranje dodatnih resursa za istraživanje i razvoj ili infrastrukturu
8. Sprječavanje prijetnji konkurenata
9. Zadovoljavanje uvjeta međunarodnih natječaja
10. Opstanak u uvjetima ekonomskih kriza
11. Obavljanje zadataka koji su preskupi ili kompleksni za samo jednu organizaciju
12. Primjena različitih ekspertiza na kompleksne zadatke i probleme

### *Klasteri*

Klaster (eng. *cluster*) definira se kao međusobno umrežena poduzeća, dobavljači, pružatelji usluga te povezane institucije koji predstavljaju određeno područje, tj. regiju ili državu (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 68).

Klasteri su skup zemljopisno koncentriranih ekonomskih aktivnosti, gospodarskih subjekata i institucija koji su uspostavili uzajamne formalne ili neformalne, horizontalne i vertikalne odnose te naklonost industrijskog sektora preko kojeg razmjenjuju informacije, znanje i robu radi izrade zajedničkog proizvoda. (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 68)

Organizacije se umrežavaju u klustere kako bi međusobno podijelile svoja znanja, vještine i iskustva te time si pomogle u ostvarivanju ciljeva koji mogu utjecati ne samo na klustere, već i na društvo u cjelini. Također, putem ovakvog tipa suradnje nastoje smanjiti troškove te ublažiti prijetnje koje proizlaze iz nestabilnosti gospodarstva i tržišta proizvoda i usluga. Također, kompanije nastoje ostvariti transfer ključnih kompetencija i infrastrukturne podrške te učinkovitu uporabu zajedničkih resursa.

Zajednička područja svim poduzećima koji su članovi nekog klastera jesu (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 68):

- Promocija i marketing
- Dobava sirovina i repromaterijala
- Distribucija i održavanje
- Edukacija i razvoj stručnih ljudskih potencijala
- Organizirano povezivanje struktura
- Razvoj tehnike i informacije o konkurenciji

Primjer klastera u Republici Hrvatskoj je informacijsko tehnološki klaster Istre. Osnovan je u studenom 2007. godine u sklopu „Inicijative o osnivanju tehnološkog klastera“ Istarske razvojne agencije (IDA), Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli i šest poduzetnika. Glavni je cilj klastera promicanje, razvoj i unapređivanje informatičko komunikacijskih tehnologija informatičkih tvrtki Istarske županije te zalaganje za zaštitu domaće tehnologije i znanja (IDA, 15.08.2015.).

### *Licenca*

Licenca je tip strateške suradnje i vrsta ugovora po kojem inozemni partner daje lokalnom partnerom određena ekskluzivna prava proizvodnje proizvoda na određenom tržištu i u određenom razdoblju, uz naknadu vezanu za obujam prodaje (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 70). Prednosti ugovora o licenci<sup>6</sup> jesu ograničena potreba za kapitalnim

---

<sup>6</sup> U pojedinim literaturama licenca se navodi i kao licencija

investicijama, upravljanje nije prezahtjevno, olakšani pristup novim tržištima i sl. Najvažniji nedostatak je kada korisnik licence prikriva stvarne podatke o prodaji kako bi platio što manju naknadu davatelju licence što može dovesti da partneri postanu konkurentni u budućnosti.

Licenca se najčešće odnosi na intelektualna prava koja jedna kompanija prodaje drugoj. Odnosi se na marku proizvoda, dizajn ili poslovni program. Licence nisu ekskluzivne što znači da mogu biti prodane većem broju kompanija istovremeno. U ovom slučaju, kompanija koja prodaje licencu kontrolira način korištenja licence, ali ne može kontrolirati poslovne operacije kupca licence.

Najpoznatiji davatelj licence je Microsoft korporacija te program Microsoft Office. Microsoft fizičkim i pravnim osobama prodaje licencu za program u obliku jedinstvenog koda koji korisnik upisuje pri instalaciji na računalo. Microsoft nema kontrolu kako se licenca za Microsoft Office prodaje i koristi, maloprodaja otkupljuje prava te može istovremeno prodavati licencu svojim kupcima.

#### *Franšiza*

Za franšizu (eng. *franchising*) bi se moglo reći da je, osim što je tip strateške suradnje, vrsta ugovora o licenci koji je značajan za sektor usluga, posebice hotelijerstvo i ugostiteljstvo, brzu prehranu, trgovinu i najam automobila (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 71). Davatelj franšize ustupa primatelju franšize pravo da u svojem poslovanju koristi ime, logo, standarde, know-how, stručnu pomoć itd. Tijekom trajanja ugovora, primatelj franšize mora strogo poštovati odredbe istog. Za razliku od licenciranja, davatelj franšize pruža i podršku kupcu u smislu educiranja zaposlenika, pripreme za rad i sl. (Diffen, 03.09.2015.).

Najpoznatiji davatelj franšize su restorani brze prehrane, McDonald's. Više od 80% restorana diljem svijeta upravljano je u obliku franšize. Za poduzetnike koji se žele baviti takvim poslom, McDonald's predstavlja veliku priliku te ga nekoliko publikacija smatra jednim od najpoželjnijih prodavatelja franšize. „McDonald's je Vaša zlatna prilika. Tražimo individualce sa značajnim poslovnim iskustvom u upravljanju i vođenju višestrukih operacija, jedinica i odjela te koji posjeduju značajne financijske resurse.“ (McDonald's, 03.09.2015.).

## *Ugovor o upravljanju*

Ugovor o upravljanju (eng. *management contracts*) je sporazum kojim se određeni stupanj upravljačkih odgovornosti prenosi s jednog poduzeća na drugo (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 71). Kao što i naziv ugovora kaže, te se odgovornosti najčešće odnose na odgovornosti menadžera i funkciju upravljanja te donosi potrebu za određenim vještinama, resursima, znanjem, iskustvima i edukacijom osoblja. Ugovorom se određuje naknada za korištenje standarda, garancija kvalitete, obrazovanje zaposlenih itd.

Veoma popularan oblik ovih ugovora su ugovori o upravljanju hotelom (eng. *hotel management contracts*) koji specificiraju odnos između vlasnika hotela i tvrtke koja će upravljati hotelom (eng. *operating company*) u njegovo ime. To uključuje pružanje smještaja i drugih usluga, održavanje, marketing, oglašavanje, promocije itd. Također, kompanija koja upravlja hotelom može postaviti politiku poslovanja, zapošljavati i otpuštati zaposlenike i sl. (Hanks, 03.09.2015.).

### *„Ključ u ruke“*

Ključ u ruke (eng. *turnkey operations*) je naziv ugovora kojim visoka razina menadžmenta provodi sve poslovne strategije kako bi omogućila drugim pravnim osobama kupnju franšize ili poduzeća tako da samo moraju „okrenuti ključ“ kako bi započeli s radom (Investopedia, 25.09.2015.). Zbog toga se ugovor i naziva „turnkey operations ili business“. Ovo je uspješan poslovni model za kojeg je jedino potreban investicijski kapital i radna snaga. Obično su franšize predmet ovih ugovora, no i ostala poduzeća i projekti za koje je potrebno da se samo „okrene ključ“ mogu se smatrati „turnkey“ projektima.

Primjer kompanije koja se isključivo bavi „turnkey“ operacijama je Rush Order, Inc. sa sjedištem u Kaliforniji osnovana 1989. godine. Pruža usluge turnkey operacija ICT tvrtkama od kojih su najpoznatije Lexar (računalna oprema), McAfee Inc. (računalna sigurnost), Roku (televizori i sl.) i brojni drugi (Rush order, 03.09.2015.).

## *Međunarodno podugovaranje*

Međunarodno podugovaranje (eng. *international subcontracting*) je tip suradnje kada glavno poduzeće (principal) ugovara s drugom tvrtkom prodaju određenih proizvoda, jedan od aspekata proizvodnje ili održavanja (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 71).

Podugovaranje može uključivati i usluge, posebice razne studije, računovodstvo, inženjering, istraživanje i razvoj, oglašavanje, informatičke usluge ili pravno savjetovanje.

Međunarodno podugovaranje najčešće se koristi u kompanijama automobilske industrije. Volkswagen je jedan od najpoznatijih proizvođača automobila koji ne proizvodi sve dijelove, već ih dobavlja od dobavljača iz drugih zemalja, u slučaju motora za automobile koji im pristižu iz Poljske (B2Match, 03.09.2015.).

### *Holding društvo*

Holding društvo (eng. *holding company*) pravni je subjekt koji posjeduje 51% dionica drugih, pravno samostalnih kompanija te time utječe na odluke i postoji samo kako bi kontroliralo drugu tvrtku (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 72). To su društva koja svojim temeljnim kapitalom sudjeluju u kapitalu druge tvrtke, koja ekonomski ovisi o holding društvu. Također, društva postoje i s ciljem posjedovanja nekretnina, patenata, brendova, dionica i drugih oblika imovine. Postoji nekoliko tipova holding društva, a to su (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 72):

- Čista holding društva – posluju isključivo dolaženjem u posjed i sudjelovanjem u vlasništvu/upravljanju drugih poduzeća
- Mješovita holding društva – ako društva osim već navedene funkcije imaju i druge djelatnosti
- Industrijska holding društva – ako je cilj društva industrijskog karaktera
- Financijsko holding društvo – ako je cilj društva ulaganje sredstava

Najpoznatija holding društva su Rockefeller, Mellon, Hanna-Cleveland, Schneider, Krupp, SAS grupa (Scandinavian Airlines System) i dr. U Hrvatskoj je najpoznatiji Zagrebački holding osnovan 2007. godine. Djelatnosti društva podijeljene su na 4 područja: komunalne djelatnosti, prometne djelatnosti, tržišne djelatnosti i energetske djelatnosti (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 72).

### *Konzorcij*

Konzorcij (eng. *consortium*) je udruživanje poduzeća i drugih organizacija radi zajedničkog financiranja određenog projekta ili većeg posla za koji ne bi postojao interes te koji ista poduzeća ne bi mogla provesti samostalno (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 73). Društva u konzorciju obvezuju se da će uredno ispuniti sve obveze potpisanog ugovora.

Udruživanjem u konzorcije ne nastaje treće pravno tijelo te smatra se izvršenim nakon urednog ispunjenje svih obveza navedenih ugovorom. Konzorcij može biti obrazovni, komercijalni, akademski, industrijski itd.

U Sjedinjenim Američkim Državama u gradu Washington, organiziran je konzorcij sveučilišta, odnosno „Consortium of Universities of the Washington Metropolitan Area“ koji čini 14 sveučilišta (Consortium, 03.09.2015.). Cilj konzorcija je stvoriti obrazovanu zajednicu, poticati dinamičku i inovativnu atmosferu te stvoriti budućnost za gospodarstvo.

### *Kooperacija*

Kooperacija poduzeća (eng. *cooperation*) označava usklađeno djelovanje dvaju ili više poduzeća ili pojedinih funkcija poduzeća radi rješavanja istih ili sličnih zadaća te ispunjavanja ciljeva. Dvije pretpostavke za kooperacije su (Horvat, Perkov i Trojak, str. 73):

1. Postojanje zajedničke tržišne samosvjesnosti
2. Međusobno povjerenje između partnera

Primjeri kooperacije su NASA i Lego (alat za učenje), Coca Cola i ECO plastics (reciklirana ambalaža), American Express i Foursquares (popusti za korisnike društvene mreže), Puma, Adidas i Innovalley („pametna“ obuća i dodaci), Fiat i Lavazza (poboljšanje iskustva sudionika u prometu), Starbucks i Square (mobilno plaćanje) i brojni drugi (Turiera i Cros, 2013., str. 31, 37, 49, 51, 85 i 48).

### *Karteli*

Karteli (eng. *cartels, rings*) su modeli horizontalnog povezivanja konkurenata s ciljem ostvarivanja monopola na tržištu. Kartelima se nastoje povećati cijene i diktirati uvjete prodaje te ostvariti dodatni, znatno povećani profit. Postoje dva tipa kartela i to (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 73):

- Javni karteli – države utvrđuju pravila koja se odnose na cijene, obujam proizvodnje itd. te su postojanje i poslovanje kartela poznati javnosti
- Privatni karteli – rezultat su tajnog sporazuma temeljem kojega samo njegovi članovi imaju određene uzajamne koristi. Često su zabranjeni pa zbog toga nisu poznati javnosti



Popularan europski kartel je Euribor kojeg čini nekoliko financijskih institucija, a neke od njih su: Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, Citigroup, Societe Generale, JP Morgan i RP Martin. Euribor je skraćenica za Euro Interbank Offered Rate. Prvi put objavljen 30. prosinca 1998. godine. Odnosi se na kamate po kojoj si banke međusobno posuđuju financijska sredstva. Oblikuju ih ponuda i potražnja, no moraju se uključiti i drugi faktori kao što su gospodarski rast i inflacija. (Euribor, 04.09.2015.)

U Japanu, karteli su način života za mnoge tvrtke. Ukazuju na veoma različitu kulturu na istočnom tržištu o odnosu na onu na zapadnom gdje se karteli smatraju informalnim i ilegalnim oblikom suradnje. Mnogi smatraju kako bi bilo poželjno usmjeriti tvrtke zapadnih tržišta na isti pravac, budući da je japanski sustav unikatan i jedinstven. Prema Japanskoj Komisiji za slobodnu trgovinu, čak 90% obiteljskih kompanija i obrta formirano je u kartele (Cutts, 25.09.2015.).

### *Poslovna grupacija*

Poslovna grupa ili grupacija (eng. *business group*) je interesno udruživanje individualaca ili dvaju ili više samostalnih poduzeća koja žele postići konkurentsku prednost na tržištu (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 74). Glavni je cilj jačanje tržišne pozicije i ekonomske konkurentnosti u smislu cijena, kvalitete i brzine, postizanje sinergijskog učinka poduzeća-članica te objedinjavanje najsuvremenijih kapaciteta i najkvalitetnijih ljudi iz struke.

Google poslovna grupa (eng. *Google business group*) je neprofitna zajednica poslovnih profesionalaca čiji je cilj podijeliti znanje i web tehnologiju za poslovne uspjehe. Proteže se kroz 150 grupa i nalazi se u zemljama kao što su Argentina, Brazil, Gana, Indija, Čile, Tunis, Poljska i brojne druge. Prema Google-u, GBG je (GBG, 04.09.2015.):

- Vođen predanim individualcima, a ne korporacijom
- Mjesto za podjelu ideja
- Mjesto za umrežavanje ljudi
- Otvoren javnosti
- Besplatan
- Forum za podjelu znanja i međusobne pomoći

## *Keiretsu*

Keiretsu je oblik suradnje koji vuče svoje korijene iz japanskog carstva i japanske kulture (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 74). Radi se o udruženju poduzeća koja surađuju u različitim područjima poslovanja isključivo u interesu svoje keiretsu skupine. To znači da međusobno kupuju i prodaju robu, upravljaju zajedničkim tokovima financiranjima itd.

Keiretsu udruženja mogu sadržati manji, ali i veći broj kompanija. Te se tvrtke udružuju horizontalno te imaju vlasništvo ili kontrolu u čak 12 tisuća kompanija (Cutts, 25.09.2015.). Najpoznatiji keiretsu su Mitsui, Sumitomo i Mitsubishi.

Keiretsu udruženja mogu biti (Cutts, 25.09.2015.):

- Distribucijska – kontrola nad protokom proizvoda i usluga te njihovih cijena od proizvođača do potrošača. Jedan od primjera takvih keiretsu-a je Matsushita kojeg čine Panasonic, National, Technics i Quasar.
- Proizvođačka – čine ga dobavljači te je suprotnost distribucijskom. Piramida dobavljača i proizvođača dijelova ponekad je vrlo stisnuta da se čini kao da se sastoji od jednog poduzeća.

## *Koncerni*

Koncern nastaje udruživanjem većeg broja poduzeća iz iste gospodarske grane te je često definiran kao najviši stupanj monopolističkog udruživanja (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 74). Ime koncerna najčešće ostaje od vodećeg poslovnog subjekta ili osobe koja ga je osnovala (Klasteri.com, 09.11.2015.). U praksi, koncerni nastaju preuzimanjima manjih poduzeća različitih gospodarskih grana industrije. Najpoznatiji koncern na lokalnom području je Agrokor, koji se sastoji od odjela hrane i poljoprivrede (26 kompanija), maloprodaje (20 kompanija) te ostalih djelatnosti (9 kompanija). Najpoznatije kompanije koje pripadaju Agrokor koncernu su: Jamnica d.d., Ledo d.d., PIK Vrbovec d.d., Zvijezda d.d., Konzum d.d., Tisak d.d. i MultiPlus Card d.o.o. (Agrokor, 31.10.2015.).

## *Zajednička ulaganja*

Zajedničko ulaganje ili pothvat (eng. *joint venture*) jedan je od čestih oblika suradnje poduzeća koji se udružuju kako bi kroz poseban poslovni projekt ili novo poduzeće ostvarila ciljeve kao što su prodor na strana tržišta, korištenje ekonomije obujma, razvoj tehnologije

itd. (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 71). Najvažnija obilježja zajedničkog ulaganja su (Filipović, 2012., str. 234):

- Srednjoročnost i dugoročnost
- Često služi kao prethodnik spajanju
- Stvoreni entitet je potpuno nov i samostalan
- Dijeli se zajednička imovina
- Partneri daju doprinos u financijskim i neopipljivim resursima

Predmet zajedničkog ulaganja (entitet) prestaje postojati u nekoliko slučajeva (US Legal, 04.09.2015.):

- Ako se ispune postavljeni ciljevi
- Ako se postavljeni ciljevi ne mogu ispuniti
- Ako jedno od poduzeća razvije druge ciljeve koje predmet zajedničkog ulaganja ne može ispuniti
- Pravni ili financijski problemi
- Istekne rok postavljen u ugovoru itd.

Jedno od popularnih zajedničkih ulaganja je Globalni savez bankomata (eng. *Global ATM alliance*) koji je nastao kako bi se uklonile visoke naknade za podizanje gotovine na bankomatima drugih banaka. Neke od članica navedenog saveza su (Scotiabank, 04.09.2015.): Barclays, BNP Paribas, BNL, Deutsche Bank, Scotiabank, Westpac Bank te UkrSibbank.

### 3.2.2. Akvizicije (pripajanja) i merdžeri (spajanja)

#### *Pojam akvizicija i merdžera*

Akvizicije ili pripajanja samo su jedni od mnogih naziva koji prikazuju prijateljska ili neprijateljska preuzimanja slabijeg poduzeća od strane jačeg.

Bertoncel (2006., str. 3) definira preuzimanja (eng. *takeover*) ili akvizicije (pripajanja) kao pridobivanje određenog udjela vlasničkih prava u preuzetom poduzeću, odnosno dodjeljivanje dovoljnog udjela glasačkih prava (kontrolnog udjela) preuzimatelju odnosno poduzeću koje obavlja preuzimanje (eng. *bidder*) kojim će utjecati na poslovanje preuzetog

poduzeća, tj. mete (eng. *target*) ostvarivanjem ovlaštenja koja proizlaze iz upravljanja kontrolnog udjela.

Definicija akvizicija ili pripajanja govori da poduzeće kupuje kontrolni interes drugog poduzeća u smislu preuzimanja više od 50% upravljačkog paketa dionica ili poslovnog udjela (Filipović, 2012., str. 17). Time meta preuzimanja ne gubi svoju pravnu osobnost, naprotiv, nastavlja s radom kao i do sada no preuzimatelj sada donosi sve odluke vezano uz njegovo poslovanje.

Merdžeri, spajanja ili u pojedinim literaturama konsolidacije, definiraju se kao udruživanje dva ili više poduzeća u potpuno novo poduzeće u koje će se prenositi sva njihova imovina i obveze (Bertoncel, 2006., str. 4). Tim spajanjem nastaje novi identitet zamjenom svih dionica ili poslovnih udjela. Kada govorimo o spajanjima i pripajanjima, najvažnija razlika je sljedeća: kod spajanja, poduzeća koja se spajaju gube svoju pravnu osobnost što bi se moglo prikazati kao  $A + B = C$  gdje su A i B poduzeća koja se spajaju, a C novi entitet koji nastaje merdžerom (Filipović, 2012., str. 23). Što se akvizicija tiče, poduzeća ne gube svoju pravnu osobnost, pa se prikazuje kao  $A + B = A$  ili  $B$  što ovisi koje je poduzeće preuzimatelj, a koje meta (Filipović, 2012., str. 18).

#### *Međunarodne akvizicije i spajanja*

Međunarodne akvizicije i spajanja su ona udruženja koja se zbivaju između poduzeća različitog nacionalnog podrijetla ili zemalja domaćina te se stvaraju u širokom rasponu sektora. Takve se akvizicije nazivaju još i prekogranične (Filipović, 2012., str. 23). Tri su važna događaja utjecala na ekspanziju istih. Bili su to (Lazibat, Baković i Lulić, 2006., str. 67):

1. Stvaranje „Jedinstvenog Europskog Tržišta (JET-a)“ – stvorilo je preduvjete za konsolidaciju europskih kompanija
2. Azijska kriza iz 1997. godine – otvorila je mogućnosti zapadnim zemljama da jeftino kupe azijska poduzeća
3. Korištenje modela dioničke vrijednosti korporativnog upravljanja – prisililo kompanije na de-diversifikaciju i na koncentraciju na osnovne aktivnosti

Tri su osnovna razloga zbog kojih dolazi do međunarodnih akvizicija i spajanja (Lazibat, Baković i Lulić, 2006., str. 67):

1. Konsolidacija – potraga za ekonomijom opsega i obujma
2. Globalni doseg – proširivanje na strana tržišta
3. Kompetencije i nove tehnologije

#### *Vrste i oblici spajanja i pripajanja*

Akvizicije i spajanja, prema vrsti, dijelimo u 4 glavne kategorije (Bertoncel, 2006., str. 5):

1. Horizontalne ili vodoravne
2. Vertikalne ili okomite
3. Konglomeratne ili mješovite
4. Kongenerične ili slične

#### *Horizontalne ili vodoravne akvizicije i spajanja*

Podrazumijevaju povezivanje poduzeća istog ili sličnog sektora koja su često neposredno konkurentna (Bertoncel, 2006., str. 5). U pojedinim literaturama takve se akvizicije i spajanja nazivaju još i srodnima jer obuhvaćaju sličnost središnjih poslova poduzeća uključenih u transakcije (Lazibat, Baković i Lulić, 2006., str. 68). Horizontalnim je akvizicijama i spajanjima glavni cilj postići određeni ekonomski opseg u proizvodnom ili distribucijskom segmentu poslovanja kako bi se dostigli veliki proizvođači i oni koji su gotovo i monopolisti. Zbog toga će se ovakve akvizicije i spajanja dogoditi ne samo na lokalnom, već i na globalnom tržištu. Horizontalne se akvizicije promatraju kroz povećanje profitabilnosti što je posljedica (Filipović, 2012., str. 24): smanjenja operativnih troškova, povećanja diferencijacije proizvoda, smanjenja konkurencije u industriji i povećanja pregovaračke snage s obzirom na kupce i dobavljače.

Primjer horizontalne integracije poduzeća jest spajanje Krafta i Heinza, dvije od najpoznatijih kompanija prehrambene industrije, u ožujku 2015. godine. Time je novonastala tvrtka Kraft Heinz postala peta po veličini prehrambena kompanija u svijetu te u svom asortimanu posjeduje osam brendova čija pojedinačna vrijednost premašuje milijardu dolara (Hina, 01.09.2015.).

#### *Vertikalne ili okomite akvizicije i spajanja*

Kao i horizontalne, vertikalne podrazumijevaju preuzimanja, odnosno pripajanja i spajanja poduzeća istog ili sličnog sektora (Bertoncel, 2006., str. 6). No, razlika između te

dvije vrste je ta da kod vertikalnih dolazi do povezivanja poduzeća u različitim fazama proizvodnog lanca, primjerice proizvođač hrane i supermarketi. Cilj je jačanje učinkovitosti unutar vrijednosnog lanca kako bi se ostvario dominantni položaj u maloprodaji, no kao glavni razlozi najčešće se navode (Filipović, 2012., str. 28.): izgradnja barijera za ulazak konkurencije u industriju, olakšavanje ulaganja u specijaliziranu imovinu koja je usmjerena k povećanju efikasnosti poslovanja i zaštita kvalitete proizvoda.

Kao primjer netradicionalne vertikalne integracije može se navesti američka kompanija Dell Computers. Osnivač kompanije, Michael Dell, uveo je u tvrtku tradicionalnu vertikalnu integraciju s nekim posebnim karakteristikama kako bi stvorio „virtualnu“ integraciju (The Economist, 26.09.2015.). Tvrtka sastavlja računala od dijelova drugih kompanija s kojima razvija poseban odnos. Dell nema vlasništvo nad njima, ali kroz razmjenu informacija i razna udruženja postiže jedan učinak koji bi imala da potpuno integrira druga poduzeća.

#### Konglomeratne ili mješovite akvizicije i spajanja

Vrsta povezivanja poduzeća koji nemaju ništa zajedničko osim želje za širenjem na strana tržišta, ostvarenje konkurentske prednosti, a time i profita. Različiti su u nepovezanim poslovima i tržišno-geografskim stajalištima i povezuju se kako bi smanjili rizik poslovanja i proširili se na unosnije sektore (Bertoncel, 2006. str. 6).

U pregovorima se nalaze dvije kompanije kojih se predmet poslovanja potpuno razlikuju, a to su Facebook i Uber. Facebook je globalna društvena mreža dok je Uber kompanija koja se bavi transportom, točnije taxi prijevozom. Osnivač Facebook-a, Mark Zuckerberg, pregovara s izvršnim direktorom Ubera, Travisom Kalanick, kako bi integrirali mogućnost poziva taxija u chat aplikaciju Facebooka, Messenger (Del Rey, 04.09.2015.).

#### Kongenerične ili slične akvizicije i spajanja

Akvizicije i spajanja koji govore o povezivanju poduzeća čije su ciljne skupine kupaca i potrošača jednake. Poduzeća koja se povezuju ne prodaju iste proizvode, ali zato koriste jednake ili slične distribucijske kanale te nastoje povećati dodanu vrijednost proizvoda ili usluge u određenom sektoru (Bertoncel, 2006., str. 6). Također, kompanije koje se vežu u kongenerična udruženja vezana su tehnologijom, tržištima i proizvodnim procesima (Pevler, 26.09.2015.). Poduzeće meta često služi preuzimatelju kao produžetak proizvodne linije ili tržišta budući da se proizvodna linija mete dodaje linije preuzimatelja.

Primjer kongeneričnog spajanja je američka korporacija CBS koja se bavi pružanjem, kabelskih, televizijskih, radijskih usluga te usluga izdavaštva. Najpoznatiji brendovi su CBS televizijski program, Showtime, CBS radio, te izdavaštvo Simon & Schuster (CBS, 31.10.2015.).

Filipović (2012., str. 22) govori i o vrsti preuzimanja koje se događa od strane ljudskih potencijala unutar kompanije: preuzimanje od strane menadžera (eng. *MBO – management buyout*) te preuzimanje od strane zaposlenika (eng. *EBO – employee buyout*). Takva preuzimanja često se pojavljuju kada se nastoji pronaći rješenje obiteljskog nasljeđa te kao skupni dogovor zaposlenika prijetnji zatvaranja.

Prema obliku, akvizicije i spajanja mogu biti (Bertoncel, 2006., str. 5):

1. Prijateljske
2. Neprijateljske

Akvizicije i spajanja mogu biti prijateljske ili neprijateljske, što ovisi o stavu ciljanog poduzeća. Ako Uprava poduzeća mete preporuči prihvaćanje ponude za preuzimanje odnosno ako se menadžment slaže i uglavnom aktivno podupire priključenje poduzeću preuzimatelju, akvizicije ili spajanja smatraju se prijateljskim (eng. *friendly takeover*). U toj situaciji, od preuzimatelja se očekuje da se dioničarima mete ponudi veća cijena dionice od tržišne vrijednosti. Ta se razlika između ponudene cijene i tržišne vrijednosti naziva akvizicijska premija ili premija za preuzimanje (Filipović, 2012., str, 19).

Suprotno od toga, kada Uprava odbije ponudu ili se menadžment suprotstavlja preuzimanju, no akvizicije ili spajanja se ipak izvrše, tada se preuzimanje smatra neprijateljskim ili grubim (eng. *hostile takeover*). Neprijateljsko priključenje može dovesti do sukoba između poduzeća putem napadajućih ili obrambenih taktika. Također, takva preuzimanja mogu privući i druge kompanije koje su do sada pokazivala minimalan ili nikakav interes za metom pa će vrijednost preuzimanja biti mnogo veća od one u prijateljskom. Zbog toga poduzeća preuzimatelji te njihovi menadžeri najviše teže prijateljskom obliku akvizicije ili spajanja (Filipović, 2012., str. 20).

Primjer pokušaja neprijateljskog preuzimanja dogodio se 2011. godine između dviju američkih kompanija Air Products & Chemicals i Airgas. Pokušaj akvizicije Airgasa završio

je na sudu smatrajući da je Air Products ponudio nedovoljno visoku cijenu po dionici tvrtke. Na kraju se presudilo u korist Airgasa te je Air Products povukao svoju ponudu. (Sandholm, 04.09.2015.)

### *Razlozi za preuzimanje*

Mogućnosti za akvizicije i spajanja pojavile su se potpisivanjem raznih sporazuma o slobodnoj trgovini kao što su GATT (Opći sporazum o carinama i trgovini) 1947. godine pa sve do osnivanja WTO-a (Svjetske trgovinske organizacije) 1995. godine (Matić i Lazibat, 2001., str. 694 i 696). Na globalnoj su se razini otvorile granice te su mnoge zemlje u mogućnosti sudjelovati na svjetskom tržištu. Također, velikom akvizicijskom i merdžerskom valu pridonio je i razvoj tehnologije odnosno tehnološki napredak te internacionalizacija koje su dovele do povezivanja država kao što je i Europska Unija.

Dva najvažnija razloga i pokretača preuzimanja, jesu (Bertoncel, 2006., str. 9):

1. Strateški motivi
2. Financijski motivi

Pri pokretanju poslovanja, svako poduzeće postavlja si svrhu postojanja i što želi postići. Ti se ciljevi razlikuju od poduzeća do poduzeća te mogu biti određeni strateški što se odnosi na širenje i osvajanje novih tržišta ili mogu biti određeni financijski jer poduzeće želi ostvariti što veću zaradu odnosno profit.

U literaturi se susreću različite teorije o razvrstavanju razloga i motiva preuzimanja. Također se spominju i sljedeći (Bertoncel, 2006., str. 10):

1. Sinergijski učinci koji se žele postići, a to mogu biti ekonomija opsega, osvajanja novih tržišta, nove tehnologije, diverzifikacija proizvoda, ograničavanje konkurencije, smanjivanje rizika, porezni učinci, specijalizacija i podjela rada, bolja iskorištenost ljudskih potencijala itd.
2. Menadžerski čimbenik koji se odnosi na sposobnost strateških menadžera za upravljanjem poduzeća i preuzimanjem novih budućih da je strateški menadžment taj koji potiče i inicira povezivanje između poduzeća. Za to su potrebna razna upravljačka i vodstvena znanja, vještine, iskustva, moć i utjecaj, osobni prestiž i sl.

Podcijenjenost poduzeća-mete katkad dovodi investitore i preuzimatelje u neugodnu situaciju jer nisu sve informacije dostupne javnosti. Krive predodžbe o poduzećima mogu



iskriviti sliku o pravoj vrijednosti istog što u konačnici može dovesti do sukoba između poduzeća te neuspješnog preuzimanja.

### *Proces preuzimanja*

Proces preuzimanja provodi se kroz nekoliko faza (priređeno prema Bertoncelu, 2006., str. 17-20, 22):

1. Strateško planiranje
2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja
3. Identificiranje potencijalne mete
4. Pronalaženje izvora financiranja
5. Pregovaranja s poduzećem-metom
6. Postizanje dogovora i suglasnosti
7. Potpisivanje ugovora
8. Preuzimanje i integracija

### Strateško planiranje

Strateško planiranje je interaktivni proces koji je povezan s nekoliko aspekata poslovanja: misijom, vizijom, postavljenim ciljevima i vrijednostima poduzeća. Formuliranjem i implementacijom strategije i upotrebom resursa ti se aspekti nastoje ispuniti te se na kraju utvrđuju razlike između postavljenih i stvarnih rezultata. Prije pokretanja bilo kakvog procesa preuzimanja drugih poduzeća, strateški menadžment poduzeća preuzimatelja mora si postaviti pitanja na koje mora znati odgovoriti. Ta pitanja su (Bertoncel, 2006., str. 17):

1. Koji rezultat želimo postići?
2. Koja je situacija unutar i izvan poduzeća? Jesmo li sposobni?
3. Koje metode moramo primijeniti te koje aktivnosti moramo provesti da bismo postigli željeni rezultat?
4. Moramo li se rezultati prilagoditi ili će se rezultat prilagoditi nama?

Također, bitno je ocijeniti stanje unutar i izvan poduzeća kako bi se ta predviđanja mogla postaviti.

### Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja

Pri svakom planiranju, ne samo akvizicija i spajanja, već i bilo kojeg projekta, potrebno je analizirati stanje unutar i izvan samog poduzeća. To se može učiniti raznim modelima koji prikazuju situaciju u kakvoj poduzeće vodi svoje poslovanje. Također, potrebno je postaviti i predviđanja za iznenadne događaje, budući da su unutarnje i vanjsko okruženje nestabilni i podložni brzim promjenama.

Unutarnje okruženje i analiza istog obuhvaća aspekte koji se nalaze unutar poduzeća. To su zaposlenici, top menadžment, poslovne jedinice kao što su nabava, financije i računovodstvo, marketing, kadrovska služba, zatim tehnologija, sustav nagrađivanja, organizacijska kultura, organizacijska struktura, resursi itd.

Interna analiza obuhvaća identifikaciju snaga i slabosti poduzeća-preuzimatelja te njegove sposobnosti konkuriranja na tržištu nakon integracije, posebice ako se radi o vertikalnoj integraciji poduzeća. Strateški menadžment mora ponuditi odgovore na sljedeća pitanja (Filipović, 2012., str. 138):

- Koje su snage i slabosti poduzeća s obzirom na konkurenciju?
- Mogu li se snage jednostavno kopirati i mogu li ih konkurenti prevladati?
- Koje su snage poduzeća kritične za ostvarivanje konkurentske prednosti na odabranom tržištu?
- Mogu li ključne slabosti poduzeća iskoristiti konkurenti?

Sva se navedena pitanja moraju objektivno analizirati i uključiti u izradu strateškog plana kako bi preuzimatelj mogao usmjeriti potrebne aktivnosti na jačanje svojih slabosti i održavanje snaga.

Analiza vanjskog okruženja, osim analize opće okoline i sektora poslovanja, uključuje i analizu poduzeća koje se želi preuzeti. Sve informacije koje su dostupne te one koje je poduzeće-meta voljno dostaviti u slučaju da se slaže s akvizicijom, analiziraju se kako bi poduzeće preuzimatelj bilo spremno za sljedeću fazu.

### Identificiranje potencijalne mete

Prema Filipoviću (2012., str. 145), najpoželjnija obilježja poduzeća-mete su:

- Strateška obilježja

- Odgovarajući proizvodi/tržišta, tržišni udio, umjerena konkurencija, tržišno vodstvo, odgovarajuće troškovne uštede
- Obilježja koja osiguravaju temelj za budući rast, zrelo tržište za integriranje
- Obilježja resursa
  - Komplementarnost proizvoda
  - Marketinške sposobnosti, sposobnosti odjela za istraživanje i razvoj, visoko obrazovani menadžment i zaposlenici
- Obilježja sporazuma
  - Bez otežavajućih ugovornih odnosa poduzeća-mete i drugih interesnih skupina
  - Spremnost za preuzimanje
  - Transparentne informacije o poduzeću-meti
  - Mali rizik raskida sporazuma
  - Nepostojanje više ponuda
  - Niska cijena preuzimanja
- Obilježja poduzeća-mete nakon preuzimanja
  - Naznake mogućeg daljnjeg smanjivanja troškova i povećanja efikasnosti
  - Nemogućnost kopiranja strategije preuzimanja
  - Mali rizik integracije, jednostavno integriranje zaposlenika, sustava, informatičke tehnologije i kulture
  - Mali troškovi dijeljenja resursa

Također, proučavaju se i konkurentske sposobnosti poduzeća mete koje će s preuzimateljem omogućiti ostvarenje konkurentske prednosti u odnosu na ostale na tržištu. Kada se radi o vertikalnoj integraciji poduzeća iz različitih industrija, preuzimatelj će često analizirati i novu industriju budući da poduzeće nije izolirano od svoje okoline, a posebice od industrije kojoj pripada (Filipović, 2012., str. 44).

Jedna od mogućih, ali i najčešćih metoda koja se koristi za identificiranje potencijalnog poduzeća-mete je dubinsko snimanje (eng. *due diligence*). Dubinsko snimanje definira se kao proces ispitivanja i istraživanja od strane potencijalnog kupca kojim bi bilo potvrđeno da kupuje ono što misli da kupuje (Howson, 2006., str. 15). Njime se nastoji smanjiti rizik kupnje poduzeća mete te omogućiti što bolju implementaciju planiranih aktivnosti. Proučava

potencijalnu metu s tri gledišta i to s komercijalnog, pravnog i financijskog. Područja (ili glavne teme) i traženi rezultati dubinskog snimanja prikazana su u tablici 1:

Tablica 1: Glavne teme dubinskog snimanja

Glavne teme	Područje ispitivanja	Traženi rezultati
Financijska	Provjera povijesnih podataka, pregled menadžmenta i sustava	Potvrditi profit, osigurati temelj procjene
Pravna	Ugovori, uočavanje problema	Jamstva i odštete, provjera svih postojećih sporazuma, kupoprodajni ugovor
Komercijalna	Dinamika tržišta, konkurentski položaj ciljanog društva, komercijalni izgledi ciljanog društva	Budući profit, razvoj strategije spojenog poslovanja, input za procjenu

Izvor: Howson P. (2006.) *Due diligence*, str. 19

Ostala područja proučavanja obuhvaćaju ljudske potencijale i kulturu, menadžment, mirovine, porez, utjecaj na okoliš, informatiku, tehnike poslovanja, proizvodnju, intelektualno vlasništvo, osiguranje rizika i sl. (Howson, 2006., str. 20).

U analizu i identifikaciju potencijalne mete uzet će se i mogući uspjesi i neuspjesi preuzimanja kojima se pristupa sa četiri različita gledišta te čije se istraživanje može provoditi i duži niz godina (Filipović, 2012., str. 31): *event study* pristup (analiza ostvarenih povrata), računovodstveni pristup (analiza poslovnih rezultata), *case study* pristup (analiza poslovnih slučajeva) te pristup baziran na anketiranju menadžera i ključnih zaposlenika.

Čimbenici uspjeha preuzimanja (Bertoncel, 2006., str. 23.):

- Odabir mete koja se bavi istom ili sličnom djelatnošću
- Definiran plan aktivnosti preuzimanja i izvedbi
- Profesionalno izveden kvalitetan pregled poduzeća-mete
- Stručna ocjena od strane eksperata
- Kvalitetno izrađen poslovni nacrt
- Definirana strategija komuniciranja
- Definiranje rizika i moguće savladavanje

Čimbenici neuspjeha preuzimanja (Bertoncel, 2006., str. 24):

- Odabir neodgovarajuće mete izvan središnje djelatnosti preuzimatelja
- Neodgovarajuća implementacija aktivnosti
- Neodgovarajuća ocjena vrijednosti poduzeća-mete
- Neusklađenost organizacijskih kultura preuzimatelja i mete

Nakon obavljene detaljne analize ciljanog poduzeća te postavljanja najvažnijih čimbenika koji bi mogli utjecati na uspjeh odnosno neuspjeh akvizicije ili spajanja, preuzimatelj, prije ulaska u pregovore s metom, pronalazi mogućnosti financiranja transakcije.

#### Pronalaženje izvora financiranja

Financijska se sredstva mogu prikupiti na razne načine iz vlastitih i tuđih izvora. Neki od češćih načina financiranja akvizicija jesu: gotovinska plaćanja u zamjenu za dionice, financiranje uz pomoć duga, izdavanje vrijednosnih papira na domaćim i stranim tržištima, zajmovi financijskih institucija i unutar kompanije, razmjena dionicama itd. Suvremene akvizicije i spajanja teže financiranju razmjenom dionica (Lazibat, Baković i Lulić, 2006., str. 71).

Postoji još nekoliko načina financiranja transakcije no menadžeri preuzimatelja se rijetko odlučuju na njih budući da često dolazi do promjene u vlasničkoj strukturi (Filipović, 2012., str. 161). Jedan od njih je podrška poslovnih anđela koji se definiraju kao neformalni individualni investitori koji svojim poslovnim iskustvom savjetuju mlade tvrtke i poduzetnike te pomažu u njihovom budućem rastu (Razvojna agencija Zagreb, 04.11.2015.). Na takav se način menadžeri preuzimatelja rijetko odlučuju jer se time odriču dijela vlasništva u meti. Izdavanje novih dionica mijenja vlasničku strukturu preuzimatelja što ne odgovara postojećim dioničarima. Izdavanje obveznica ne mijenja struktura dioničara, ali je veoma skupo i nepraktično budući da podliježe brojnim restrikcijama u budućem poslovanju onih koji te obveznice kupuju. Razni krediti i zajmovi poslovnih banaka podrazumijevaju zalaganje određene imovine preuzimatelja i to one koja se može unovčiti, primjerice razna potraživanja i zalihe. Takav oblik zaduženja je kratkoročnog karaktera.

Nakon pribavljenih sredstava za financiranje transakcije, poduzeće ulazi u pregovore s metom s namjerom izvršenja preuzimanja.

### Pregovaranje s poduzećem-metom

Kako bi se kvalitetno izvršila faza pregovora s poduzećem-metom, poduzeća-preuzimatelji/inicijatori često osnivaju posebne projektne timove koji se bave upravo akvizicijama i spajanjima (Bertoncel, 2006., str. 25). Poduzeća čiji se strateški cilj ostvaruje kroz akvizicije i spajanja na korporacijskoj razini posjeduju vlastiti odjel M&A (eng. mergers and acquisitions) koji je povezan s investicijskim bankama. Pri iniciranju svakog projekta preuzimanja kompanije, strateški menadžment imenuje svoj projektni tim te mu se određuju osnovni vremenski okvir i financijski budžet. Tim je potpuno upoznat s ciljevima koji se žele postići i aktivnostima koje je potrebno provesti kako bi se isti ostvarili. Sastavljen je od tri do pet članova što ovisi o zahtjevnosti projekta te imenuje se voditelj, najčešće iz viših razina menadžmenta, koji je veza između strateškog menadžmenta i projektnog tima. Projektni tim ili skupina sastoji se od (Bertoncel, 2006., str. 26):

- Voditelja projektnog tima (direktor odjela M&A, direktor financija)
- Članovi projektnog tima (stručnjaci za svoje područje poslovanja), obično 3-5 članova
- Vanjski članovi tim (investicijski bankari, pravni i računovodstveni savjetnici), 3-10 članova

Nakon obavljanja pregovora s potencijalnim poduzećem-metom, te postavljanja uvjeta transakcije, preuzimatelj može i ne mora unajmiti vanjske suradnike koji će mu pomoći u postizanju dogovora i suglasnosti od strane uprave poduzeća-mete.

### Postizanje dogovora i suglasnosti

Tijekom faza pregovaranja s poduzećem-metom te prikupljanja sredstava za financiranje akvizicije ili spajanja, poduzeće-preuzimatelj zapošljava vanjske suradnike koji savjetuju koje aktivnosti poduzeće mora poduzeti pri preuzimanju drugog. Najčešće se angažiraju (Bertoncel, 2006., str. 26-27):

- Investicijski bankari
- Pravni savjetnici
- Računovodstveni stručnjaci
- Konzultantske tvrtke

Investicijski bankari pomažu u identificiranju primjerenih meta, uspostavljanju veze s ciljanim poduzećem, analizi i procjeni istog, sudjeluju prilikom odabira najprimjerenije

strukture preuzimanja te vode pregovore s vodstvom ciljanog poduzeća. Imaju glavnu ulogu koordinatora preuzimanja te određuju jesu li akvizicije ili spajanja profitabilni za poduzeće.

Pravni savjetnici brinu da se proces preuzimanja vodi u skladu sa zakonodavstvom i propisima zemalja u kojima se preuzimanje odvija. Također, pripremaju pravnu dokumentaciju i ugovore potrebne za izvedbu i zaključivanje transakcije.

Računovodstveni stručnjaci nadgledaju financijska izvješća te ovjeravaju njihovu vjerodostojnost, tj. moguća odstupanja od propisanih standarda i stvarnih podataka.

Konzultantske tvrtke čiji je primarni cilj poslovanja pružanje pomoći u strukturiranju, pripremi, provođenju i zaključivanju akvizicija često pružaju sve navedene usluge stručnjaka. Počevši od identifikacije mogućih kandidata za preuzimanje, zatim pristup istima kroz analizu primljenih dokumenata, davanje inicijalne vrijednosti mete, izradu ponude, prijedlog kupoprodajnog ugovora i zaključenje transakcije (Grubišić i partneri, 26.09.2015.).

Nakon što navedeni stručnjaci poduzeću-preuzimatelju predaju svoje mišljenje o potencijalnom preuzimanju, poduzeće daje ponudu te u slučaju da se uprava mete slaže, nastupa sljedeća faza: potpisivanje ugovora.

#### Potpisivanje ugovora

Nakon postizanja dogovora, potpisuje se kupoprodajni ugovor pri čemu nastupa pravno obvezujući odnos između prodavatelja i kupca. Neovisno o sporazumu, plaćanje odnosno izvršenje transakcije može se odgoditi budući da dioničari kupca moraju konačno odobriti akviziciju ili spajanje.

#### Preuzimanje i integracija

Posljednja faza označava preuzimanje poduzeća mete te asimiliranje odnosno integracija istog u poslovanje poduzeća preuzimatelja. Ako se radi o akviziciji, inicijator odnosno preuzimatelj postaje matično poduzeće dok preuzeto ne gubi svoju pravnu osobnost te postaje zavisno o matičnom. Ovdje nije riječ o spajanju dvaju poduzeća, već o smišljenom i produktivnom povezivanju resursa, organizacijskih struktura, kultura i procesa. Ako se radi o spajanju, poduzeća se spajaju u potpuno novi entitet.

Integracijski je proces sastavljen od dva djela (Bertoncel, 2006., str. 101): planiranja u razdoblju prije preuzimanja te implementacije u razdoblju nakon preuzimanja što se grafički može prikazati na sljedeći način:

Najvažniji čimbenici u svakoj od faza integracije jesu (Bertoncel, 2006., str. 101): temeljitost u planiranju i brzina u implementaciji. Ti su čimbenici veoma značajni za uspješnu integraciju preuzetog poduzeća u matično. Temeljitim istraživanjem tržišta, detaljnim pregledom poduzeća te analiza unutarnje i vanjske okoline te sposobnosti matičnog poduzeća uvjetuje brzinu integriranja.

Pri integraciji veoma je važno oblikovati organizacijsku strukturu zavisnog poduzeća ili potpuno novog poduzeća ako se radi o spajanju. U tom procesu ne mogu se samo uključiti pojedini dijelovi koji se smatraju važnima već sva područja djelovanja. Obradom organizacijskog sustava i detaljnim proučavanjem formalnih i neformalnih čimbenika se nastoji povećati učinkovitost i uspješnost preuzetog poduzeća. Integracijski proces organizacijskog sustava može se prikazati slikom 4:

Slika 4: Model prilagođavanja organizacijskog sustava



Izvor: Prema Bertoncelu (2006.) *Akvizicije*, str. 103.



Prema slici 4 može se primijetiti da se proces integracije obavlja sa stajališta tri najvažnije komponente koje mogu utjecati na rezultat:

- strategije
- organizacijske kulture
- infrastrukture poduzeća

Uz strategiju su vezani strateški ciljevi koji se žele ostvariti, odabiri ili izbori koji će utjecati na ispunjenje tih ciljeva te aktivnosti koji se moraju provesti kako bi se ti ciljevi ispunili. Kod organizacijske kulture veoma je važno njegovati odnose sa zaposlenicima te poštovati pravila, običaje i vrijednosti. Mnoga su preuzimanja propala zbog nemogućnosti integriranja organizacijske kulture. Menadžeri ponekad ne računaju na različit stil vođenja unutar pojedine kompanije te moraju staviti svoje zaposlenike na prvo mjestu i učiti ih da su promjene dobro došle. Treba poticati na prijateljski odnos i suradnju, a ne na neprijateljsko natjecanje. Što se infrastrukture tiče, mora se obratiti pozornost na sustave unutar organizacije, samu hijerarhijsku strukturu te procese koji se odvijaju.

Poduzeća moraju slijediti nekoliko pravila kako bi postigla uspješnu integraciju (Bertoncel, 2006., str. 106):

1. Oblikujte jasnu viziju i strategiju
2. Vodstvo je ključni čimbenik uspjeha, potrebno ga je postaviti što prije
3. Rastite i udružite se s ciljem postizanja dodane vrijednosti
4. Poduzmite korak, postignite rezultate i komunicirajte
5. Pri integraciji organizacijske kulture, svladajte „lagane“ stvari „čvrstim“ mjerama
6. Budite proaktivni, nemojte čekati iznenađenja te postaviti kvalitetna i realna očekivanja

### 3.2.3. *Strateški savezi*

#### *Pojam i definicija saveza*

Globalizacija je promijenila spoznaje poduzeća o tržištu proizvoda i usluga, tržišnom natjecanju i konkurenciji te je suradnja između njih sve prisutnija u svijetu. Ta kooperacija je veoma važna jer poduzeća djeluju usklađeno kako bi unaprijedila međusobne poslovne

odnose te riješila iste ili slične zadatke i zajednička pitanja te probleme. Kooperacijom, poduzeća, u uvjetima globalizacije i snažne turbulencije, nastoje ostvariti konkurentsku prednost te se vrlo često udružuju u partnerstva pod nazivom strateški savezi.

Strateški savezi (eng. *strategic alliances*) poseban su oblik udruživanja poduzeća. Definirani su kao koalicije koje nastaju u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su sporazumi između dva ili više poduzeća kojima se nastoji ostvariti zajednička korist (Filipović, 2012., str. 229). Također, savezi su interorganizacijski oblici u kojima se angažiraju posebna znanja, umijeća i resursi u svrhu postizanja zajedničkih ili pojedinačnih ciljeva (Tipurić i Markulin, 2002., str. 11). Razlikuju se od ostalih navedenih oblika suradnje poduzeća zbog toga što se njima nastoje ostvariti dugoročni ciljevi i planovi te su usmjereni prema poboljšanju konkurentskog položaja na domaćem i međunarodnom tržištu budući da poduzeća koje se udružuju u saveze često posluju na svjetskom tržištu. Organizacije se najčešće odlučuju za strateške saveze zbog (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 246): mogućnosti reduciranja troškova, povećanja pristupa novoj tehnologiji, sprječavanje konkurencije, ulaska na nova tržišta, smanjenja vremena ciklusa, poboljšanja napora istraživanja te poboljšanja kvalitete.

Najznačajnija obilježja strateških saveza su (Filipović, 2012., str. 234):

- Kratkoročnost/dugoročnost
- Fleksibilnost i prilagodljivost
- Ugovorni odnos između sudionika
- Zajednički ciljevi
- Partneri ne daju specifičan financijski doprinos (zajednički je budžet podjednako međuinvestiranja)

Strateški savezi veoma su različiti od spajanja i akvizicija poduzeća. Kod spajanja se dvije kompanije udružuju pri čemu nastaje jedna potpuno nova tvrtka, a kod pripajanja, jedno jače poduzeće-preuzimatelj pripaja drugu slabiju tvrtku ili metu sebi pri čemu ta tvrtka postaje zavisna o matičnoj, ali ne gubi svoju pravnu osobnost. Poduzeća koja se udružuju u strateške saveze ostaju samostalna te neovisna jedan o drugom. Također, pojam kontrole i upravljanja uvelike se razlikuje među spomenutim oblicima suradnje. Kao što i jedan od naziva kaže, kod preuzimanja, matično poduzeće preuzima kontrolu te donosi sve odluke vezane uz poduzeće-metu. Kod spajanja, formira se novo poduzeće s jedinstvenom organizacijskom strukturom te

sustavom kontrole. Što se saveza tiče, kontrola je podijeljena između partnera što ponekad može dovesti do konflikata između poduzeća te sam raspad saveza.

### *Oblici strateških saveza*

Savezi mogu biti jednostavni u smislu da sudjeluju samo dva partnerska poduzeća koja dijele svoje resurse, no, mogu biti i veoma složeni s mnoštvom poduzeća iz različitih zemalja. Ta poduzeća mogu biti dio drugih saveza koji im pomažu u ostvarenju njihovih ciljeva. Mogu imati različite oblike i vrste, što najviše ovisi o broju poduzeća koji se udružuju, zemalja iz kojih poduzeća potječu, djelatnosti kojima se poduzeća bave, snazi integriranosti saveza itd.

Oblici strateških saveza koji se najčešće koriste mogu se podijeliti s obzirom na (Tipurić i Markulin, 2002., str. 90-114):

1. Broj poduzeća u savezu: **bilateralni i multilateralni**
2. Zemlju poduzeća: **domaći i međunarodni**
3. Djelatnosti kojima se poduzeća bave: **vertikalni, horizontalni i dijagonalni**
4. Stupanj integriranosti: **vlasnički i ugovorni**
5. Ključno područje suradnje: **istraživačko-razvojni, strateško-marketingški savezi u proizvodnji, savezi u poslovnim uslugama**
6. Podjelu saveza: **učeci, poslovni i hibridni**

### *Bilateralni i multilateralni strateški savezi*

S obzirom na broj članova koji u njima sudjeluje, strateški se savezi dijele na bilateralne u kojima se udružuju dvije tvrtke i multilateralne u kojima sudjeluje više kompanija.

Bilateralni strateški savez najjednostavniji je oblik saveza. Dva se poduzeća udružuju kako bi ostvarila zajednički interes ili cilj.

Primjer bilateralnog saveza jest onaj dvaju američkih poduzeća Shazam i Warner Music grupe, dalje WMG, kojeg su potpisali početkom 2014. godine. Shazam je mobilna aplikacija za prepoznavanje glazbe dok je WMG glazbena izdavačka kuća te njihov inovativni strateški savez omogućit će prepoznavanje novih, svježih glazbenika koji će svoju glazbu objavljivati pod izdavačkom kućom WMG-a (Shazam, 01.09.2015.).

Multilateralni savezi ili kako se pojedinim literaturama nazivaju i višestruki, mogu biti mrežni, portfolio saveza i mreža saveza (Tipurić i Markulin, 2002., str. 90). Mrežni savez odnosi se na jedan savez velikog broja neovisnih kompanija, portfolio saveza čini skup bilateralnih saveza jedne kompanije te mrežu saveza tvore više kompanija koje sudjeluju u više povezanih saveza.

Višestruki savezi vrlo su popularni između avionskih kompanija. Danas, u svijetu postoji tri najveća saveza koja funkcioniraju više od dvadeset godina. To su (Hill, 26.09.2015.): Star Alliance kojemu pripada i Croatia Airlines, zatim Oneworld i SkyTeam.

Najčešći oblik višestrukih saveza su portfolio savezi. U takvom savezu, jedno poduzeće nastoji steći leadersku poziciju budući da se od ostvarenog profita može dobiti više nego što se pridonijelo.

#### Domaći i međunarodni strateški savezi

Domaći strateški savezi su oni u kojima sudjeluju poduzeća iz jedne, iste zemlje dok su međunarodni oni u kojima sudjeluju poduzeća iz različitih zemalja. Međunarodnim savezima poduzeća nastoje ostvariti strateški cilj osvajanja globalnog tržišta.

Primjer domaćeg strateškog saveza u Hrvatskoj je savez između poduzeća Podravka te Sveučilišta u Zagrebu koji su potpisali dogovor u svibnju 2015. godine (Suvremena.hr, 25.09.2015.). Time su osnovali strateški savez kojim su potvrdili spremnost za međusobnu znanstvenu i stručnu podršku kojima će provesti brojne projekte za razvitak hrvatskog gospodarstva. Prepoznali su međusobne koristi koje se mogu ostvariti ako surađuju u ostvarenju pojedinačnih i zajedničkih ciljeva.

Najpopularniji međunarodni savezi su (National Geographic, 26.09.2015.): Europska Unija, Organizacija Sjevernoatlantskog Ugovora (NATO, eng. *North Atlantic Treaty Organisation*), Ujedinjeni Narodi (UN), Svjetska trgovinska organizacija (WTO) i drugi.

#### Vertikalni, horizontalni i dijagonalni savezi

Strateški savezi mogu se formirati između poduzeća u istoj industriji, poduzeća u različitim industrija ili čak ostalih sudionika na tržištu kao što su i dobavljači. Zbog toga se mogu izdvojiti vertikalni savezi (između poduzeća-kupaca i dobavljača), horizontalni (između konkurenata) te dijagonalni savezi (poduzeća različitih djelatnosti).

Vertikalni savezi se formiraju između poduzeća te njihovih dobavljača (Tipurić i Markulin, 2002., str. 93). Uzajamnom suradnjom nastoje poboljšati položaje na tržištu i time ostvariti konkurentsku prednost (Filipović, 2012., str. 239). Također, poduzeća koja ulaze u savez s dobavljačem time si i povećavaju sigurnost poslovanja te smanjuju određene troškove.

Horizontalni savezi se formiraju između konkurenata što može biti čudno budući da se od njih očekuje suparništvo, a ne suradnja i udruživanje (Tipurić i Markulin, 2002., str. 96). Smatra se da se konkurenti udružuju kako bi smanjila konkurentnost, ne prema sebi samima, već prema drugim konkurentima, dobavljačima, državi itd. Također, takvu suradnju obilježavaju nejasni i netransparentni odnosi koji se očituju u simultanoj kombinaciji kooperacije i konkurencije (Filipović, 2012., str. 240).

Dijagonalni savezi su savezi između poduzeća iz potpuno različitih djelatnosti i industrija (Tipurić i Markulin, 2002., str. 100). Formiraju se kako bi se olakšao ulazak jednog partnera u djelatnost drugoga, a katkada se nastoji ostvariti prijenos vještina, znanja i iskustava ili pak stvaranje novih industrija i tržišta. Primjer dijagonalnih saveza često se provodi u računalnoj industriji između poduzeća čije je poslovanje vezano za internet i filmsku industriju (Filipović, 2012., str. 242).

#### Vlasnički i ugovorni strateški savezi

Vlasnički savezi postoje kada je ugovoreni odnos između partnera poduprt i obostranom kupnjom udjela vlasničkog kapitala (Tipurić i Markulin, 2002., str. 102). To može zbuniti jer pojedinci ovu transakciju mogu smatrati i akvizicijom, pogotovo ako samo jedan partner sudjeluju u kupnji vlasničkog udjela drugoga. Također, vlasničkim se savezom smatra i zajedničko ulaganje, no ipak je odvojen zbog svojih temeljnih karakteristika, a posebice dugoročnosti (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 246).

Ugovorni savezi odnosi se na suradnju između poduzeća koja ne uključuje vlasničke odnose (Tipurić i Markulin, 2002., str. 105). To mogu biti zajednička proizvodnja, tehnička podrška, zajednički marketing, istraživanje i razvoj, distribucija, licenciranje i slično. Vrlo su čest oblik partnerstva u lancu vrijednosti gdje se formira dugoročna suradnja između jedne kompanije ili poslovne jedinice i ključnog dobavljača ili distributera (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 246).

Primjer ugovornog saveza jest onaj između poduzeća Tisak d.d. i Hrvatskog telekoma. Naime, Hrvatski telekom od 2014. godine postao je pružatelj električne energije za poslovne i

privatne korisnike. Ugovornim je savezom s Tiskom dogovorio distribucijski kanal u smislu mogućnosti ugovaranja potencijalnih klijenata i HT-a u poslovnica Tisak Media centra.

#### Istraživačko-razvojni, strateško-marketinški savezi u proizvodnji te savezi u poslovnim uslugama

Istraživačko razvojni savezi (eng. R&D alliances) namijenjeni su razvoju specifičnog proizvoda (Tipurić i Markulin, 2002., str. 109). Partneri dijele zajedničke operacije u istraživanju i razvoju da bi smanjili troškove i proširili područje istraživanja. Uobičajeni su u računalnoj industriji.

Strateško-marketinški savezi odnose se na saveze na području distribucije i brendova proizvoda (Tipurić i Markulin, 2002., str. 110). Partneri iskorištavaju međusobne kanale distribucije te time smanjuju troškove budući da su ulaganja i razvoj distribucijskih kanala vrlo skupi.

Savezi u proizvodnji odnose se na dijeljenje proizvodnih kapaciteta dok se u savezima u poslovnim uslugama povezuju poduzeća u uslužnoj i informacijskoj potpori poslovnim aktivnostima (Tipurić i Markulin, 2002., str. 111).

#### Učeci, poslovni i hibridni strateški savezi

Učeci strateški savezi vezani su za tržišta, ključne kompetencije i tehnologije te im je cilj smanjiti informacijsku asimetriju između sudionika saveza (Tipurić i Markulin, 2002., str. 113).

Poslovni strateški savez povezuje ona poduzeća koja imaju ograničenu eksploatacijsku namjeru (Tipurić i Markulin, 2002., str. 113). Cilj tih saveza je izgraditi poziciju i marku proizvoda na nekom geografskom području ili tržištu.

Hibridni strateški savezi sklapaju se između poduzeća sa snažnim eksploatacijskim i istraživačkim namjerama (Tipurić i Markulin, 2002., str. 113). Poduzeća nastoje maksimizirati svoje mogućnosti zarade od sadašnjih i budućih aktivnosti.

Razlike između hibridnih, ućecih i poslovnih saveza najbolje pokazuje tablica 2.

Tablica 2: Razlike između učećih, poslovnih i hibridnih strateških saveza

	Učeći savezi	Poslovni savezi	Hibridni savezi
Lojalnost menadžera...	...treba ostati kod matičnog poduzeća kako bi se omogućio prijenos znanja	...treba se transferirati na poduzeće-kćer kako bi se izbjegao sukob	= učeći
Kontrola	Zahtjeva se prilagodba u ponašanju te asimilacija novih znanja	Provodi se prema unaprijed zadanim financijskim i tržišnim ciljevima	= učeći
Sposobnost usvajanja znanja	Važno zbog otklanjanja informacijske asimetrije	Važno kod transfera znanja ili tehnologije s roditeljskih na poduzeće kćer	= učeći
Vremensko obzorje	Kratkoročno – traju koliko i ciklus učenja; glavni je izazov prepoznati trenutak kada treba završiti suradnju	Trajanje industrijskog ciklusa i to koliko god se isplati; glavni je izazov održati kontinuitet i uspješnost u vremenu	Srednji rok – najprije se iskorištavaju potencijali postojećih poslova, zatim učenja; glavni izazov izbjeći pretvaranje saveza u čisti poslovni te je nužno održati fokus na promjenama i učenju
Kriterij uspjeha	Kontinuirani benchmarking između partnera	Periodična revizija poslovnog plana prema zadanim ciljevima	Benchmarking i djelotvornost partnera mora se mjeriti i evaluirati

Izvor: Tipurić i Markulin (2002.) *Strateški savezi*, str. 114

### *Faze razvoja strateških saveza*

Rosabeth Moss Kanter, profesorica na Harvard sveučilištu navodi pet faza razvoja ili formiranja strateških saveza (Tipurić i Markulin, 2002., str. 122):

1. Izbor i upoznavanje poduzeća partnera
2. Utvrđivanje međusobnih odnosa
3. Izgradnja pretpostavki međukorporacijske suradnje
4. Razvitak suradnje
5. Međusobno usklađivanje

Upoznavanje i izbor poduzeća prvi je korak u formiranju strateškog saveza. Potencijalni partneri moraju ostvariti vezu na osobnoj razini menadžmenta što znači da moraju međusobno

upoznati svoje poslovne filozofije, vrijednosti, običaje i pravila, zatim financijske aspekte te osnovne strateške ciljeve.

Utvrđivanje međusobnih odnosa govori o zajedničkom pothvatu koji će poduzeća poduzeti i zbog kojih se partneri udružuju u strateške saveze. Stvaraju se mehanizmi povezivanja te ističu se aktivnosti koje je potrebno provesti.

U fazi izgradnje pretpostavki o međukorporacijskoj suradnji govori o uključivanju svih razina menadžmenta i zaposlenika u realizaciju zajedničkih ciljeva i pothvata saveza. Grade se odnosi koji se temelje na povjerenju i uvažavanju.

Razvitkom suradnje integriraju se razni mehanizmi kao što su strateški, taktični, operativni, kulturalni, interpersonalni itd. Partneri raspravljaju o ciljevima koji se žele ostvariti te kako će se provesti nužne promjene. Zatim, ostvaruje se veza između svih razina menadžmenta radi lakšeg protoka informacija te kako ne bi došlo do prevelikih pogrešaka u slučaju zastoja informacija od top menadžmenta do najniže poslovne funkcije. U ovoj se fazi također usklađuju i resursi (znanje, vještine, iskustvo, informacije, financijska sredstva) koji su potrebni za provođenje svih aktivnosti vezanih uz projekt odnosno predmet strateškog saveza.

Međusobno usklađivanje je faza u kojoj se produbljuje informacijsko-komunikacijska infrastruktura kako bi se razmijenila znanja za rješavanje eventualnih problema koji se nisu mogli predvidjeti u početnim fazama formiranja strateškog saveza.

Slika 5: Razvitak strateškog saveza



Izvor: Prema Tipuriću i Markulinu (2002.) *Strateški savezi*, str. 125.



Slika 5 prikazuje razvoj strateškog saveza prema Tipuriću i Markulinu. Poduzeća promatraju strategiju svog potencijalnog partnera te usklađenost strateških ciljeva i kooperativnost strategije. Poduzeća se međusobno povezuju kroz razmjenu informacija o raznim aspektima poslovanja te time započinje početna koncepcija saveza. Ako su poduzeća zadovoljna informacijama koje dobiju, vrši se izbor partnera s kojim će se sklopiti strateški savez. Prije nego što se mogu izvršiti implementacija i integracija saveza, moraju se izvršiti tri koraka. Prvi je korak izgradnja povjerenja između partnera. Nakon što se potpiše sporazum o savezu, poslovanje oba poduzeća mora biti međusobno transparentno što znači da između njih ne smije biti poslovnih tajni. Naravno, smatra se kako se granica transparentnosti poslovanja pojavljuje na mjestu koje ide dalje od poslovanja poduzeća van samog strateškog saveza što znači da poduzeća nisu obavezna priložiti određene informacije koje se ne tiču samog saveza. Drugi je korak izgradnja samog saveza. Oblikuju se razne veze, kulture, strukture koje će imati snažan utjecaj u ostvarivanju ciljeva saveza. Treći je korak prevladavanje različitosti između partnera. Svako se poduzeće razlikuje od drugoga prema raznim aspektima poslovanja. Smatra se da nijedno poduzeće ne može biti jednako, posebice kada se govori o organizacijskoj kulturi, stilu vođenja i slično. Zbog toga je važno premostiti određene razlike i ublažiti ih kako bi se lakše došlo do posljednje faze implementacije i integracije strateškog saveza.

#### *Sukobi u strateškim savezima i njihovo prevladavanje*

Strateški savezi mogu biti bilateralni i multilateralni, kao što je već navedeno. Svaki od njih obavlja određenu funkciju u savezu kako bi se ispunili zajednički strateški ciljevi te zbog različitosti poduzeća se ne moraju uvijek slagati u odlukama koje donesu. Ta se poduzeća razlikuju po organizacijskoj kulturi i drugim aspektima poslovanja pa nije ni čudno ako u određenim situacijama dođe do sukoba između partnera strateškog saveza.

Sukob je normalna pojava s kojom se čovjek susreće gotovo svakodnevno u svom životu. Napetost između partnera u bilo kakvom savezu može dovesti do neželjenih posljedica ako se konfliktne situacije ne riješe na vrijeme. Zbog toga je potrebno anticipirati sukob i pripremiti se za sve moguće ishode kako bi se na konflikt moglo pravovremeno reagirati.

Sukob i sam proces sukoba potrebno je u strateškim savezima analizirati u dvije dimenzije: biheviorističkoj odnosno kako se sudionici sukoba ponašaju i percepcijskoj odnosno kako ga sudionici vide. Zbog toga je nužno, pri formiranju saveza, oblikovati i određene pretpostavke vezane uz te dvije dimenzije.

Osim dimenzija sukoba, potrebno je definirati i potencijalne izvore sukoba koji znaju biti mnogobrojni, a to mogu biti (Tipurić i Markulin, 2002., str. 200):

- Neusklađenost ciljeva i interesa
- Ovisnost o zajedničkim resursima
- Asimetrična struktura moći u savezu
- Nezadovoljstvo vlastitom ulogom u savezu i načinom obavljanja određenih zadatak i funkcija
- Slaba informacijsko-komunikacijska infrastruktura
- Nesuglasnost u podjeli dobiti
- Različitost organizacijskih kultura

Sukobi mogu ostaviti snažne posljedice na poslovne partnere pa čak i utjecati na raspad strateškog saveza. Potrebno je uložiti dodatne napore kako bi se predvidio sukob, a još veći kako bi se spriječio. Naravno, sukob može imati i pozitivne posljedice. Može ojačati vezu između poslovnih partnera te usmjeriti resurse na one aktivnosti koje je zbilja potrebno provesti kako bi se postigli zajednički ciljevi strateškog saveza.

## 4. STRATEGIJE RASTA I INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE

Najznačajnije interesno-utjecajne skupine koje direktno sudjeluju u procesu formuliranja te implementiranja bilo koje strategije rasta su (Bertoncel, 2006., str. 28): vlasnici poduzeća ili dioničari, menadžment te zaposlenici. No, u analizu je potrebno uključiti i državu, kupce, dobavljače, lokalnu zajednicu i okoliš.

### 4.1. Dioničari

Kada se promatra utjecaj pojedinih strategija rasta na dioničare odnosno vlasnike koji sudjeluju u transakciji, obraća se pozornost na utjecaj istih na njihovo bogatstvo. Kako je najvažniji cilj vlasnika maksimiziranje bogatstva te ostvarenje što veće zarade, potrebno je zapitati se koliko se isplate pojedine strategije rasta. Kod preuzimanja, dioničari preuzimatelji u kratkom roku ostvaruju slabe povrate budući da se sredstva usmjeravaju prema preuzimanju. U trenutku objave preuzimanja, ukupne zarade dioničara preuzimatelja i mete su u prosjeku pozitivne (Filipović, 2012., str. 36). Promatrajući povrate na duži rok, može se pretpostaviti da će biti mnogo viši posebice ako se preuzimanja plate novcem, a ne zamjenom dionica (Filipović, 2012., str. 37). Gubici pri preuzimanju mogu biti viši u odnosu na ostvarenu dobit, no potrebno je promatrati poduzeće na duži rok kako bi se ispravno procijenila stvarna vrijednost kompanija. Također, poduzeća koja posluju prema etičkim, a ne samo prema financijskim principima, ostvarit će veće profite jer ih potencijalni kupci percipiraju kao društveno odgovorne. S druge strane, promatrajući poduzeće-metu, odnosno poduzeće koje se preuzima, mnoga istraživanja prikazuju da takva poduzeća ostvaruju veće povrate u odnosu na preuzimatelje.

Zatim, važno je promatrati i vlasničku strukturu nakon preuzimanja i integracije u matično poduzeće ako se radi o akvizicijama te organizacijsku strukturu novog entiteta ako se radi o spajanju. Kakva je podjela dobiti između dioničara preuzimatelja i dioničara mete? Ako poduzeće postaje zavisno o matičnom, mogu li uopće dioničari istih imati bilo kakav udio u podjeli dobiti? Kod spajanja se formira potpuno nova struktura vlasnika, bilo da se radi o pravomjernoj raspodjeli ako su poduzeća ravnopravna ili ako je jedno poduzeće imalo značajniju ulogu u spajanju. Dakako, potrebno je promatrati i doprinos svakog poduzeća prije preuzimanja. Aspekti poput prethodnih zarada, prodanih proizvoda i usluga, broja kupaca, doprinosa lokalnoj zajednici i zaštiti okoliša, sudjelovanja u društvenim akcijama, nagrađivanja zaposlenika, trebalo bi se pri određivanju uzimati u obzir. No ipak, na kraju se

očekuje ravnopravna raspodjela dobiti između svih dioničara zavisnih ili novonastalih poduzeća, budući da je društvena odgovornost prema svim dionicima poduzeća u današnje vrijeme ne samo poželjna, već i nužna.

## 4.2. Država

Utjecaj države na spajanja i akvizicije može se promatrati kroz legislativni okvir koji je usmjeren prema regulaciji preuzimanja (Filipović, 2012., str. 192). Država time uvjetuje intenzitet preuzimanja te svojim poticajima i raznim mjerama ohrabruje rast poduzeća.

Brzorastuća i dinamička poduzeća izvor su zaposlenosti, prihoda i dodane vrijednosti te utječu na rast bruto domaćeg proizvoda što ima pozitivan utjecaj, posebice kada se radi o razdoblju globalne ekonomske krize kada je stopa rasta nezaposlenosti u porastu te vlada opće nezadovoljstvo među građanima države. Zbog toga, država mora proučavati i razumjeti razloge rasta pojedinih poduzeća kako bi kvalitetno formulirala mjere za njegovo poticanje. Zašto poduzeća žele rasti, a zašto neka poduzeća odluče poslovati na lokalnoj razini i prema tradicijama industrije? Može se zaključiti da rastuća poduzeća djelomično utječu na formuliranje ekonomske politike u nekoj državi.

Također, rastuća poduzeća mogu pridonijeti brojne koristi cjelokupnom društvu. Iako mala poduzeća ne mogu utjecati na doprinos materijalnog i nematerijalnog bogatstva kao što bi to činila velika poduzeća, vrijedna su spomena budući da su poduzeća, koja posluju na lokalnoj razini, godinama njegovala odnose s dobavljačima, kupcima i lokalnom zajednicom.

Kako bi pridonijela razvoju cjelokupnog društva, država mora, u temelje ekonomske politike, implementirati mjere koje će poticati otvaranje novih poduzeća. Te se mjere moraju odnositi na kvalitativne i kvantitativne aspekte rasta što će imati utjecaj na gospodarski razvoj u budućnosti. Smatra se kako će poduzeća, koja su usmjerena na rast, privući i vrsne menadžere i vodstvo s iznimnim sposobnostima, zatim investitore iz stranih zemalja koja će htjeti ulagati u razne projekte, te razne konkurente pa time i potencijalne saveznike.

U Republici Hrvatskoj, akvizicije i spajanja se reguliraju Zakonom o trgovačkim društvima te Zakonom o preuzimanju dioničkih društava. Prema navedenim zakonima, za preuzimanje (akvizicije ili spajanje) je potrebno (Filipović, 2012., str. 104.):

- sklopiti ugovor o preuzimanju
- izraditi i podnijeti izvješće o preuzimanju

- obaviti reviziju preuzimanja
- donijeti odluke o ugovoru o preuzimanju na glavnim skupštinama dioničkih društava koja sudjeluju u preuzimanju
- podnijeti prijavu za upis preuzimanja u sudski registar

Postupkom izvršenja akvizicija i spajanja država osigurava uredno poslovanje poduzeća unutar okvira pravne regulative. Time se sprečavaju eventualne greške koje bi išle na štetu poduzeća, države i cjelokupnog društva.

### **4.3. Menadžment (vodstvo)**

Pri upravljanju redovitog poslovanja, za svakog je menadžera nužno posjedovati temeljne tehničke, konceptualne i komunikacijske vještine, znanja i iskustva koji će mu pomoći u uspješnom obavljanju posla (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 34). Ta su specijalistička znanja prijeko potrebna pri izvršenju posebnih projekata kao što su spajanje i pripajanje poduzeća. Također, svaka faza rasta i razvoja poduzeća ima svoje značajke u načinu rada, organizaciji rukovođenju te zbog toga treba menadžera posebnih karakteristika (Ožanić, 2011., str. 203).

Problemi koji se mogu pojaviti između dioničara odnosno vlasnika te menadžera koji vode poduzeće jesu brojni, no najvažniji je taj da se pri ostvarenju rasta poduzeća, interesi navedenih strana međusobno razlikuju (Bertoncel, 2006., str. 29). Dioničari će pri implementiranju svake strategije rasta biti usmjereni prema maksimiziranju svojeg bogatstva, dok će menadžeri nastojati ostvariti profesionalne koristi, unaprjeđenje karijere i slično. Ti se interesi ponekad mogu, ali i ne moraju poklapati zbog čega može doći do sukoba između vlasnika i vodstva. Dioničari i konkurentske sile na tržištu ne mogu u punom opsegu disciplinirati menadžere pa, zbog toga, menadžeri mogu raditi za sebe u cilju povećanja vlastitog bogatstva (Filipović, 2012., str. 53). U konačnici, vlasnici mogu smijeniti menadžere te postaviti nove što može imati negativne posljedice budući da se novi menadžeri postavljaju u situaciju u kojoj nisu sasvim upoznati s postavljenim ciljevima te sa samom strategijom rasta koja se želi ostvariti. Zbog toga, vlasnici poduzeća, koje sudjeluje u preuzimanju, mogu smanjiti upravljačka prava menadžeru koji donosi najvažnije odluke o spajanjima i akvizicijama. Gubitak kontrole često može ostaviti psihološke posljedice na menadžere budući da kontrola oblikuje percepciju i način na koji će menadžer oblikovati transakciju (Filipović, 2012., str. 56). S druge strane, menadžerima se mogu ponuditi poticajni ugovori

kojima bi se uravnotežili interesi s interesima vlasnika te istovremeno minimizirala oportunistička ponašanja (Filipović, 2012., str. 56).

Kako je rast složen proces, vrlo je važno za svakog menadžera da posjeduje sposobnost samoprocjene znanja. Mora biti svjestan svojih kompetencija i prednosti, ali i nedostataka kako bi uspješno upravljao poduzećem i pridonio stvaranju održivog rasta (Perić i Radić, 2013., str. 5).

#### **4.4. Zaposlenici**

Bez kvalitetnih ljudskih potencijala odnosno zaposlenika, poduzeće nije u mogućnosti gotovo savršeno provesti aktivnosti koje su usmjerene k ostvarenju misije i vizije poduzeća.

Često je u poduzećima najveći problem taj što vodstvo razmišlja kratkoročno, a ne dugoročno što se zaposlenika tiče. Uz provođenje strategije rasta poduzeća, menadžeri znaju zanemariti strategiju rasta ljudskih potencijala. Jeff Joerres, izvršni direktor tvrtke Manpower<sup>7</sup>, izjavio je da „od odlične strategije poslovanja nema koristi ako ne postoje ljudi koji će je ostvariti“ (Kuntić, 30.08.2015.). Smatra kako strategije rasta poduzeća te strategija rasta zaposlenika moraju biti usklađene kako bi se ispravno procijenili talenti, vještine, znanja i iskustva potrebni za provođenje rasta poduzeća. Zaposlenike je potrebno educirati i dodatno osposobljavati kako bi bili spremni na promjene koje može rast donijeti.

Kod preuzimanja drugog poduzeća, dolazi do miješanja dvije potpuno različite organizacijske kulture. One se često nalaze na krajnostima pa može doći do sukoba što u konačnici čak može utjecati na uspjeh odnosno neuspjeh integriranja poduzeća nakon akvizicije ili spajanja. Također, pojavljuje se koncept korporativne kulture koji se definira kao način na koji se stvari rade u organizaciji, tj. način obavljanja posla, što je prihvatljivo u organizaciji, a što nije te koje se ponašanje potiče, a koje ograničava (Filipović, 2012., str. 215). Korporativna kultura usmjerava menadžere i zaposlenike prema ostvarenju zadanih strateških ciljeva te vrlo je važan faktor uspješnosti poslovanja korporacija. Dok je za menadžere najvažniji razlog spajanja i akvizicija ostvariti sinergijski efekt „2+2=5“ što se odnosi na koristi koje će se ostvariti kroz preuzimanja, radikalne promjene korporativne kulture koje se tada dogode primarni su izvor otpora zaposlenika prema integraciji preuzetog poduzeća (Filipović, 2012., str. 217). Te promjene mogu imati negativan efekt na cjelokupnu

---

<sup>7</sup> Konzultantsko poduzeće za ljudske potencijale sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama

integraciju mete nakon preuzimanja te je vrlo važno da se, pri identificiranju potencijalnog poduzeća, uzme u obzir i sličnost kultura kako ne bi došlo do efekta „sudara“ (eng. *clash of cultures*) što je posljedica nekompatibilnosti korporativnih kultura (Filipović, 2012., str. 218).

Kod svakog preuzimanja se događaju promjene koje mogu utjecati na kulturu zaposlenika. Te su promjene širokog raspona te mogu utjecati na životni stil, ponašanje, vjerovanja i vrijednosne sustave. Često dolazi do pojave anksioznosti i straha zbog postojanja mogućnosti gubitka posla (Filipović, 2012., str. 219). Zadatak je menadžera uvjeriti zaposlenike da su promjene dobrodošle i ponekad nužne.

#### **4.5. Kupci**

Ako postoji koja interesno-utjecajna skupina koja ima bilo kakvih koristi od širenja poduzeća, to su kupci. Ostvarenjem rasta, poduzeća im omogućuju alternativne proizvode i usluge te mogućnost izbora u rastućem asortimanu.

Poduzeće čije je poslovanje usmjereno prema kupcima i zadovoljenju njihovih potreba razvijat će strategije rasta koje su usklađene s istima. To se može učiniti na dva načina (JaTrgovac; Liabotis, 30.08.2015.):

1. Koncentracijom na širenje kroz unaprjeđenje kanala distribucije ili
2. Razvijanjem strategije rasta koje su usmjerene potpuno prema kupcima

##### *4.5.1. Kanali distribucije u maloprodaji*

Kada se govori o kupcima i vodećim tvrtkama koje im se nastoje približiti, možemo spomenuti maloprodaju te izgradnju brojnih samoposluga koje služe kao višestruki kanali distribucije proizvoda od proizvođača pa do krajnjeg potrošača. Time se poduzeća koncentriraju na cijene proizvoda te na regionalnoj razini nude brojne pogodnosti kako bi odgovorili na potrebe svojih lojalnih kupaca.

Smatra se da postoji pet najuspješnijih strategija rasta kojima se poduzeća koriste kako bi odgovorila na potražnju kupaca na lokalnom ili regionalnom području. To su (JaTrgovac, 30.08.2015.):

1. Fokusiranje na cijenu – razna poduzeća smanjuju cijenu svojih proizvoda kako bi zadržali kupce. Pružaju razne pogodnosti kao što su svakodnevne niske cijene, povrat razlike u slučaju da nađu isti proizvod po manjoj cijeni kod konkurencije i slično.
2. Više malih samoposluga – prema istraživanjima, građani vole kupovati u trgovinama koje su bliže njihovim kućama i to manje, ali češće. Zbog toga su razni trgovci odlučili posvetiti pažnju malim trgovinama kojima se posluje kroz višestruke kanale.
3. Razvoj višestrukih kanala – Britanski Tesco smatra kako budućnost tvrtke upravo leži u višestrukim kanalima. Nastoji se pozicionirati prema kupcima kako bi im se omogućilo lagodno iskustvo kupovine.
4. Regijama prilagođena ponuda – trgovci na malo nastoje segmentirati kupce prema gradovima i regijama kako bi zadovoljili različite potrebe i želje. Na čelu ovakve strategije nalazi se Carrefour čiji je cilj što veća poduzetnost, diferencijacija te decentralizacija.
5. Ulaganje u domaća tržišta – manja poduzeća koja posluju na lokalnoj razini ulagat će u odnose s dobavljačima i kupcima koji čine domaće tržište. Kako je takvo tržište zasićeno zbog velikog broja konkurenata, morat će ulagati mnogo više kako bi zadržali poziciju lidera, ako takvu zauzimaju.

Za sva poduzeća koja posluju na lokalnoj i regionalnoj razini očekuje se poslovanje prema navedenim strategijama, bilo zbog isplativosti ili nemogućnosti širenja na strana tržišta.

#### 4.5.2. *Strategija rasta usmjerena prema kupcima*

Poduzeća koja svoje strategije razvijaju prema potrebama kupaca mogu to učiniti trima ključnim strategijama (Liabotis, 30.08.2015.):

1. Fokusiranjem na srž poslovanja
2. Fokusiranjem na postojeće klijente
3. Fokusiranjem na susjedne ili pridružene tvrtke (eng. *adjacent businesses*)

Proces prepoznavanja profitabilnih prilika za rast započinje koncentriranjem na srž samog poslovanja poduzeća. To su proizvodi, usluge, kupci, kanali distribucije te geografska područja koja najviše pridonose ostvarenju prihoda i profita. Top menadžment procjenjuje performanse sržnog poslovanja što uključuje mjerenje profitabilnost i benchmark, stopu rasta prihoda te ugled tvrtke u očima kupaca. Postavljaju se pitanja kao što su:



- U kojem se smjeru kreću navedeni aspekti i zašto?
- Tko jest, a tko nije ključni klijent? Zašto?
- Koja je ključna konkurentska prednost kompanija te kako se može poboljšati?
- Je li sržno poslovanje pod ikakvom prijetnjom?
- Postoje li privlačne prilike za rast sržnog poslovanja?

Pri davanju odgovora na ovakva pitanja, uzima se u obzir i mišljenje najvažnijih dionika poduzeća.

Druga strategija rasta može se ostvariti fokusiranjem na kupce te stvaranjem posebnih vrijednosti za iste. Kupce se nastoji promatrati s drugačijeg stajalište kako bi se otkrile skrivene želje i potrebe koje možda nisu voljni otkriti, ili ne znaju da ih imaju. Iste predstavljaju prilike za rast te su potrebna dodatna ulaganje u istraživanje te suradnja sa specijalistima kako bi se te skrivene preferencije otkrile.

Treća strategija je ulazak u saveze s kompanijama čije je poslovanje jednako ili veoma slično. Takve pridružene tvrtke ili eng. adjacent businesses pomažu u ostvarenju potpunog potencijala sržnog poslovanja tvrtke, no također kada je budućnost istog upitna.

#### **4.6. Dobavljači**

Dobavljači su jedna od najvažnijih interesno-utjecajnih skupina. Zbog toga, pristup dobavljačima i razvijanje odnosa s istima trebali bi biti u samim temeljima poslovanja svakog poduzeća, posebice u poslovnoj jedinici nabave koja direktno komunicira s dobavljačima. Kada se poduzeća nalaze u fazama rasta te usmjeravaju svoje poslovanje na strana tržišta, dobavljači moraju biti stabilan oslonac kako bi se ostvarili prihodi kroz prodaju proizvoda i usluga čija kreacija utječe o pravilnoj, pravovremenoj i kvalitetnoj isporuci potrebnih sirovina i ostalih materijala.

Dobavljači su interesna skupina koja može djelovati na dvije razine. Oni mogu biti dominantni u odnosu na poduzeće i diktirati dobavom materijala i ostalih potrebnih resursa potrebnih za uspješno poslovanje kompanije. Također, mogu imati nerealne zahtjeve koje poduzeća ne mogu ispuniti. S druge strane, dobavljači mogu biti poštene i pouzdane što će utjecati na to da kompanije budu lojalne i razvijaju dugoročne održive odnose s istima.

Dobavljači mogu na kompaniju utjecati kroz (Reiss, 05.10.2015.):

1. Kvalitetu – dobavljene komponente mogu pozitivno ili negativno utjecati na kvalitetu konačnih proizvoda i usluga
2. Pravovremenost – dostava potrebnih resursa na vrijeme utječe na uspješno poslovanje poduzeća. Ponekad i jedan sat kašnjenja može utjecati na prihode i dobit
3. Konkurentnost – mogu doprinijeti konkurentnosti poduzeća s kojim posluju kroz sniženje cijena resursa ili kroz podjelu znanja o dobavljenim resursima konkurenciji u slučaju da dobavljač posluje s većim brojem poduzeća istovremeno
4. Inovacije/inovativnost – Dobavljači doprinose razvoju proizvoda kroz razna rješenja koja samostalno razvijaju. Također, pomažu u idejama razvijanja proizvoda i usluga
5. Financije – Ako poduzeća ispunjavaju svoje obveze prema dobavljačima na vrijeme, dobavljači mogu iste u budućnosti odgoditi, ako za to bude potrebno, primjerice kada poduzeća koriste neku od strategija rasta pa im je bitnije usmjeriti dodatna novčana sredstva.

#### **4.7. Društvo**

Sve više izvršnih menadžera prebacuje fokus s preživljavanja na rast i razvoj. Nastoje se širiti na strana tržišta kako bi ostvarili veću dobit i pomogli u razvoju samog društva kroz pružanje većeg izbora proizvoda i usluga te time olakšali život barem u nekoj mjeri.

Rast poduzeća oblikuju unutarnje mjere direktora, zaposlenika i sl. te vanjske sile koje utječu i na društvo. Danas je svijet okarakteriziran sljedećim trendovima (Nally, 05.10.2015.): tehnološkim unaprjeđenjima, demografskim promjenama, globalnim ekonomskim promjenama, urbanizacijom, oskudicom resursa i klimatskim promjenama. Društvo zahtjeva da kompanije posluju transparentno i da razvijaju dugoročni i održivi odnos sa svojim dionicima kako bi time pridonijeli razvitku istih. Poduzeća svojim poslovanjem utječu trostruko: na vlastite profite, na cjelokupno društvo te na okoliš (Nally, 05.10.2015.).

Kada se govori o povjerenju između poduzeća i društva, nužno je spomenuti tri ključna strateška prioriteta svake kompanije (Nally, 05.10.2015.):

1. Prepoznavanje uloge koju imaju korporacije u stvaranju vrijednosti za širok raspon stakeholdera
2. Razvijanje misije i vizije koje u obzir uzimaju ukupan doprinos društvu
3. Suradnja s Vladom matične zemlje kako bi potakli rast koji doprinosi društvu

Svojim poslovanjem, korporacije stvaraju vrijednosti za sve svoje interesne skupine. Kroz širok asortiman proizvoda i usluga, mogu olakšati život građana u smislu izbora onog proizvoda ili usluge koji njima najviše odgovara te koji zadovoljava njihove potrebe. Svojom misijom i vizijom, poduzeća doprinose ukupnom materijalnom i nematerijalnom blagostanju društva te u svojim temeljima postavljaju pravac kojim se žele kretati jer smatraju da blagostanje utječe na njihov rast i razvoj. Suradnjom s Vladom zemlje mogu razviti projekte koji će doprinijeti razvitku društva, a koje ne bi mogli razviti samostalno, bilo to zbog prevelikog rizika ili preniskog interesa.

Poduzeća moraju poslovati odgovorno i prema određenim etičkim principima. Društvo se konstantno mijenja no iako su očekivanja dinamična, temeljni zahtjevi ostaju isti. Povjerenje je od najveće važnosti. Ono stvara dodatnu vrijednost za sve interesne skupine. Vrlo je važno zadovoljiti potrebe društva kroz društveno odgovorno poslovanje te pravednost koja se očituje na svim razinama poslovanja.

#### **4.8. Okoliš**

Pri formuliranju svake strategije, kompanije moraju u obzir uzeti utjecaj na okoliš koji danas predstavlja najveću prepreku u ostvarenju ciljeva budući da se okruženje nalazi u uvjetima koji su definirani ekološkim katastrofama, klimatskim promjenama, onečišćenjem itd. Sve je više zahtjeva od strane kupaca, dobavljača i društva da kompanije moraju spriječiti negativne eksternalije koje mogu stvoriti troškove koje je veoma teško nadoknaditi pojedinim interesno-utjecajnim skupinama, a pogotovo okolišu koji se dandanas nalazi u alarmantnom stanju. Pri razvijanju strategije rasta, kompanije moraju donijeti odluke koje će ublažiti ili potpuno ukloniti taj negativni utjecaj. Moraju bolje identificirati i razumjeti rizike koje iste odluke mogu donijeti.

Kako bi se, pri formuliranju strategije rasta, ojačalo poslovanje i osigurao pozitivan učinak na okoliš, kompanije moraju razviti poseban dio menadžmenta koji će se baviti upravljanjem pozitivnog i češće negativnog utjecaja na okoliš. Također, strateški bi menadžment trebao poduzeti sljedeće korake kako bi uskladio ostvarivanje zadanih ciljeva sa zaštitom okoliša (The Wall Street Journal, 05.10.2015.):

1. Identificiranje utjecaja strateškog razvoja na okoliš
2. Ugradnja očuvanja okoliša u temelje poslovanja, planiranje i budžetiranje
3. Razdvajanje složenih ekoloških problema na jednostavne

S gledišta investitora, prijetnje i prilike koje predstavlja okoliš i utjecaj kompanije na isti postali su važan faktor u oblikovanju odluka poduzeća kada se radi o prodaji ili kupovini drugih kompanija putem akvizicija i spajanja. Čak i kada se radi o osnovnim funkcijama poduzeća, moraju se formirati strateški i strukturirani pristupi koji će uskladiti želje za rastom s potrebom ostvarenja održivosti. Time će se odgovoriti na zahtjeve i očekivanja javnosti i Vlade i osigurati da održivost bude poticaj da kompanije tu praksu šire na strana tržišta, kroz akvizicije i spajanja kojima će se baviti u budućnosti.

Najveće brige koje utjecaj na okoliš može ostaviti na poduzeće jesu financijski troškovi i rizici. Vlada bilo koje zemlje bi trebala sudjelovati u pokrivanju istih rizika kroz određene financijske poticaje i olakšanja. Poduzeća bi zasigurno bila voljna razviti metode kojima će očuvati okoliš, budući da će biti sigurna da neće samostalno sudjelovati u usmjeravanju novčanih sredstava koje bi inače mogli usmjeriti prema ostvarenju strateških ciljeva rasta i razvoja.

## **5. AKVIZICIJE U SJEVERNOJ AMERICI, EUROPI, AZIJI I HRVATSKOJ**

Promatrajući mnogobrojne strategije rasta, može se pretpostaviti da su akvizicije i spajanja najznačajniji oblici udruživanja. To pokazuje istraživanje Reutersa<sup>8</sup>, koje je dokazalo da se vrijednost globalnih akvizicija i spajanja u prvom polugodištu 2015. godine vratila na predkriznu razinu 2007. godine. Ta je vrijednost iznosila 2,18 bilijuna dolara što je više od 40% u odnosu na prethodnu, 2014. godinu (Pili, 27.09.2015.).

Porast broja najavljenih i sklopljenih transakcija može se primijetiti u tri ekonomski najvažnije regije svijeta: Sjevernoj Americi, Europi i Aziji. Dok pojedini teoretičari smatraju da su akvizicije i spajanja precijenjene te da je njihova vrijednost previsoka, Scott Moeller<sup>9</sup> smatra kako je prerano reći je li korporativni svijet ušao u „balon precijenjene imovine“ iako je upozoreno, od strane rejtniške agencije Fitch, da je tempo preuzimanja i spajanja povećao rizik ponavljanja financijske krize budući da američka poduzeća posuđuju previše novca kako bi financirala transakcije (Pili, 27.09.2015.).

### **5.1. Akvizicije u Sjevernoj Americi**

Aktivnost u akvizicijama i spajanjima je porasla u zadnjih godinu dana, najviše od globalne ekonomske krize 2008. godine. Smatra se kako takav porast aktivnosti nije samo privremena. Od 2.500 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju Deloittea, revizorske i konzultantske tvrtke, 85% izvršnih menadžera smatra kako će se do kraja 2015. godine nastaviti val preuzimanja iz 2014. te da će vjerojatno biti i još jači (Deloitte, 2015., 03.10.2015.). Vlada SAD-a nastoji održavati kamatne stope na nižoj razini kako bi izgradila put za kompanije da posuđuju novac i time financiraju dogovorene transakcije. To je i jedan od problema o kojima je govorila već spomenuta agencija Fitch.

Tablica 3 prikazuje broj i vrijednost akvizicija u Sjevernoj Americi što uključuje Sjedinjene Američke Države i Kanadu. Može se uočiti da se broj transakcija kreće uzlaznom putanjom, osim u 2013. godini kada se u odnosu na prethodnu 2012. spustio za 4%. No, ovdje se može primijetiti da je vrijednost u istoj godini bila mnogo veća u odnosu na 2012. godinu, i to za gotovo 300 milijardi dolara. Godina 2014. obilježena je najvećim brojem akvizicija te najvišim vrijednostima istih. Kao što je spomenuto, u 2015. se očekuje porast u odnosu na

<sup>8</sup> Reuters je međunarodna novinarska agencija sa sjedištem u Londonu

<sup>9</sup> Voditelj istraživanja za preuzimanja i spajanja u Londonskoj školi ekonomije

prethodnu godinu budući da su ove godine uobičajene transakcije iznad 10 milijardi dolara (The Economist, 03.10.2015.).

Tablica 3: Broj i vrijednost akvizicija u Sjevernoj Americi u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Godina	Broj transakcija	Vrijednost (u milijardama \$)
2010.	14.582	932,43
2011.	15.390	1.118,83
2012.	16.603	1.036,25
2013.	15.847	1.320,92
2014.	18.018	1.816,58
2015. (do lipnja)	8.128	953,07

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

Tablica 4 prikazuje najvrjednije akvizicije u već spomenutom razdoblju, od 2010. do 2015. godine. Može se primijetiti da se većina transakcija dogodila između ICT kompanija, a najveća je bila ona 2013. godine između kompanija Verizon Communications i Cellco Partnership. Mora se napomenuti da godišnje izvješće koje Zephyr daje obuhvaća najavljene akvizicije. Navedene akvizicije ne moraju biti prema vrijednosti transakcije na vrhu tablice u izvještaju, no istraživanjem je potvrđeno da su one izvršene te su navedene i zbog toga i odabrane. Za razliku od Verizona, AT&T-a, Chartera, Softbanka i CenturyLinka koji se bavi telekomunikacijama i informacijskim tehnologijama, Kinder Morgan je kompanija koja se bavi izgradnjom energetske infrastrukture odnosno infrastrukture za transport prirodnih plinova, nafte i slično (Kinder Morgan, 03.10.2015.). U nastavku će biti ukratko obrađena navedena akvizicija Cellco-a od strane poduzeća Verizon budući da je bila najviša te je iznosila preko 130 milijardi dolara.

Tablica 4: Najvrjednije akvizicije u Sjevernoj Americi u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Rang	Godina	Preuzimatelj	Meta	Vrijednost (u milijardama \$)
1.	2010.	CenturyLink	Qwest Communications International Inc.	22,4
2.	2011.	Kinder Morgan Inc.	El Paso Corporation	38
3.	2012.	SoftBank	Sprint Nextel Corp.	20,1
4.	2013.	Verizon Communications	Cellco Partnership Inc.	130,04
5.	2014.	AT&T Inc.	DIRECTV LLC	67,1
6.	2015. (do lipnja)	Charter Communications Inc.	Time Warner Cable Inc.	78,7

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

Verizon Communications je ICT tvrtka koja svaki dan spaja milijune ljudi, kompanija i zajednica putem snažne mrežne tehnologije. Temelj za njihovo poslovanje je snažna organizacijska kultura koja je osnovana na integritetu, poštovanju, društvenoj odgovornosti te izvrsnosti u performansama (Verizon, 03.10.2015.).

Cellco Partnership američka je tvrtka osnovana 1994. godine kao rezultat partnerstva između Verizona i Vodafonea. Njezina osnovna djelatnost je pružanje usluga bežičnog povezivanja i komunikacije putem treće generacije mreža (3G) te četvrte generacije dugoročne evolucijske tehnologije i mreža (4G LTE). Također, kompanije prodaje mobilne telefone, tablet računala i razne dodatke. Zatim, pruža razna rješenja za manja i srednja poduzeća te za Vladu SAD-a (Bloomberg Business, 03.10.2015.).

U rujnu 2013. godine, Verizon i tadašnji vlasnik Cellco-a, Vodafone, dogovorili su za prodaju Vodafoneovog djela Cellcoa (45% udjela) Verizonu za 130 milijardi američkih dolara što je postalo treći po veličini dogovor između dviju korporacija, odmah iza Historic TW-a i Time Warnera (186,2 milijardi dolara) te Vodafon Grupe i Vodafone Holdinga (185 milijardi dolara) (Badkar, 03.10.2015.).

Akvizicija je omogućila Verizonu potpuni pristup dobiti snažne američke tvrtke, dobivajući i mogućnost za ulaganje u mobilnu mrežu i dobiti na prednosti na tržištu s velikim

brojem konkurenata. Prema dogovoru, Vodafone je dobio 58,9 milijardi dolara u gotovini, iz dionica Verizona 60,2 milijarde dolara te dodatnih 11 milijardi iz manjih transakcija koje je Verizon obavio početkom 2014. godine. Iako je ova akvizicija povećala dug Verizona prema svojim vjerovnicima, Lowell McAdam, izvršni direktor, smatra kako je otkup Cellcoa pozitivno utjecao na rast vrijednosti dionice za gotovo 10% (Holton, 03.10.2015.).

## 5.2. Akvizicije u Europi

Akvizicije u Europi postale su veoma privlačne. U odnosu na ostale regije, pojedine europske zemlje imaju niske korporativne poreze, što znači da će trgovačka društva na istim područjima imati veći poticaj za osvajanje i preuzimanje drugih kompanija (Poslovni.hr, 02.10.2015.). Također, oslabljeni euro te stabilnije ekonomsko okruženje sve više privlači inozemne kompanije. Severin Brizay<sup>10</sup> je izjavio: „Europa je prije pet godina plašila svakoga, ali je sada s tim gotovo. Tržište je otvoreno i vrlo je malo protekcionizma.“. Zatim, Anu Aiyengar<sup>11</sup> je izjavila: „Ovo je fantastična godina, ali nesigurnost na burzama utječe na neke transakcije“ (Poslovni.hr, 02.10.2015.). Izjava ukazuje da potencijalni preuzimatelji ne smiju promatrati svoje mete prema vrijednostima dionica koje nije potpuni pokazatelj vrijednosti kompanije. Također, zbog nestabilnosti financijskog tržišta, vrlo lako može doći do ponovnog kolapsa kao što se to dogodilo 2007. godine.

Zabilježen je i porast prekograničnih preuzimanja, odnosno da je preuzimatelj iz jedne, a meta iz druge zemlje. S vrijednošću od 428 milijardi dolara, međunarodna spajanja i preuzimanja sudjeluju s 42% u ukupnoj vrijednosti (Poslovni.hr, 02.10.2015.).

Gledajući pojedine djelatnosti, u energetsom se sektoru vrijednost transakcija, u odnosu na prethodnu 2014. godinu, povećala za 23% te je u prvih 9 mjeseci 2015. godine iznosila 475 milijardi dolara. Što se tiče farmaceutskog sektora, vrijednost se povećala za 14% te je iznosila 760 milijardi dolara. U sljedećoj se godini očekuje usporavanje akvizicija i spajanja u navedenim sektorima (Poslovni.hr, 02.10.2015.).

Do kraja 2015. godine, očekuje se da će vrijednost ukupnih akvizicija i spajanja u Europi premašiti vrijednost istih u 2007. godini kada je iznosila 1,85 bilijuna američkih dolara (Thomson Reuters, 02.10.2015.).

---

<sup>10</sup> Voditelj spajanja i preuzimanja za EMEA-u u švicarskoj banci UBS

<sup>11</sup> Direktorica sektora spajanja i preuzimanja za Sjevernu Ameriku u banci JP Morgan



Tablica 5 pokazuje broj transakcija i njihove vrijednosti na području europskog kontinenta u razdoblju od 2010. do 2015. godine. Vrijednost transakcija u 2015. godini u samo šest mjeseci premašilo je ukupnu vrijednost 2010. godine. Vrijednost i broj transakcije su pali u 2012. u odnosu na 2011. no od 2013. isti idu uzlaznom putanjom. Može se primijetiti da je u prvoj polovici 2015. godine, vrijednost transakcija skoro dosegla ukupnu vrijednost u 2014. godini. U odnosu na drugu polovicu 2014. godine, ta je vrijednost skočila za 61% te je zbog toga najveći rezultat u zadnjih pet godina. Također, tablica prikazuje da je broj transakcija u prvoj polovici 2015. godine duplo manji u odnosu na prethodnu godinu što ukazuje na to da su vrijednosti istih u 2015. godini mnogo veće. Čak su vrijednosti osam transakcija u prvih šest mjeseci godine iznosile više od 10 milijardi dolara (Zephyr Half Year M&A Report, 2015., str. 17).

Tablica 5: Broj i vrijednost europskih akvizicija u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Godina	Broj transakcija	Vrijednost (u milijardama \$)
2010.	18.976	784,72
2011.	21.123	844,77
2012.	21.013	826,74
2013.	22.960	936,24
2014.	21.259	1.163,1
2015. (do lipnja)	11.577	806,49

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

Tablica 6 prikazuje najvrjednije akvizicije u Europi za isto razdoblje, od 2010. do 2015. godine. Primjećuje se da je od svih navedenih, najvrjednija akvizicija BG Grupe od strane naftne kompanije Royal Dutch Shell koja će se posebno izdvojiti budući da je u zadnjih 5 godina bila najviša. Slijedi preuzimanje Covidiena od strane Medtronica, zatim Xstrate od strane Glencore-a, Alcona od strane Novartisa, Synthesa od strane Johnson&Johnsona te na kraju Bankie od strane španjolskog BFA-a.

Tablica 6: Najvrjednije akvizicije u Europi u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Rang	Godina	Preuzimatelj	Meta	Vrijednost (u milijardama \$)
1.	2010.	Novartis AG	Alcon Inc	28,3
2.	2011.	Johnson & Johnson	Synthes Holding AG	21,3
3.	2012.	Glencore International plc	Xstrata plc	33,006
4.	2013.	Banco Financiero y de Ahorros SA	Bankia SA	13,74
5.	2014.	Medtronic Inc.	Covidien plc	42,9
6.	2015. (do lipnja)	Royal Dutch Shell plc	BG Group plc	69,66

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

Vrijednost transakcije između Royal Dutch Shell-a i BG Grupe iznosila je 69,66 milijardi dolara. Royal Dutch Shell je globalna energetska i petrokemijska kompanija sa sjedištem u Hagu, Nizozemskoj. Zapošljava više od 94 tisuće zaposlenika te svoje podružnice ima u 70 zemalja diljem svijeta (Shell, 02.10.2015.). BG Grupa je britanska naftna kompanija sa sjedištem u Readingu, Velikoj Britaniji. Zapošljava 5 tisuća ljudi te se nalazi u preko 20 zemalja (BG Group, 02.10.2015.). Transakcija je zaključena u rujnu 2015. godine nakon što ju je odobrila Europska komisija nakon što se uočilo da time Shell neće ostvariti nikakvu ilegalnu prednost ili tržišnu moć u eksploataciji nafte i zemnih plinova (European Commission, 02.10.2015.). Izvješće komisije ukazuje na to da će transakcija ograničiti tržišni udio kompanija na istraživanje naftnih rezerva i prirodnih tekućih goriva te da neće utjecati na ostale konkurente. Također, Shell neće moći utjecati na cijene te će tržišta ostati konkurentna za sve koji se na njemu nalaze.

### 5.3. Akvizicije u Aziji

Azija i Azija-Pacifik dvije su veoma snažne regije koje obuhvaćaju 46 zemalja, a neke od njih su (APCSS, 04.10.2015.): Australija, Novi Zeland, Kina, Čile, Nepal, Japan, Tajland, Pakistan, Mongolija, Peru, Filipini i druge. Za razliku od Europe i Sjeverne Amerike, kreće se drugačijim putem rasta kada promatra globalne prilike. Dok američke i europske tvrtke osvajaju tržište unutar svojih granica, pokazalo se da je Azija jedina regija koja svoju prisutnost želi ostaviti i na području Europe (Merger market, 04.10.2015.).

Chua Soon Ghee, autor knjige „Asian mergers & acquisitions: Riding the wave“, smatra kako su akvizicije i spajanja još uvijek u fazi rasta na području Azije. No, sve više i više kompanija uviđa prilike za rast putem navedenih te pokazuju interes za ulaganje truda i sredstava, ne samo u domaće područje, već i izvan regije. Smatra se kako je sljedećih deset godina ključno za postavljanje temelja konkurentnosti u svijetu akvizicija i spajanja. Za razliku od zapadnih kompanija kod kojih osvajanje lokalnih tržišta dolazi prije širenje na strana, azijske kompanije zainteresirane su prvo za prekogranične dogovore i saveze, a zatim za lokalne. To čine kako bi popunile neke rupe u svojem poslovanju, bilo kroz pristup tržištima, distribucijsku mrežu, brendove ili nove tehnologije. Također, većina azijskih poduzeća je u vlasništvu države ili povezana s njom te su u usporedbi s privatnima letargične i birokratske pa se smatra kako bi akvizicije i spajanja transformirala iste i povećala njihovu konkurentnost (At Kearney, 04.10.2015.).

Kao i za prethodne regije, sljedeća tablica pokazuje broj i vrijednost transakcija na području Azije i Azije-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine. Iz tablice se može iščitati da su se najveći broj i vrijednosti akvizicija dogodili 2014. godine kada se provelo 26.873 transakcija u vrijednosti od jedan bilijun i 182 milijarde. Smatra se kako će se rast nastaviti i u 2015. godini te da će prijeći navedenu vrijednost budući da je u prvih šest mjeseci dosegla iznos od 754 milijarde dolara. Također i ovdje se može primijetiti da su vrijednosti većina transakcija vrlo visoke budući da je ostvareno tek 14.065 transakcija.

Tablica 7: Broj i vrijednost akvizicija u Aziji i Aziji-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Godina	Broj transakcija	Vrijednost (u milijardama \$)
2010.	25.451	922,24
2011.	25.270	882,82
2012.	24.681	810,28
2013.	25.373	852,66
2014.	26.873	1.182,64
2015. (do lipnja)	14.065	754,11

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

Tablica 8 pokazuje najvrjednije transakcije na području Azije i Azije-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine. Prema istraživanju, uočilo se da se najviše dogovora događa između kompanija u bankovnom odnosno financijskom i energetsom sektoru. Tako u kompanije koje se bave financijskom djelatnošću pripadaju: Chuo Mitsui Trust Holdings Inc., The Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd, AMP Ltd i Axa Asia Pacific Holdings Ltd. U energetsom sektoru spadaju: Nuclear Damage Liability Facilitation Fund, Tokyo Electric Power Company, Applied Materials Inc. te Tokyo Electron Ltd. Kompanija China Pacific Life Insurance bavi se osiguranjem dok se China Railway Development Fund bavi željezničkim prijevozom. Od navedenih akvizicija izdvojiti će se akvizicija između Citic Pacifica i Citic Ltd-a, budući da se, osim što je transakcija bila najveća u navedenom razdoblju, izdvaja od ostalih kao konglomerat koji se definira kao velika korporacija koja funkcionira kao jedna kompanija koja je sastavljena od više poduzeća (Business dictionary, 01.11.2015.).

Tablica 8: Najvrjednije akvizicije u Aziji i Aziji-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine

Rang	Godina	Preuzimatelj	Meta	Vrijednost (u milijardama \$)
1.	2010.	Chuo Mitsui Trust Holdings Inc.	The Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd	9,03
2.	2011.	AMP Ltd	Axa Asia Pacific Holdings Ltd	13,71
3.	2012.	Nuclear Damage Liability Facilitation Fund	Tokyo Electric Power Company Inc.	12,63
4.	2013.	Applied Materials Inc.	Tokyo Electron Ltd	9,29
5.	2014.	CITIC Pacific Ltd	CITIC Ltd	36,97
6.	2015. (do lipnja)	China Pacific Life Insurance	China Railway Development Fund Co.	20,14

Izvor: Zephyr Annual M&A Report (2010.-2014.) i Zephyr Half Year M&A Report (2015.)

CITIC Pacific Limited, ili CITIC Limited najveći je konglomerat Kine sa sjedištem u Hong Kongu te je osnovan 1990. godine. Poslovanje kompanije uključuje financijske usluge, resurse i energiju, proizvodnju, inženjerstvo, nekretnine i infrastrukturu. Aktivno je

sudjelovao u reformi kineske ekonomije te kao lider na tržištu, sposoban je prepoznati prilike koje će pridonijeti rast istome. Predan je korporativnom upravljanju te je usmjeren prema međunarodnoj praksi i rastu vrijednosti svih dionika (Citic, 04.10.2015.).

Citic Pacific Ltd otkupio je u kolovozu 2014. godine, za gotovo 37 milijardi dolara, 100% dionica Citic Ltd-a, najvažnije operativne jedinice roditeljske kompanije Citic grupe. Time je postao najveći konglomerat Kine s tržišnom vrijednošću od 50 milijardi dolara. Akvizicijom su dioničari kompanije otkupili su imovinu Grupe u vrijednosti od 36 milijardi dolara. Chang Zhenming, direktor poduzeća, izjavio je kako je dogovorom kompanija postala „jedinstven konglomerat usmjeren na Kinu, bolje pozicioniran u smislu financija i strategije“ (Reuters, 03.10.2015.).

#### **5.4. Akvizicije u Hrvatskoj**

Akvizicije su u Hrvatskoj postale, u zadnjih nekoliko godina, svakodnevna pojava u poslovanju svakog većeg poduzeća, što pokazuje istraživanje revizorsko-konzultantske kuće EY koja na polugodišnjoj i godišnjoj razini provodi analize trendova preuzimanja i spajanja. Dok su u zemljama središnje i jugoistočne Europe broj transakcija i njihove vrijednost u padu, u Hrvatskoj su se vrijednosti istih povećale u obje kategorije (Lider, 07.09.2015.). To prikazuju rezultati istraživanja koje je provedeno 2014. godine u 11 zemalja: Bugarska, Češka, Grčka, Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Srbija, Turska i Hrvatska.

Prema spomenutom istraživanju, ukupna procijenjena vrijednost transakcija u 2014. je godini iznosila 38,5 milijardi američkih dolara, što je 2,4% manje u odnosu na prethodnu 2013. godinu. Dok su vrijednosti u ostalim zemljama manje u odnosu na prethodnu godinu, u Hrvatskoj se iste kreću u suprotnom smjeru. Ukupan broj transakcija povećan je s 35 u 2013. na 39 u 2014. godini od čega se 56% odnosilo na domaće transakcije, tj. transakcije koje su se odvale između domaćih poduzeća unutar Hrvatske, 18% se odnosilo na preuzimanja hrvatskih poduzeća u inozemstvu te 26% se odnosilo na preuzimanja hrvatskih poduzeća od strane stranih (Lider, 07.09.2015.).

Sljedeće tablice prikazuju spomenute akvizicije, no u razdoblju od 2010. do 2015. godine, prvo od strane inozemnih poduzeća u Hrvatskoj, što prikazuje tablica 9, zatim akvizicije koje su provele hrvatske tvrtke u inozemstvu u tablici 10 te na kraju pet najvažnijih preuzimanja hrvatskih poduzeća na području Slovenije u tablici 11. Od svakog su razdoblja izdvojene najvažnija preuzimanja, kao što su akvizicija Tvornice duhana Rovinj od strane

kompanije British Tobacco, Podravka grupe i slovenskog Žita, preuzimanje Doge Kolinske od strane Atlantic grupe i drugi. Na kraju će biti prikazan primjer preuzimanja osiguravajuće kuće Croatia osiguranja od strane najpoznatijeg poduzeća u regiji, Adris grupe.

Tablica 9: Akvizicije i spajanja koje su provele strane tvrtke u Hrvatskoj (2010.-2015.)

Godina	Vrijednost transakcija (mil EUR)	Broj transakcija
2010.	460	6
2011.	90	9
2012.	81	5
2013	193	7
2014.	49	4
2015. (do 31.07.)	559	4
<b>Ukupno</b>	<b>1,432</b>	<b>35</b>

Izvor: Liderpress, <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/evo-sto-su-hrvati-kupili-u-inozemstvu-ali-i-stranci-u-hrvatskoj/>, (06.09.2015.)

Važnije akvizicije inozemnih kompanija u Hrvatskoj su (Bačelić, 06.09.2015.):

1. British Tobacco i Tvornica duhana Rovinj (2015.) – British Tobacco preuzeo je TDR za 505 milijuna eura. BAT se obvezuje da će zadržati proizvodnju u Kanfanaru najmanje pet godina od trenutka preuzimanja te mora osigurati dodatnih 50 milijuna eura u slučaju da prijevremeno zatvori tvornicu.
2. Dechra i Genera (2015.) – Za 63,3% dionica Genere, Dechra nudi 51,4 milijun eura. Zaključenje transakcije očekuje se u studenom 2015. godine.
3. Real Networks i Pet minuta (2014.) – Američka tehnološka tvrtka Real Networks kupila je dio hrvatske IT tvrtke Pet minuta što će činiti temelj novog razvojnog centra te tvrtke u Zagrebu. Procjenjuje se da je tvrtka preuzela 20 do 40% tvrtke Pet minuta.

Tablica 10: Akvizicije i spajanja koje su provele hrvatske tvrtke u inozemstvu (2010.-2015.)

Godina	Vrijednost transakcija (mil EUR)	Broj transakcija
2010.	382	1
2011.	-	-
2012.	-	-
2013	1,402	5
2014.	-	-
2015. (do 31.07.)	33	4
<b>Ukupno</b>	<b>1,817</b>	<b>35</b>

Izvor: Liderpress, <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/evo-sto-su-hrvati-kupili-u-inozemstvu-ali-i-stranci-u-hrvatskoj/>, (06.09.2015.)

Najznačajnija preuzimanja koja su hrvatske tvrtke obavila u inozemstvu jesu sljedeća (Bačelić, 06.09.2015.):

1. Orbico i Navo/Zywiec grupa (2014.) – poznata hrvatska tvrtka za distribuciju Orbico preuzela je poljsku Navo i Zywiec grupu. Preuzeto je 70% dionica te se daje na mogućnost i otkup preostalih 30% što bi označilo najveće preuzimanje u povijesti Orbica (Varošaneć, 07.09.2015.).
2. Podravka i Žito (2015.) – Podravka je s konzorcijem prodavatelja sklopila ugovor o kupnji 51,55% dionica ljubljanskog Žita i to za 33,03 milijuna eura
3. Agrokor i Mercator (2013./2014.) – Agrokor je preuzimanjem Mercatora zaključio najveću akviziciju u regiji. Transakcija je ukupno vrijedna skoro 550 milijuna eura.

Tablica 11: Pet akvizicija hrvatskih tvrtki u Sloveniji (2010.-2015.)

Godina	Preuzimatelj	Meta	Vrijednost transakcije (mil EUR)
2010.	Atlantic grupa	Droga Kolinska	300
2012.	Dukat	Ljubljanske mlekarnice	38
2013.	Agrokor	Mercator	550
2014.	Croatia Osiguranje (Adris grupa)	Sava Re	22
2015.	Podravka	Žito	97
<b>Ukupno</b>			<b>989</b>

Izvor: Telegram, <http://www.telegram.hr/biznis-tech/5-godina-5-velikih-akvizicija-pogledajte-kako-hrvatski-kapital-hrli-u-sloveniju/>, (06.09.2015.)

Hrvatska su poduzeća uvidjele priliku za širenje na slovenskom tržištu te su u razdoblju od 2010. do 2015. godine izvršile akvizicije od kojih su najvažnije (Grgurić, 06.09.2015.):

- Atlantic grupa – Droga Kolinska
- Dukat – Ljubljanske mlekarnice
- Agrokor – Mercator
- Adris grupa – Sava Re
- Podravka – Žito

Atlantic Grupa je 2010. godine preuzela Drogu Kolinsku za 300 milijuna eura. Ta akvizicija označila je prvi jači ulaz hrvatskih tvrtki u Sloveniju te poremetila poredak u kojem su slovenske kompanije držale leadersku poziciju. Atlantic grupa je s Drogom Kolinskom preuzela brendove proizvoda kao što su Barcaffè, Cockta, Smoki, Argeta i drugi.

Francuski mljekarski div Lactalis, vlasnik Dukata, postao je većinski vlasnik Ljubljanskih mlekarni 2012. godine. Za 50,3 posto dionica koje je otkupio od NFD Holdinga, Factor Banke, KD Fonda i Save, platio je 38 milijuna eura.

Agrokor je 2013. godine preuzeo Mercatorov većinski paket dionica od 53% za gotovo 550 milijuna eura. Time je Iвица Todorić stvorio regionalnog trgovačkog diva sa 7 milijardi eura godišnjih prihoda.



Croatia Osiguranje je 2014. godine od Abanke i mariborske NKBM banke otkupio dio slovenskog društva za reosiguranje Sava Re za 22 milijuna eura. Prema odredbi slovenskog regulatora, Croatia ne smije posjedovati više od 20% dionica.

Podravka je 2015. godine preuzela 51% dionica slovenskog Žita za 97 milijuna eura. Ukupni prihod Podravke nakon preuzimanja iznosit će 4,5 milijardi kuna godišnje (Podravka, 06.09.2015.).

#### *5.4.1. Adris grupa*

##### *O Adris grupi*

Adris grupa d.d. jedna je od vodećih hrvatskih i regionalnih kompanija te lider po kriterijima profitabilnosti, kompetentnosti i inovativnosti. Izrasla je na temeljima 132-godišnjeg poslovnog iskustva Tvornice duhana Rovinj te se, prilikom stvaranja nove i moderne kompanije, vodilo računa o osnovama za ulazak u nove atraktivne djelatnosti (Adris, 29.09.2015.).

Cilj Adris grupe je koordinacija rada, upravljanja, ulaganja i razvoja cijelog sustava. Njezina poslovna strategija je „Biti prvi, biti bolji, biti drukčiji“ te je temelj iz kojeg proizlaze misija i vizija grupe. Misija Adris grupe je: „osigurati razvoj svih strateških poslovnih jedinica vodeći računa o zadovoljstvu djelatnika i krajnjih potrošača na način koji jamči rast vrijednosti dioničkog kapitala te koji je u skladu s interesima zajednice u okviru koje Adris grupa posluje“ (Adris, 29.09.2015.). Vizija grupe je „biti regionalni lider u svim aspektima poslovanja oslanjajući se na tradiciju, vlastite potencijale te inovativan i dinamičan pristup tržištu“ (Adris, 29.09.2015.).

Poslovanje Adris grupe utječe na gospodarski, kulturni i društveno odgovorni razvoj je osobito vidljiv u pokretanju jedinstvenog programa zapošljavanja mladih i obrazovanih ljudi te djelovanju Zaklade Adris. Od svog osnivanja 2007. godine, Zaklada je kroz osam natječajnih ciklusa dodijelila više od 30 milijuna kuna raznim projektima te je dodijelila više od stotine stipendija.

Osnovne vrijednosti Adris grupe su (Adris, 29.09.2015.):

- Težnja kvaliteti svih naših proizvoda i usluga kao preduvjet zadovoljstva korisnika
- Kreativnost pojedinca kao osnova unapređenja poslovanja

- Timski rad i stvaranje stimulativne radne okoline
- Strast za uspjehom u svim aspektima poslovanja
- Aktivna uloga u zajednici
- Očuvanje okoliša i pridržavanje svih propisa u skladu s općom koristi

Zahvaljujući spomenutim vrijednostima koje njeguje, a u koje ulaze i zaposlenička i upravljačka struktura, privrženost svih zaposlenika, tradicija i bogato iskustvo, Adris grupa potvrđuje se kao izvrstan poslodavac i pouzdan partner (Adris, 29.09.2015.).

### *Struktura Adris Grupe*

Adris grupa kao poslovni sustav razvija se u skladu s kvalitetnom praksom korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti te drži se raznih načela koje iste definiraju (Gonan Božac i Tipurić, 2014., str. 424). Upravljačka tijela i članovi koji osiguravaju provedbu spomenutih praksi su glavna skupština, nadzorni odbor i uprava.

Glavna skupština je tijelo odlučivanja u društvu putem kojeg dioničari sudjeluju u nadzoru i kontroli nad grupom te ostvaruju svoje pravo glasa i djelovanja. Skupštinom se donose odluke definirane zakonom, odnosno Statutom Adris grupe, a odnose se na one koje bi mogle imati utjecaj na stanje imovine, financijski položaj, rezultate poslovanja, vlasničku strukturu i upravljanje i druge (Gonan Božac i Tipurić, 2014., str. 424).

Nadzorni odbor, osim savjetodavne i nadzorne uloge, ima i aktivnu i izvršnu ulogu u donošenju odluka te daje suglasnost na odluke uprave. Glavne zadaće odbora su (Gonan Božac i Tipurić, 2014. str. 424):

- Imenovanje i opoziv uprave
- Nadzor nad radom uprave u vođenju poslova društva
- Podnošenje izvješća o obavljenom nadzoru

Nadzorni odbor Adris grupe ima sedam članova, a to su (Adris.hr, 29.09.2015.):

- Rino Bubičić (predsjednik)
- Dr. sc. Tomislav Budin
- Marica Šorak Pokrajac
- Teodora Hodak
- Mr. sc. Hrvoje Patajac

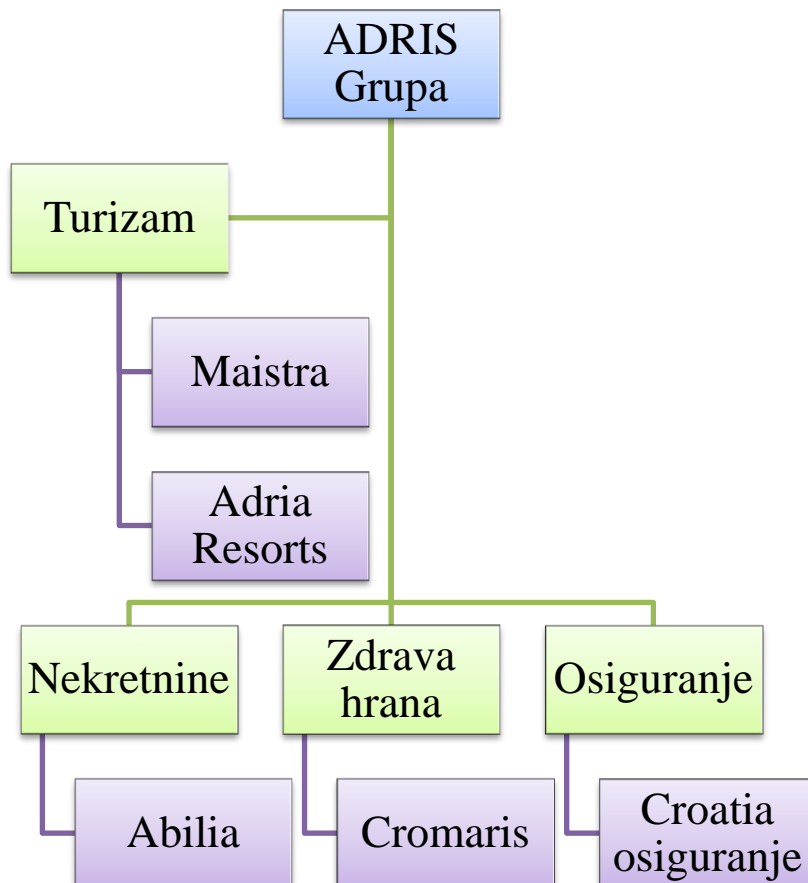
- Roberto Škopac
- Ida Lokmer

Uprava Adris grupe vodi sve poslove na vlastitu odgovornost te odluke donosi isključivo prema vlastitoj prosudbi. Uvijek mora djelovati isključivo u korist društva i dioničara, zaposlenika, zajednice i ostalih dionika. Uprava se sastoji od tri člana, a to su (Adris.hr, 29.09.2015.):

1. Mr. sc. Ante Vlahović (predsjednik)
2. Mato Zadro
3. Tomislav Popović

Adris grupa sastoji se od jedne strateške poslovne i tri poslovne jedinice. Njezin organigram prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 6: Organigram Adris grupe



Izvor: Izradio autor diplomskog rada prema Adris.hr te Gonan Božac i Tipurić (2014.) *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, str. 428.

Prema organigramu, može se primijetiti da Adris grupu čine strateška poslovna jedinica, dalje SPJ, turizam te poslovne jedinice nekretnine, zdrava hrana te, od 2014. godine, osiguranje<sup>12</sup>. U glavnu SPJ turizam spadaju Adria Resorts d.o.o. i Maistra d.d. (Gonan Božac i Tipurić, 2014., str. 434). Adria Resorts je značajan dio grupe te je osnovan 2001. godine spajanjem dviju turističkih tvrtki: Jadran-turist d.d. iz Rovinja i Anita d.d. iz Vrsara. Danas upravlja s devet hotela, sedam turističkih kompleksa i šest kampova (Gonan Božac i Tipurić, 2014., str. 434). Maistra d.d. smatra se jednom od najvećih hotelijerskih kompanija u Hrvatskoj. Nastala je 2005. godine te u svom vlasništvu ima brojne hotele i turistička naselja, a neki od njih su (Maistra, 30.09.2015.): hoteli Lone, Monte Mulini, Adriatic, Eden, Park, Pineta i drugi te turistička naselja Amarin, Villas Rubin, Belvedere, Petalon itd.

Poslovnu jedinicu nekretnine čini poduzeće Abilia d.o.o. koje je utemeljeno 2006. godine te se bavi upravljanjem i razvojem poslovanja s nekretninama i usmjerena je na razvojne projekte unutar Adris grupe. Abilia se bavila realizacijom investicija u koje spadaju novi pogoni TDR-a i Istragrafike u Kanfanaru, uredskih prostora uprave Maistra i brojni drugi (Gonan Božac i Tipurić, 2014., str. 434).

Poslovnu jedinicu zdrava hrana čini tvrtka Cromaris d.d. sa sjedištem u Zadru te je osnovana 2009. godine spajanjem pionira hrvatske i europske marikulture. Bavi uzgojem, preradom i prodajom autohtone jadranske ribe i školjki te više od polovice svoje proizvodnje plasira na tržište Hrvatske, Italije, Slovenije, Njemačke, Francuske, Poljske, Češke, Slovačke, Austrije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije i Mađarske (Cromaris, 30.09.2015.).

Do 2015. godine uloženo je više od 74 milijuna eura u tehnologiju za uzgoj, proizvodnju i preradu. Zatim, u tijeku su velike investicije koje će tvrtku do 2018. godine uvrstiti među tehnološki najnaprednije u sektoru uzgoja i prerade brancina i orade. Investicije su usmjerene na razvoj održive marikulture uz sustavnu brigu za okoliš te je tvrtka certificirana IS normama 9001, 14001, 22000 i FSSC<sup>13</sup> za kvalitetu, upravljanje okolišem i sigurnost hrane (Cromaris, 30.09.2015.).

Poslovna jedinica osiguranje sastoji se od poduzeća Croatia Osiguranje, o kojemu će biti više rečeno u nastavku.

---

<sup>12</sup> Do svibnja 2015. godine, organigram se sastojao od SPJ duhan koju su činili Tvornica duhana Rovinj, Adista, Istragrafika i Hrvatski duhani te PJ maloprodaja koju su činili iNovine i Opresa. Isti su prodani kompaniji British American Tobacco (BAT)

<sup>13</sup> Food Safety System Certification

#### 5.4.2. Croatia osiguranje

Croatia osiguranje je osiguravajuća kuća koju su 4. lipnja 1884. godine u Zagrebu, uz potporu političkih struktura grada, osnovali Gjuro Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa u obliku Croatia osiguravajuće zadruge. Tijekom svojih 130 godina djelovanja neprekidno je u službi razvoja nacionalnog gospodarstva uz istovremeno podmirivanje svih svojih obveza (Croatia osiguranje, 30.09.2015.). Pruža razna životna i imovinska osiguranja, a neki od njih su (Croatia osiguranje, 31.08.2015.):

- Osiguranje na vozila: Autokasko, autoodgovornost, MINI kasko, FLEKSI kasko, Kako DUO, Kasko TUČA, AO Plus, Dodatno osiguranje od nezgode, Croatia asistencija
- Putno osiguranje: putno zdravstveno, osiguranje otkaza putovanja, dodatno osiguranje nezgode uz putno zdravstveno osiguranje i sl.
- Osiguranje za nezgode: Individualno osiguranje, osiguranje životnog standarda, osiguranje menadžera, osiguranje djece, učenika i studenata
- Paketi: obrtnički, obiteljski, poduzetnički, poljoprivredni

Croatia osiguranje je moderan i agiln poslovni sustav s individualiziranim pristupom osiguranicima i širokom paletom inovativnih proizvoda prilagođenim svim potrebama osiguranika. Čuvanjem vrijednosti koje su stvorili žele i dalje obogaćivati društvo. Modernim poslovnim rješenjima stvaraju temelje za sigurnu budućnost, osiguravajući svoju lidersku poziciju na tržištu osiguranja. Osnovne vrijednosti kompanije su (Croatia osiguranje, 30.09.2015.):

- Odgovornost prema osiguranicima koja se očituje u pravovremenoj obradi odštetnog zahtjeva i sigurnoj isplati
- Poštovanje prema nasljeđu i ulozi Croatia osiguranja u povijesti Hrvatske
- Odgovornost prema suvremenom hrvatskom društvu u njegovoj budućnosti

Posluje u skladu sa zahtjevima međunarodnih normi te konstantno se zalaže za (Croatia osiguranje, 30.09.2015.):

- Razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva kupaca
- Poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga
- Zadovoljstvo zaposlenika i poslovnih partnera

- Jačanje liderske pozicije na nacionalnom i regionalnom tržištu

### *Struktura Croatia osiguranja*

Upravljačka tijela Croatia osiguranja su glavna skupština, uprava i nadzorni odbor. Upravu čine (Croatia osiguranje, 30.09.2015.): Sanel Volarić (predsjednik), Nikola Mišetić, Andrej Koštomaj i Marijan Kralj. Članovi nadzornog odbora su: mr. sc. Ante Vlahović (predsjednik), Mladen Blažević (zamjenik predsjednika), dr. sc. Josip Tica, Branko Zec, Roberto Škopac i Miroslav Hrašćanec.

Od 2004. godine, Croatia osiguranje posjeduje certifikat za upravljanje kvalitetom ISO 9001 koji se primjenjuje na područje pružanja usluga životnog osiguranja (Croatia osiguranje, 30.09.2015.). Godine 2007. dobiven je još jedan certifikat ISO 9001 koji se primjenjuje za područje pružanja usluga imovinskog osiguranja. Navedene je certifikate izdala britanska certifikacijska kuća Lloyd's Register Quality Assurance (Croatia osiguranje, 30.09.2015.).

#### *5.4.3. Akvizicija Croatia osiguranja od strane Adris grupe*

U ožujku 2014. godine, predsjednik uprave Adris grupe Ante Vlahović i tadašnji ministar financija Slavko Liniću potpisali su ugovor kojim je Adris grupa preuzela Croatia osiguranje, poduzeće koje se do tada nalazila u većinskom državnom vlasništvu. Time je Adris grupa kupila 39,05% udjela u društvu za što je platila 905 milijuna kuna (Poslovni.hr, 31.08.2015.). Zbog dotadašnjih pomaka u turizmu i u ostalim segmentima kojima se bavila, Adris grupa nije iscrpila svoj ulagački potencijal iako je ostvarila znatne troškove koji su bili nužni kako bi se restrukturiralo Croatia osiguranje (Adris, 01.10.2015.).

Proces integracije zahtijevao je razne promjene u strukturi, kako u Adris grupi, tako i u Croatia osiguranju. Nacrtom dioničarskog ugovora odredila se struktura i novi odnosi među dioničarima te Croatia osiguranje i dandanas prolazi kroz proces transformacije i modernizacije koji donosi stabilnije poslovanje i mogućnost postizanja potpunog potencijala što će rezultirati inovativnijim uslugama, implementiranju novih tehnologija te još veću usmjerenost prema klijentu (Croatia osiguranje, 30.09.2015.).

Kako bi stekla većinsko vlasništvo odnosno 62% dionica, u rujnu 2014. godine, u skladu s odredbama kupoprodajnog ugovora kojim se obvezala, Adris grupa je uplatila 840.171.125,25 kuna za dokapitalizaciju Croatia osiguranja što će kapitalno osnažiti društvo

te omogućiti ostvarivanje strateškog cilja zauzimanja pozicije lidera na tržištu osiguranja, kako u Hrvatskoj, tako i u regiji (Adris.hr, 01.10.2015.).

Dokapitalizacijom je započelo najavljeno restrukturiranje odnosno proces reorganizacije i transformiranja društva i jačanja poslovanja kako bi se ojačala tržišna pozicija te iskoristio postojeći potencijal poduzeća. Osim provođenja promjena u upravljačkoj strukturi, provele su se nužne promjene u svim segmentima poslovanja s posebnim fokusom na zaposlenike. Započevši s tzv. „čišćenjem“ bilance i rješavanja ulaganja s nerealnim mogućnostima realiziranja, nadzorni je odbor Grupe rezervirao novac za isplatu otpremnina 500 zaposlenika, budući da je društvo u prvih devet mjeseci 2014. godine poslovalo s gubitkom od 184,2 milijuna kuna (Radusinović, 30.09.2015.). Dio zaposlenika prešlo je na nova radna mjesta u prodaji dok je drugima, prema kolektivnom ugovoru, isplaćena otpremnina<sup>14</sup>. Kao što je spomenuto, dio zaposlenika je prešao na nova radna mjesta u prodaji. U Croatia osiguranju, struktura zaposlenika bila je takva da je 30% djelatnika bilo zaposleno u prodaji osiguranja, dok je 70% radilo na potpornim pozicijama (Croatia osiguranje, 01.10.2015.). Proces restrukturiranja još uvijek traje budući da je postotak zaposlenih u prodaji u lipnju 2015. godine iznosio 61% te se očekuje da će u konačnici iznositi 70%.

Osim razrade strukture zaposlenih, proces reorganizacije je obuhvatio i razvoj prodajnih kanala te novih proizvoda i usluga te unaprjeđenje postojećih, osobito u dijelu osiguranja imovine te zdravstvenog i životnog osiguranja. Zatim, uložila su se sredstva u digitalizaciju i pojednostavljenju poslovnih funkcija, inovativnom unapređenju portfelja proizvoda te brzini reakcija na aktualne tržišne trendove (Croatia osiguranje, 01.10.2015.).

Rezultati poslovanja u prvom polugodištu 2015. godine pokazali su da se akvizicija Croatia osiguranja te ulazak na tržište osiguranja uvelike isplatilo za Adris grupu, iako je u početku poslovala u gubitku. Iako nerevidirani, financijski izvještaji pokazuju sljedeće (Croatia osiguranje, 01.10.2015.):

- Uspoređujući s prošlogodišnjim razdobljem, ostvaren je rast zaračunate premije osiguranja od 5,9% u odnosu na 2014. godinu
- Tržišni udio je stabiliziran na 32,5% nakon dugogodišnjeg trenda pada na hrvatskom tržištu koji je veoma ključno područje za društvo i za grupu

---

<sup>14</sup> Otpremnine koje je pripremio nadzorni odbor Adris grupe višestruko su premašile iznos istih na hrvatskom tržištu rada

- Na području neživotnog osiguranja i dalje drži vodeću poziciju od 38,8% tržišnog udjela
- U dijelu životnog osiguranja, Croatia osiguranje je postao lider na hrvatskom tržištu s 19,4% udjela

U prvoj polovici 2015. godine, Croatia osiguranje je ostvarilo dobit (prije oporezivanja) u iznosu od 57,3 milijuna kuna (Croatia osiguranje, 01.10.2015.). Ostvarena dobit nakon oporezivanja iznosila je otprilike 45,8 milijuna kuna<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Iznos dobiven izračunom autora diplomskog rada



## 6. ZAKLJUČAK

Rast je postao svakodnevna pojava u svim poduzećima koja žele konkurirati na tržištu proizvoda i usluga. Dugotrajan je proces kojemu se ne smije pristupiti s nedovoljno znanja te često određuje uspješnost ili neuspješnost poslovanja. Njegove temeljne odrednice su ciljevi koji se žele postići, novčana sredstva kojima se rast mora financirati te faktori koji na njega utječu kao što su zaposlenici, tehnologija, prirodna bogatstva te razne institucije. Svako poduzeće koje se uhvati u koštac s rastom mora dobro poznavati svoje snage i slabosti kojima raspoređuje te prilike i prijetnje koje mora iskoristiti odnosno ublažiti. Nužno je da pri planiranju rasta predvidi sve moguće ishode kako ne bi došlo do stvaranje nepotrebnih troškova. To mogu učiniti na način da karakteristike uspješnih rastućih poduzeća inkorporiraju u sve segmente poslovanja.

Kao što je već rečeno, poduzeća se mogu odlučiti na dva tipa rasta: unutarnji ili vanjski. Unutarnji je rast koristan do određene točke te je nužno da poduzeća usmjere svoje napore prema eksternom rastu kojima se dinamična i rastuća poduzeća u današnje vrijeme često koriste. Bilo da se radi o akvizicijama, spajanjima, strateškim savezima ili drugim oblicima strateške suradnje, strategije eksternog rasta nužno je dobro oblikovati kako bi njihova implementacija imala potpuni efekt, kako na poduzeće, tako i na interesno utjecajne skupine odnosno dionike.

Na tržištu su sve više prisutni zahtjevi za poštivanjem društvenih normi i etičkih principa. Društveno odgovorno poslovanje više nije prijedlog već nužnost uzornog djelovanja kompanija u unutarnjem i vanjskom okruženju. Poduzeća mogu dionicima stvarati troškove koje je potrebno nadoknaditi, ali i koristi koji doprinose cjelokupnom društvu. Tijekom rasta, poduzeća svojim internim dionicima mogu stvarati prilike koje će im pomoći u osobnom, ali i profesionalnom razvitku. Skupine kao što su kupci uživati će u širem asortimanu proizvoda i usluga koji će im omogućiti novi način zadovoljavanja potreba dok će društvo ubirati koristi iz tehnoloških unaprjeđenja i novih rješenja koji će unaprijediti i njihovu kvalitetu života.

Na kraju, potrebno je ukazati na to da je svako poduzeće sposobno rasti, ako za to ima dovoljno znanja i upornosti. Rast je spor i dugotrajan proces s mnogo iznenadnih situacija koje mogu nepogodno utjecati na poslovanje. Zbog toga je za poduzeća i njihove menadžere najvažnije biti strpljiv i znati da se razne koristi ne mogu ostvariti u kratkom roku, pogotovo ako se radi o održivom rastu koji će doprinijeti i budućim generacijama.

## LITERATURA

### Knjige:

1. BERTONCEL A. (2006.) *Akvizicije*. Zagreb: Narodne novine d.d.
2. BUBLE M. et al. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
3. FILIPOVIĆ D. (2012.) *Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
4. GAŠPAROVIĆ V. (1996.) *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga
5. GONAN BOŽAC M. i TIPURIĆ D. (2014.) *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. HORVAT Đ., PERKOV D. i TROJAK N. (2012.) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator
7. HOWSON P. (2006.) *Due diligence*. Zagreb: Masmedia
8. SIKAVICA N. i NOVAK M. (2011.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
9. SIKAVICA N., ŠIBER F. I VOKIĆ N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
10. TIPURIĆ D. i MARKULIN G. (2002.) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
11. VIDUČIĆ LJ. (2012.) *Financijski menadžment*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge

### Online članci:

12. GONAN BOŽAC M. (2002.) *Planiranje stratejskih ciljeva poduzeća*. [Online] 53 (5-6/6). str. 525-536. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/44497> (Pristupljeno: 24.09.2015.)
13. GRUBIŠIĆ D. i MATELJAK Ž. (2013.) *Međuovisnost zastupljenosti problema u planiranju kapaciteta i profitabilnost i konkurentnosti proizvodnih poduzeća*. [Online] (1/6). str. 177-196. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/153656> [Pristupljeno: 24.09.2015.]
14. LAZIBAT T., BAKOVIĆ T. i LULIĆ L. (2006.) *Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi*. [Online] 57 (1-2/2). str. 64-79. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/12166> [Pristupljeno: 24.08.2015.]
15. MATIĆ B. i LAZIBAT T. (2001.) *Od GATT do WTO*. [Online] 52 (5-6/6). str. 692-707. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/45102> [Pristupljeno: 17.07.2015.]

16. OŽANIĆ M. (2011.) *Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća*. [Online] 1 (1/6) str. 203-211. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/192191> [Pristupljeno: 30.08.2015.]
17. PERIĆ J. i RADIĆ S. (2013.) *Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima*. [Online] Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/675366.ICEI\\_Peric\\_Radic\\_full\\_paper\\_2013.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/675366.ICEI_Peric_Radic_full_paper_2013.pdf) [Pristupljeno: 30.08.2015.]
18. PERKOV D. i RADENKOVIĆ A. (2008.) *Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća*. [Online] Dostupno na: [http://www.perkov-savjetovanje.hr/str\\_radovi/up\\_or.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/str_radovi/up_or.pdf) [Pristupljeno: 29.10.2015.]
19. RADOŠ T. (2011.) *Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima*. [Online] 24 (1/7). str. 137-154. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/105083> [Pristupljeno: 15.06.2015.]

Revizije:

20. DELLOITTE (2015.) *M&A Trends Report 2015*. [Online] Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-trends-report15-042115.pdf> [Pristupljeno: 03.10.2015.]
21. MAZUR M. et al. (2014.) *Upravljanje znanjem 2.0*. [Online] Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf) [Pristupljeno: 24.05.2015.]
22. Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva (2015.) *Internacionalizacija i mogućnosti financiranja*. Zagreb: HGK, dostupno na: <http://public.mzos.hr/fgs.axd?id=22837> [Pristupljeno: 25.06.2015.]
23. ZEPHYR (2011.) *Annual M&A Report 2010*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/655e28ae-1a80-4683-9f25-67befdb3cff0/Global,-FY-2010> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
24. ZEPHYR (2012.) *Annual M&A Report 2011*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/a4ef4b9d-1732-496c-80ca-a0767b52be7e/Global,-FY-2011> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
25. ZEPHYR (2013.) *Annual M&A Report 2012*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/5c5f81aa-4b32-4823-8b8a-861768b52418/Global,-FY-2012> [Pristupljeno: 04.10.2015.]

26. ZEPHYR (2014.) *Annual M&A Report 2013*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/8ff3c7f7-7179-45a4-8109-2246d640ddac/Global,-FY-2013> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
27. ZEPHYR (2015.) *Annual M&A Report 2014*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/65baba2e-6acd-4918-99e2-b93f74bbb1b1/Global-FY-2014> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
28. ZEPHYR (2015.) *Half Year M&A Report 2015*. [Online] Dostupno na: <http://www.mandaportal.com/getattachment/134a9177-7fdd-4d1a-80bbe0a39d2d87f2/Global-H1-2015> [Pristupljeno: 04.10.2015.]

Online poveznice:

29. AGROKOR (2015.) *Koncern*. [Online] Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/> [Pristupljeno: 31.10.2015.]
30. AT KEARNEY (2015.) *Asian companies rewrite the rules of M&A*. [Online] Dostupno na: [http://www.southeast-asia.atkearney.com/mergers-acquisitions/ideas-insights/article/-/asset\\_publisher/ldXqkJHnwU3/content/asian-companies-rewrite-the-rules-of-m-a/10192](http://www.southeast-asia.atkearney.com/mergers-acquisitions/ideas-insights/article/-/asset_publisher/ldXqkJHnwU3/content/asian-companies-rewrite-the-rules-of-m-a/10192) [Pristupljeno: 04.10.2015.]
31. B2MATCH (2015.) *Subcontracting ITM Poland*. [Online] Dostupno na: <https://www.b2match.eu/SUBCONTRACTING-ITM-MEETINGS-2015/participants/228> [Pristupljeno: 03.09.2015.]
32. BAČELIĆ M. (2015.) *Evo što su Hrvati kupili u inozemstvu, ali i stranci u Hrvatskoj*. [Online] Dostupno na: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/evo-sto-su-hrvati-kupili-u-inozemstvu-ali-i-stranci-u-hrvatskoj/> [Pristupljeno: 06.09.2015.]
33. BADKAR M. (2014.) *The 16 biggest corporate bega-deals of all time*. [Online] Dostupno na: <http://www.businessinsider.com/16-biggest-acquisitions-of-all-time-2014-2> [Pristupljeno: 03.10.2015.]
34. BANKA.HR (2015.) *Kraft Foods i Heinz potvrdili spajanje u prehrambenog diva*. [Online] Dostupno na: <http://www.bank.hr/svijet/kraft-foods-i-heinz-potvrdili-spajanje-u-prehrambenog-diva> [Pristupljeno: 01.09.2015.]
35. BG GROUP (2015.) *BG Group at a glance*. [Online] Dostupno na: <http://www.bg-group.com/21/about-us/bg-group-at-a-glance/> [Pristupljeno: 02.10.2015.]
36. BLOOMBERG BUSINESS (2015.) *Company overview of Cellco Partnership, Inc*. [Online] Dostupno na:

- <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=3589977>  
[Pristupljeno: 03.10.2015.]
37. BUSINESS DICTIONARY (2015.) *Business growth*. [Online] Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-growth.html> [Pristupljeno: 23.05.2015.]
38. BUSINESS DICTIONARY (2015.) *Economies of scale*. [Online] Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/economies-of-scale.html> [Pristupljeno: 26.10.2015.]
39. BUSINESS DICTIONARY (2015.) *Conglomerate*. [Online] Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/conglomerate.html> [Pristupljeno: 01.11.2015.]
40. CAMBRIDGE DICTIONARIES ONLINE. *Growth*. [Online] Dostupno na: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/growth?a=business-english> [Pristupljeno: 23.05.2015.]
41. CBS (2015.) *Our Portfolio*. [Online] Dostupno na: <http://www.cbcorporation.com/portfolio.php> [Pristupljeno: 31.10.2015.]
42. CITIC (2015.) *Corporate profile*. [Online] Dostupno na: <http://www.citic.com/AboutUs/CorporateProfile> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
43. CONSORTIUM (2015.) *The Consortium of universities of the Washington metropolitan area*. [Online] Dostupno na: <http://www.consortium.org/> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
44. CROATIA OSIGURANJE (2015.) *Osiguranja*. [Online] Dostupno na: <http://www.crosig.hr/hr/osiguranja/> [Pristupljeno: 31.08.2015.]
45. CROMARIS (2015.) *Upoznajte nas*. [Online] Dostupno na: <http://cromaris.hr/o-nama-s18> [Pristupljeno: 30.09.2015.]
46. CUTTS R. (1992.) *Capitalism in Japan: Cartels and Keiretsu*. [Online] Dostupno na: <https://hbr.org/1992/07/capitalism-in-japan-cartels-and-keiretsu> [Pristupljeno 25.09.2015.]
47. DEL REY J. (2014.) *Facebook and Uber discuss integration of car service into messenger*. [Online] Dostupno na: <http://recode.net/2014/07/24/facebook-and-uber-discuss-integration-of-car-service-into-messenger/> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
48. DIFFEN (2013.) *Franchising vs. licensing*. [Online] Dostupno na: [http://www.diffen.com/difference/Franchising\\_vs\\_Licensing](http://www.diffen.com/difference/Franchising_vs_Licensing) [Pristupljeno: 03.09.2015.]
49. THE ECONOMIST (2009.) *Vertical integration*. [Online] Dostupno na: <http://www.economist.com/node/13396061> [Pristupljeno: 26.09.2015.]

50. THE ECONOMIST (2014.) *The new rules of attraction*. [Online] Dostupno na: <http://www.economist.com/news/business/21632675-latest-boom-dealmaking-appears-more-sensible-its-predecessors-valuations-are> [Pristupljeno: 03.10.2015.]
51. EURIBOR (2013.) *What is Euribor*. [Online] Dostupno na: <http://www.euribor-rates.eu/what-is-euribor.asp> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
52. EUROPEAN COMMISSION (2015.) *Mergers: Commission clears acquisition of BG Group by Royal Dutch Shell*. [Online] Dostupno na: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-5581\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5581_en.htm) [Pristupljeno: 02.10.2015.]
53. GBG (2015.) *GBG in a nutshell*. [Online] Dostupno na: <https://www.google.com/landing/gbg/about> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
54. GREINER L. (1998.) *Evolution and revolution as organizations grow*. [Online] Dostupno na: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> [Pristupljeno: 29.10.2015.]
55. GRGURIĆ S. (2015.) *Pet godina, pet velikih akvizicija*. [Online] Dostupno na: <http://www.telegram.hr/biznis-tech/5-godina-5-velikih-akvizicija-pogledajte-kako-hrvatski-kapital-hrli-u-sloveniju/> [Pristupljeno: 06.09.2015.]
56. GRUBIŠIĆ I PARTNERI (2015.) *Akvizicija tvrtke*. [Online] Dostupno na: [http://grubisic-partneri.net/akvizicija\\_tvrtke.html](http://grubisic-partneri.net/akvizicija_tvrtke.html) [Pristupljeno: 06.09.2015.]
57. GUPTA et al. (2013.) *Firm growth and its determinants*. [Online] Dostupno na: <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/2/1/15> [Pristupljeno: 08.11.2015.]
58. HANKS G. (2013.) *Examples of management contracts*. [Online] Dostupno na: <http://smallbusiness.chron.com/examples-management-contracts-67105.html> [Pristupljeno: 03.09.2015.]
59. HBOR (2008.) *Poduzetništvo mladih*. [Online] Dostupno na: <http://www.hbor.hr/novo-poduzetnistvo-mladih> [Pristupljeno: 15.07.2015.]
60. HILL T. (2014.) *A guide to the three major airline alliances*. [Online] Dostupno na: <http://www.hopper.com/articles/860/a-guide-to-the-three-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-sky-team> [Pristupljeno: 26.09.2015.]
61. HOLTON K. (2013.) *Verizon, Vodafone agree to \$130 billion wireless deal*. [Online] Dostupno na: <http://www.reuters.com/article/2013/09/03/us-vodafone-verizon-idUSBRE97S08C20130903> [Pristupljeno: 03.10.2015.]
62. IDA (2015.) *Informacijsko tehnološki klaster Istre*. [Online] Dostupno na: <http://www.ida.hr/index.php?id=357> [Pristupljeno: 15.08.2015.]

63. INVESTOPEDIA (2015.) *Turnkey business*. [Online] Dostupno na: [http://www.investopedia.com/terms/t/turnkeybusiness.asp?adtest=term\\_page\\_v14\\_v2](http://www.investopedia.com/terms/t/turnkeybusiness.asp?adtest=term_page_v14_v2) [Pristupljeno: 25.09.2015.]
64. INVESTOPEDIA (2015.) *Horizontal integration*. [Online] Dostupno na: [http://www.investopedia.com/terms/h/horizontalintegration.asp?optm=sa\\_v1](http://www.investopedia.com/terms/h/horizontalintegration.asp?optm=sa_v1) [Pristupljeno: 08.11.2015.]
65. JATRGOVAC (2013.) *Globalna kretanja: Pet najuspješnijih strategija rasta u europskoj maloprodaji*. [Online] Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/2013/08/globalna-kretanja-pet-najuspjesnijih-strategija-rasta-u-europskoj-maloprodaji/> [Pristupljeno: 30.08.2015.]
66. KINDER MORGAN (2015.) *About us*. [Online] Dostupno na: [http://www.kindermorgan.com/about\\_us](http://www.kindermorgan.com/about_us) [Pristupljeno: 03.10.2015.]
67. KLASTERI.COM (2015.) *Modeli poslovnog udruživanja*. [Online] Dostupno na: <http://klasteri.com/ModeliUdruzivanja.html> [Pristupljeno: 09.11.2015.]
68. KNEŽEVIĆ B. i WACH K. (2014) *International business*. [Online] Dostupno na: [http://www.visegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014\\_knezevic\\_wach.pdf](http://www.visegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014_knezevic_wach.pdf) [Pristupljeno: 08.11.2015.]
69. KUNTIĆ D. (2010.) *Kvalitetni zaposlenici nužni za ostvarivanje rasta kompanije*. [Online] Dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/vijesti/trziste-rada/kvalitetni-zaposlenici-nuzni-za-ostvarivanje-rasta-kompanije/430/> [Pristupljeno: 30.08.2015.]
70. LIABOTIS B. (2007.) *Three strategies for achieving and sustaininh growth*. [Online] Dostupno na: <http://iveybusinessjournal.com/publication/three-strategies-for-achieving-and-sustaining-growth/> [Pristupljeno: 30.08.2015.]
71. LIDER (2015.) *Broj spajanja i preuzimanja pada u regiji, ali raste u Hrvatskoj*. [Online] Dostupno na: <http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/trziste-kapitala/broj-spajanja-i-preuzimanja-pada-u-regiji-ali-raste-u-hrvatskoj/> [Pristupljeno: 07.09.2015.]
72. LOI T. i KHAN A. (2012.) *Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies*. [Online] Dostupno na: <http://www.ethesis.net/Determinants/Determinants%20of%20firm%20growth%20Eviden ce%20from%20Belgian%20companies.pdf> [Pristupljeno: 08.11.2015.]
73. MAISTRA (2015.) *Maistra*. [Online] Dostupno na: <http://www.maistra.hr/> [Pristupljeno: 30.09.2015.]
74. MCDONALD'S (2015.) *Welcome to McFranchise*. [Online] Dostupno na: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising.html> [Pristupljeno: 03.09.2015.]



75. MERGER MARKET (2015.) *League tables for H1 2015 Financial advisors and M&A trend report*. [Online] Dostupno na: <http://www.mergermarket.com/info/2015/07/01/league-tables-h1-2015-financial-advisors-ma-trend-report/> [Pristupljeno: 04.10.2015.]
76. NALLY D. (2014.) *The trust agenda*. [Online] Dostupno na: <http://www.strategy-business.com/article/00253?gko=66f79> [Pristupljeno: 05.10.2015.]
77. NATIONAL GEOGRAPHIC (2015.) *International alliances*. [Online] Dostupno na: <http://education.nationalgeographic.com/archive/xpeditions/lessons/13/g912/eurounion.html> [Pristupljeno: 26.09.2015.]
78. PEVLER R. (2015.) *Conglomerate and congeneric mergers*. [Online] Dostupno na: <http://bizfinance.about.com/od/Basic-Financial-Management/a/conglomerate-and-congeneric-mergers.htm> [Pristupljeno: 26.09.2015.]
79. PILI T. (2015.) *S 2,2 milijuna dolara vrijednim spajanjima i preuzimanjima kompanije napuhuju novi balon*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/s-22-bilijuna-dolara-vrijednim-spajanjima-i-preuzimanjima-kompanije-napuhuju-novi-balon-298284> [Pristupljeno: 27.09.2015.]
80. PODRAVKA (2015.) *Podravka sklopila ugovor o stjecanju 51,55 posto dionica Žito d.d.-a*. [Online] Dostupno na: <http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-sklopila-ugovor-o-stjecanju-51-55-posto-dionica-zito-d-d-ljubljana/> [Pristupljeno: 06.09.2015.]
81. POSLOVNI.HR (2014.) *Linić i Vlahović potpisali ugovor kojim Adris grupa kupuje Croatia osiguranje*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/linic-i-vlahovic-potpisali-ugovore-kojim-adris-grupa-kupuje-croatia-osiguranje-265854> [Pristupljeno: 31.08.2015.]
82. RADUSINOVIĆ D. (2014.) *Croatia osiguranje u gubitku 184 milijuna, danas 500 otkaza*. [Online] Dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/croatia-osiguranje-sa-184-milijuna-kuna-gubitka--danas-krece-sa-500-otkaza-/1232999/> [Pristupljeno: 30.09.2015.]
83. RAZVOJNA AGENCIJA ZAGREB (2015.) *Poslovni anđeli*. [Online] Dostupno na: <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Poslovni-andeli> [Pristupljeno: 04.11.2015.]
84. REISS B. (2010.) *Build a good relationship with suppliers*. [Online] Dostupno na: <http://www.entrepreneur.com/article/205868> [Pristupljeno: 05.10.2015.]
85. REUTERS (2014.) *CITIC Pacific says acquisition of CITIC Ltd completed*. [Online] Dostupno na: <http://www.reuters.com/article/2014/08/26/citic-pacific-mergers-idUSL3N0QW13H20140826> [Pristupljeno: 03.10.2015.]



86. RUSH ORDER (2013.) *Turnkey operations for startup companies*. [Online] Dostupno na: <http://www.rushorder.com/order-fulfillment-for-startup-companies/> [Pristupljeno: 03.09.2015.]
87. SANDHOLM D. (2011.) *Airgas CEO: Life after hostile takeover attempts*. [Online] Dostupno na: <http://www.cnbc.com/id/41632112> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
88. SARDELIĆ S. (2007.) *Strategija financiranja presudna je za održavanje brzorastuće tvrtke*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/trzista/strategija-financiranja-presudna-je-za-odrzavanje-brzorastuce-tvrtke-62226> [Pristupljeno: 16.07.2015.]
89. SCOTIABANK (2015.) *Global ATM Alliance*. [Online] Dostupno na: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,8093,00.html> [Pristupljeno: 04.09.2015.]
90. SHAZAM (2014.) *Warner Music Group amnd Shazam announce landmark*. [Online] Dostupno na: <http://news.shazam.com/pressreleases/warner-music-group-and-shazam-announce-landmark-strategic-alliance-962769> [Pristupljeno: 01.09.2015.]
91. SHELL (2015.) *Shell at a glance*. [Online] Dostupno na: <http://www.shell.com/global/aboutshell/at-a-glance.html> [Pristupljeno: 02.10.2015.]
92. SINGER S. (2012.) *Zašto rasti*. [Online] Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/S6\\_razlozi\\_za\\_rast\\_Barringer13\\_2012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/S6_razlozi_za_rast_Barringer13_2012.pdf) [Pristupljeno: 09.11.2015.]
93. SPENCER T. (2013.) *Product/Market expansion matrix*. [Online] Dostupno na: <http://www.spencertom.com/2013/10/09/ansoff-matrix/#.VfGWMX-qpBd> [Pristupljeno: 29.07.2015.]
94. STENGEL D. (2012.) *Managerial economics – principles*. [Online] Dostupno na: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/managerial-economics-principles.pdf> [Pristupljeno: 29.10.2015.]
95. SUVREMENA.HR (2015.) *Grupa Podravka i Sveučilište u Zagrebu potpisali sporazum o suradnji*. [Online] Dostupno na: <http://www.suvremena.hr/28638.aspx> [Pristupljeno: 25.09.2015.]
96. SVIJET KVALITETE (2012.) *Kvaliteta*. [Online] Dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> [Pristupljeno: 16.06.2015.]
97. THOMSON REUTERS (2015.) *Mergers and acquisitions review – full year*. [Online] Dostupno na: <http://blog.thomsonreuters.com/index.php/mergers-acquisition-review-full-year/> [Pristupljeno: 02.10.2015.]

98. TIPURIĆ D. (2013.) *Vizija i strateški ciljevi*. [Online] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/oim/dtipuric/2013-4-%20vizija%20i%20strateki%20ciljevi.pdf>  
[Pristupljeno: 22.07.2015.]
99. TURIERA T. i CROS S. (2013.) *CO Business: 50 examples of business collaboration*. [Online] Dostupno na: [http://www.co-society.com/wp-content/uploads/CO\\_business\\_2013.pdf](http://www.co-society.com/wp-content/uploads/CO_business_2013.pdf) [Pristupljeno: 31.10.2015.]
100. US LEGAL (2014.) *Dissolution and termination of joint venture*. [Online] Dostupno na: <http://jointventures.uslegal.com/dissolution-and-termination-of-joint-venture/>  
[Pristupljeno: 04.09.2015.]
101. VAN VLIET V. (2013.) *Greiner growth model*. [Online] Dostupno na: <http://www.toolshero.com/strategy/greiner-growth-model/> [Pristupljeno: 29.10.2015.]
102. VAROŠANEC S. (2014.) *Orbico Branko Roglića preuzima poljsku grupaciju Navo pgd*. [Online] Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/orbico-branka-rogllica-preuzima-poljsku-grupaciju-nava-pgd-947695> [Pristupljeno: 07.09.2015.]
103. VERIZON (2015.) *Our company* [Online] Dostupno na: <http://www.verizon.com/about/our-company> [Pristupljeno: 03.10.2015.]
104. THE WALL STREET JOURNAL (2013.) *Incorporating environmental issues' impact into growth strategies*. [Online] Dostupno na: <http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2013/11/15/-incorporating-environmental-issues-impact-into-growth-strategies/> [Pristupljeno: 05.10.2015.]

## POPIS PRILOGA

### Popis slika

Slika 1: Strategijske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini.....	24
Slika 2: Greinerov model rasta.....	26
Slika 3: Ansoffova matrica rasta.....	30
Slika 4: Model prilagođavanja organizacijskog sustava.....	58
Slika 5: Razvitak strateškog saveza.....	66
Slika 6: Organigram Adris grupe.....	93

### Popis tablica

Tablica 1: Glavne teme dubinskog snimanja.....	54
Tablica 2: Razlike između učećih, poslovnih i hibridnih strateških saveza.....	65
Tablica 3: Broj i vrijednost akvizicija u Sjevernoj Americi u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	80
Tablica 4: Najvrjednije akvizicije u Sjevernoj Americi u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	81
Tablica 5: Broj i vrijednost europskih akvizicija u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	83
Tablica 6: Najvrjednije akvizicije u Europi u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	84
Tablica 7: Broj i vrijednost akvizicija u Aziji i Aziji-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	85
Tablica 8: Najvrjednije akvizicije u Aziji i Aziji-Pacifik u razdoblju od 2010. do 2015. godine.....	86
Tablica 9: Akvizicije i spajanja koje su provele strane tvrtke u Hrvatskoj (2010.-2015.).....	88
Tablica 10: Akvizicije i spajanja koje su provele hrvatske tvrtke u inozemstvu (2010.-2015.).....	89
Tablica 11: Pet akvizicija hrvatskih tvrtki u Sloveniji (2010.-2015.).....	90

## SAŽETAK

Rast poduzeća predstavlja veliki izazov uspješnom poslovanju svake organizacije. Svako poduzeće mora temeljito poznavati sve aspekte svog poslovanja kako bi pravilno i kvalitetno usmjerilo strategije rasta na pravi put prema ostvarenju strateških i drugih poslovnih ciljeva. To se može učiniti kroz unutarnji ili vanjski rast. Pod pojmom „interni“ ili „organski“ rast poduzeća, misli se na promjene koje se zbivaju unutar njega samog. Poduzeće se širi odnosno raste korištenjem vlastitih resursa te se menadžeri oslanjaju na svoja znanja i vještine kako bi upravljala razvojem. U interne strategije rasta spadaju Greinerov model, Ansoffova matrica, investicije u nove djelatnosti, nove kapacitete i proširenje postojećih kapaciteta te ekspanzija, modernizacija i internacionalizacija. Svaka od navedenih strategija pomaže poduzeću u ostvarenju određenih ciljeva. Nakon određenog vremena, organski se rast mora transformirati te se menadžeri moraju usmjeriti na rast koji se zbiva izvan poduzeća, a to mogu ostvariti raznim strategijama kao što su akvizicije ili pripajanja, merdžeri ili spajanja te razni oblici strateške suradnje. Pri formuliranju i implementiranju svake od navedenih strategija rasta, poduzeća moraju u obzir uzeti i dionike s kojima dolaze u doticaj. Moraju proučiti kako pojedina odluka utječe na koju interesno-utjecajnu skupinu te ako je moguće, minimizirati ili ukloniti negativan utjecaj koji bi bilo koja aktivnost mogla prouzročiti.

Ključne riječi: rast, strategije, akvizicije, spajanja, strateški savezi, strateška suradnja, dionici, Greiner, Ansoff, ekspanzija

## SUMMARY

Company growth presents a great challenge for a successful business of every organisation. Every company needs to have a thorough knowledge of all of its aspects so it could properly and efficiently focus its growth strategies to achieving strategic and other business goals. That can be done through internal or external growth. Internal or organic growth refers to changes that are happening within a company. A company uses its own resources and their managers have to rely on their own knowledge and skills. Internal growth strategies include: Greiner's model of growth, Ansoff's matrix, investments in new activities, new capacities or expansion of existing ones and also expansion, modernisation and internationalisation. Each of these strategies help the company to achieve certain goals. After a while, organic growth needs to transform and managers must focus on growth that happens outside of a company, and it can be achieved through a variety of strategies that include acquisitions, mergers and other forms of strategic cooperation. In formulating and

implementing each of these growth strategies, the companies must take into account various stakeholders with whom they come in contact. They have to study how an individual idea affects a stakeholder and, if possible, how to minimize or eliminate a negative impact any activity may cause.

Key words: growth, strategies, acquisitions, mergers, strategic alliances, strategic cooperation, stakeholders, Greiner, Ansoff, expansion