

Mjesto i uloga lanca vrijednosti u procesu integracija poduzeća

Skok, Tin

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:594420>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-04**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Analize i poslovnog planiranja

**MJESTO I ULOGA LANCA VRIJEDNOSTI U PROCESU
INTEGRACIJA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Tin Skok

Zagreb, rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Analize i poslovnog planiranja

**MJESTO I ULOGA LANCA VRIJEDNOSTI U PROCESU
INTEGRACIJA PODUZEĆA**

**THE ROLE AND PLACE OF VALUE CHAIN IN FIRM
INTEGRATION PROCESSES**

Diplomski rad

Tin Skok, 0067512164

Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol

Zagreb, rujan, 2019.

Tin Skok

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 15.9.2019.

Tin Skok

SAŽETAK

Poduzeća vode tržišnu utakmicu u kojoj se trude pobijediti konkurente, a za to im je potrebna strategija. Strategija poduzeća može se shvatiti kao dugoročni plan kojeg se poduzeće pridržava kako bi ostvarilo zadane ciljeve. Za uspjeh poduzeća bitno je ostvariti konkurentsku prednost temeljem koje je moguće dugoročno opstati na tržištu. Konkurentska prednost se može ostvariti na tri načina: diferencijacijom, niskim troškovima i fokusiranjem. Lanac vrijednosti dijeli aktivnosti poduzeća na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Cilj analize lanca vrijednosti je istaknuti strateški bitne aktivnosti koje mogu biti temelj konkurentske prednosti poduzeća kroz diferencijaciju ili niske troškove. U lancu vrijednosti može doći do vertikalnih i horizontalnih integracija kroz koje poduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost, odnosno iskoristiti prilike te izbjeći prijetnje na tržištu. Integracije mogu biti strateški savezi, spajanja ili preuzimanja, a ostvaruju se s ciljem postizanja sinergije. Teorijski dio popraćen je primjerima integracija poduzeća u automobilske industrije, industriji informacijskih tehnologija i prehrambenoj industriji.

Ključne riječi: strategija, konkurentska prednost, lanac vrijednosti, integracije, sinergija

ABSTRACT

While corporations compete on the market, they need strategy. Company strategy can be perceived as a long-term plan that company need to follow so that it can achieve its goals. In order to survive at the market, company needs to gain a competitive advantage. Competitive advantage can be gained by offering clients better and greater value, by offering lower prices and by focusing on specific product or market segment. The value chain splits activities of a company into primary and support activities. The goal of the value chain analysis is to highlight the strategically important activities which can provide source of company's competitive advantage through differentiation or low cost. Competitive advantage can also be gained through vertical and horizontal integrations in value chain. Integrations can be achieved by creating strategic alliances or by using mergers and acquisitions. Main motive of integrations is to create synergy between two or more entities. Theoretical part of this thesis is followed by examples of integrations in automobile, IT and food industry.

Keywords: strategy, competitive advantage, value chain, integrations, synergy

SADRŽAJ

SAŽETAK i ključne riječi	
ABSTRACT and key words	
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. STRATEGIJA I OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....	2
2.1. Poimanje strategije i škole strategijske misli	2
2.2. Kompleksnost i lanac vremena.....	5
2.3. Proces oblikovanja strategije.....	10
2.4. Konkurentska prednost poduzeća	13
3. MODEL LANCA VRIJEDNOSTI.....	19
3.1. Primarne i sekundarne aktivnosti poduzeća.....	19
3.2. Identificiranje vrijednosnih aktivnosti u lancu vrijednosti	22
3.3. Analiza lanca vrijednosti.....	23
3.4. Integracije u lancu vrijednosti.....	25
4. PRIMJERI INTEGRACIJA U LANCU VRIJEDNOSTI	32
4.1. Primjer integracije u lancu vrijednosti u automobilske industriji.....	32
4.2. Primjer integracije u lancu vrijednosti u industriji informacijskih tehnologija.....	35
4.3. Primjer integracije u lancu vrijednosti u prehrambenoj industriji.....	39
5. ZAKLJUČAK	44
LITERATURA	45
POPIS SLIKA I GRAFIKONA	48
POPIS TABLICA.....	48
ŽIVOTOPIS.....	49

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su integracije u lancu vrijednosti poduzeća. Cilj ovog rada je utvrditi mjesto i ulogu modela lanca vrijednosti u upravljanju procesima integracija poduzeća. Vrijednost modela je u identifikaciji područja sinergija u procesu poslovnih kombinacija poduzeća, ali i u prepoznavanju područja gdje integracija nije moguća ili pak nije ekonomski isplativa.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. U teorijskom dijelu rada korištene je znanstvena i stručna literatura poput knjiga, znanstvenih radova i znanstvenih članaka iz područja strategije, konkurentske prednosti, lanca vrijednosti i poslovnih kombinacija. Za praktični dio su također korištene knjige, stručni i znanstveni radovi, ali i studije slučajeva iz prakse, internetski članci te korporativne stranice analiziranih poduzeća.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od 5 poglavlja. U uvodnom dijelu rada predstavljen je predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada kako bi se omogućio strukturirani pregled rada. Drugo poglavlje upoznaje čitatelja s pojmom strategije, prikazuje suočavanje s kompleksnošću okruženja i opisuje se proces oblikovanja strategije. U tom dijelu je stavljen naglasak na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća kao najvažnije odluke za postizanje uspjeha.

Treće poglavlje pojašnjava pojam lanca vrijednosti te razdiobu lanca vrijednosti na primarne i sekundarne aktivnosti. Također se objašnjava važnost identifikacije vrijednosnih aktivnosti i analize lanca vrijednosti. U trećem poglavlju su opisani i načini integracije u lancu vrijednosti poduzeća.

U četvrtom poglavlju su objašnjeni primjeri integracija poduzeća u lancu vrijednosti u automobilske, IT i prehrambene industriji. U finalnom dijelu rada je dan pregled najvažnijih zaključaka ovog rada nakon čega slijedi popis korištene literature, popisi slika, tablica i grafova prikazanih u radu.

2. STRATEGIJA I OBLIKOVANJE STRATEGIJE

2.1. Poimanje strategije i škole strategijske misli

Svi menadžeri se pri strateškom razmišljanju suočavaju s tri glavna pitanja: Gdje smo sada? Kamo želimo stići? Kako ćemo do tamo doći? Pitanje „Gdje smo sada?“ odnosi se na trenutnu situaciju u kojoj se poduzeće nalazi, a to mogu biti tržišni položaj poduzeća, konkurencija, snage i slabosti. Pitanje „Kamo želimo stići?“ bavi se smjerom kojim uprava smatra da bi se poduzeće trebalo kretati, u pogledu poboljšanja poslovanja. Pitanje „Kako ćemo do tamo doći?“ odnosi se na izradu i provedbu strategije kojom će poduzeće doći do željenog cilja.¹

Riječ strategija potječe od grčke riječi *strategos*, što znači general. Izvor riječi strategija usko je povezan uz ratovanje, a prvi put se u literaturi pojavljuje u knjizi kineskog generala i filozofa Sun Tzu-a, *Umijeće ratovanja*. Druga knjiga u kojoj se također može pronaći mentalno uporište poimanju strategije je *Knjiga pet prstenova* koju je napisao samuraj Miyamoto Musashi. U obje knjige postoji uska povezanost dvaju nerazdvojivih procesa, oblikovanja i ostvarivanja određenog cilja, što se manifestira kroz pripremu i vođenje rata. Njihove strategije ratovanja usmjerene su prvenstveno pobjedi koju žele ostvariti u kratkom roku uz minimalan utrošak energije i vremena, te uz minimalne gubitke.²

Prema knjizi Carla Von Clausewitz-a *O ratu*, jedini cilj rata je pobjeda, bez obzira na stupnjeve razaranja i uništenja. Smatra se da je njegova filozofija ratovanja imala veliki utjecaj na globalna razaranja u 20. stoljeću. Ratovanje je osim štete dalo doprinos kroz planirano odmjeraivanje troškova vezanih uz ratovanje i koristi polučene ratovanjem.³

Prema Igoru Ansoffu, strategija čini zajedničku nit za pet međusobno povezanih pitanja: područje proizvod-tržište, vektor rasta, konkurentsku prednost, interno generiranu strategiju i donošenje odluka. Ansoff preporučuje matricu proizvod-misija kao pristup poduzeća definiranju zajedničke niti svoje vlastite strategije.⁴

Prema Mintzbergu, strategija se poima kao organizacijsko stremljenje, kao dinamičko usuglašavanje unutarnjih i vanjskih situacija te kao odraz organizacijskih razina poduzeća. Mintzberg u početku razlikuje tri osnovne škole izrade strategije: preskriptivnu, deskriptivnu i školu strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta. Nadalje, podjela škola se kasnije

¹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate: str. 3

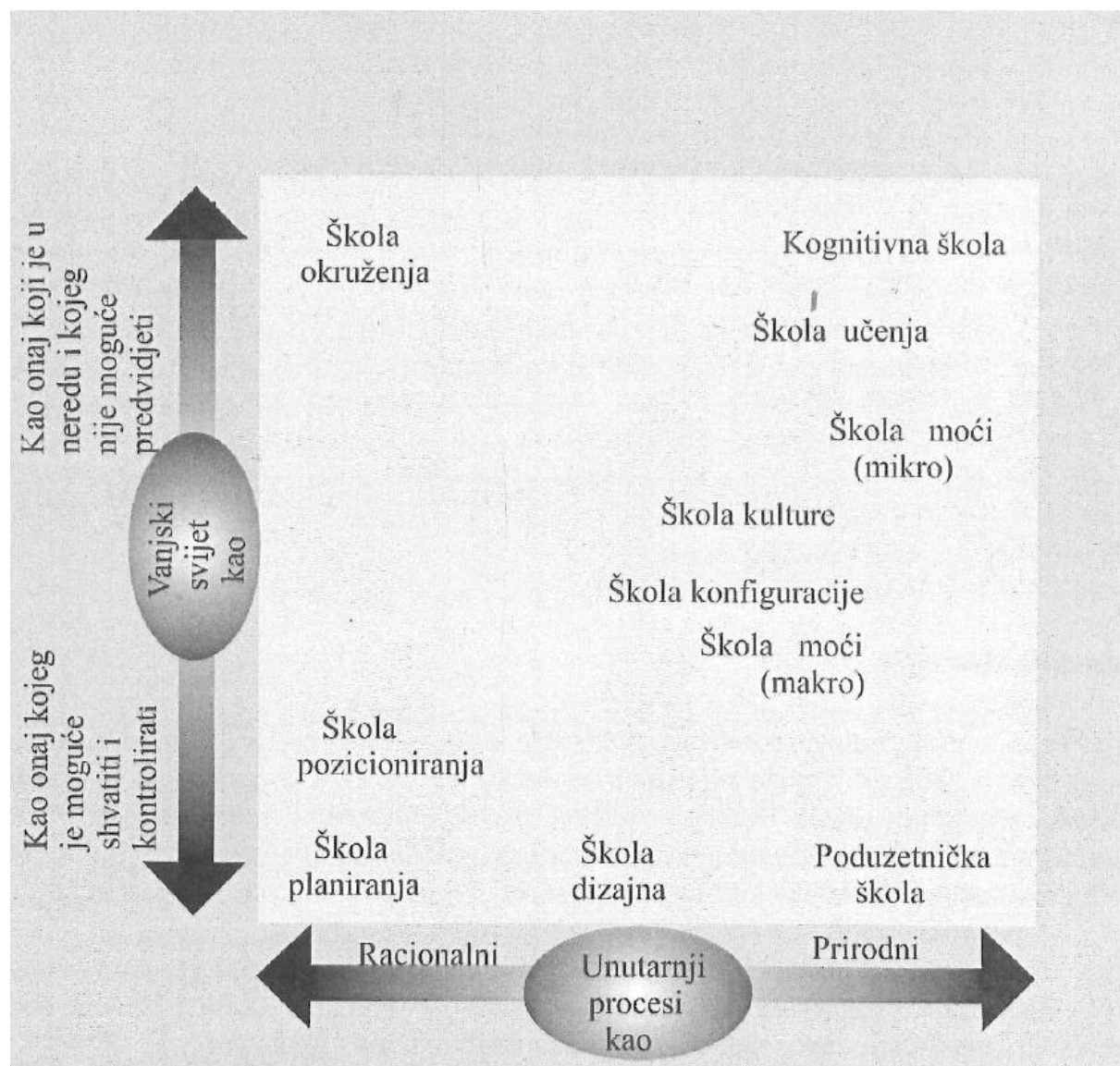
² Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 41

³ Ibid. str. 42

⁴ Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija str. 5

proširuje na: školu dizajna, školu planiranja, školu pozicioniranja, poduzetničku školu, kognitivnu školu, školu učenja, školu moći, školu kulture, školu okruženja te školu konfiguracije. Na *Slici 1.* prikazne su škole strategijske misli prema shvaćanju vanjskog svijeta i unutarnjih procesa.⁵

Slika 1. Škole strategijske misli



Izvor: Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 43

Škola dizajna je najviše utjecala na proces formiranja strategije, i to kroz model kreiranja strategije koji nastoji pronaći ravnotežu između unutarnjih sposobnosti poduzeća i vanjskih

⁵ Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 42-45

moćnosti okoline. Škola planiranja pojavila se u isto vrijeme kad i škola dizajna, a bazirala se na prognoziranju uvjeta u budućnosti. Međutim, veliki neuspjesi poput naftne krize ozbiljno su je potkopali. Za razliku od škole dizajna i planiranja koje su se bazirale na procesu izrade strategije, škola pozicioniranja se fokusirala na sadržaj strategija te počela s preskriptivnim pristupom. To znači da se je poduzećima savjetovalo da koriste dostupne strategije koje im najbolje odgovaraju u datom trenutku.⁶

Poduzetnička škola razmatra strategiju kao djelo jedne osobe, tj. izvršnog direktora poduzeća koji temeljem iskustva, intuicije i vizije stvara putokaz koji poduzeće prati. Zadatak kognitivne škole je razumjeti način razmišljanja prilikom stvaranja strategije, odnosno procesuiranje informacija temeljem kojih se donose odluke.⁷

Prema školi učenja, strategije nastaju tako što ljudi proučavanjem situacije nauče nositi se s njom na način da otkriju obrasce ponašanja koji djeluju. Škola moći smatra da se strategija kreira kroz utjecaj, naglašavajući korištenje moći i politike kao bi se ispregovarala strategija koja odgovara nečijim interesima. Prema školi kulture, izrada strategije jest proces socijalne interakcije, a bazira se na razumijevanju i vjerovanjima članova poduzeća. Škola okruženja pozicionira okruženje uz organizaciju i vodstvo kao jedan od tri glavna čimbenika stvaranja strategije. Škola konfiguracije predstavlja kombinaciju svih navedenih škola strategijske misli, a kao posljedica konfiguracije nastaje transformacija procesa stvaranja strategije.⁸

Strategija poduzeća može se shvatiti kao plan igre kojim uprava nastoji poboljšati poslovanje, tržišnu poziciju, privući i zadržati kupce, nositi se s konkurencijom i ostvariti željene ciljeve. Dakle, strategija poduzeća ukazuje na menadžerske odluke kojima se namjeravaju zadovoljiti navedeni segmenti poslovanja.⁹

Strategija se bavi dugoročnim smjerom organizacije, a strateške odluke koje se donose unutar organizacije trebaju biti usmjerene na ostvarivanje prednosti nad konkurencijom. Strategija se može smatrati kao prilagođavanje resursa i aktivnosti organizacije okruženju u kojem posluje. Međutim, na strategiju organizacije ne utječu samo dostupnost resursa i okruženje, već i vrijednosti i očekivanja onih koji imaju moć odlučivanja. Strategija postoji na više razina unutar

⁶ Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press str. 24, 49, 82,

⁷ Ibid. str. 124, 150

⁸ Ibid. str. 176, 234, 267, 288, 302

⁹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 3

organizacije. Strategija na korporativnoj razini se bavi selekcijom poslovanja, razvojem i koordinacijom portfolia poslovanja. Strategija na razini poslovnog odjela odnosi se na pozicioniranje poslovanja te na prognoziranje i prihvaćanje promjena. Strategija na operativnoj razini bavi se pitanjima vezanim uz poslovne procese i lanac vrijednosti.¹⁰

2.2. Kompleksnost i lanac vremena

Kompleksnost je pojam pod kojim se podrazumijeva da realni sustavi mogu poprimiti veliki broj raznih stanja. Kompleksnost se kvantificira varijetetom kojim se prikazuje broj različitih stanja sustava, a ovisi o raznim čimbenicima. Kompleksnost pripada organskim i socijalnim sustavima. S druge strane postoji kompliciranost, vrsta povezanosti sustava koja ovisi o određenom broju i različitosti veza među čimbenicima te pripada mehaničkim sustavima.¹¹

Kompleksne, nelinearne sustave ne može se razdvojiti na dijelove jer se značajke dijelova ne podudaraju sa značajkama cjeline. Kompleksni sustavi predstavljaju sinergijsko djelovanje dijelova sustava, budući da njihovi dijelovi svojom aktivnošću ostvaruju svoje ciljeve, ali i ciljeve cjeline. Sustavi koji pokazuju visoku razinu sinergije otporniji su prema vanjskim utjecajima. Sinergijom se minimizira vjerojatnost pojave unutrašnjih sukoba, a nastaje spontano kao odraz prirode djelovanja sustava, odnosno ne može se ostvariti prisilno.¹²

Proces diferencijacije smatra se uzrokom rasta kompleksnosti, a odnosi se na postupno zamjenjivanje jednog čimbenika s dva ili više. Taj je proces prisutan u svim organskim i socijalnim sustavima. Dinamika procesa diferencijacije odnosi se na brzinu kretanja sustava kroz faze životnog vijeka. U svakoj od faza prisutan je različit utjecaj pojedinih čimbenika na potencijal i smjer razvoja kompleksnosti. Proces razvoja ostvaruje se procesom upravljanja kojim se kreira i realizira relativno trajni razvoj sustava. Proces upravljanja je proces uređivanja sustava te se ostvaruje transformacijom informacija o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, sukladno prostoru za razvoj, viziji i misiji, te ostvarivanju ciljeva.¹³

Tehnologija upravljanja je skup svih poznatih sposobnosti učinkovite kontrole iniciranja i korištenja postojećih i novih, unutarnjih i vanjskih procesa diferencijacije i integracije,

¹⁰ Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. 6. izd. New York: Financial Times Prentice Hall str. 3-12

¹¹ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 16

¹² Rupčić, N. (2016.) *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci str. 7.

¹³ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 16

usmjerena postizanju održivog odnosa unutarnjeg i vanjskog okruženja. Važan segment upravljanja je kontrola kojoj se pristupa u kontekstu opstanka poduzeća.¹⁴

Strateška kontrola je proces smišljen kao pomoć menadžmentu pri uravnoteženju dugoročnog investiranja sa zahtjevima kratkoročne rentabilnosti. Strateška kontrola obuhvaća postavljanje jasno definiranih strateških ciljeva, a zatim njihovo praćenje na sličan način kao što se prati budžet.¹⁵

Dakle, različita svojstva kompleksnosti i pripadajuća razvojna dinamika zahtijevaju različite tehnologije upravljanja i upravljačka pravila. Pravilima upravljanja se putem kontrole unutarnje i vanjske razine kompleksnosti nastoji uspostaviti dinamično suglasje. Protekom vremena i porastom diferencijacije dolazi do promjene integracijskih pravila. Postojeća integracijska pravila ograničavaju opstanak i uništavaju razvojni potencijal sustava. Zbog toga sustav, da bi prešao na nova integracijska pravila koja mu omogućavaju nositi se s višom razinom kompleksnosti, slijedi „S“ oblikovni razvoj koji je prikazan na *Slici 2*.¹⁶

Skup integracijskih pravila tvori integracijski okvir ili kapacitet integriranja kompleksnosti. Ako se varijabilnost shvati kao mogućnost izbora, poduzeća mogu birati kako će se ponašati u vezi kompleksnosti. Prema tome mogućnosti izbora su: reaktivni ili konzervativni, proaktivni ili inovativni te kombinirani. Reaktivni su fokusirani na održavanje stanja internalizacijom vanjske kompleksnosti. Proaktivni su usmjereni na promjenu funkcije i položaja eksternalizacijom vlastite kompleksnosti, dok su kombinirani usmjereni na održavanje položaja kao krajnjeg cilja.¹⁷

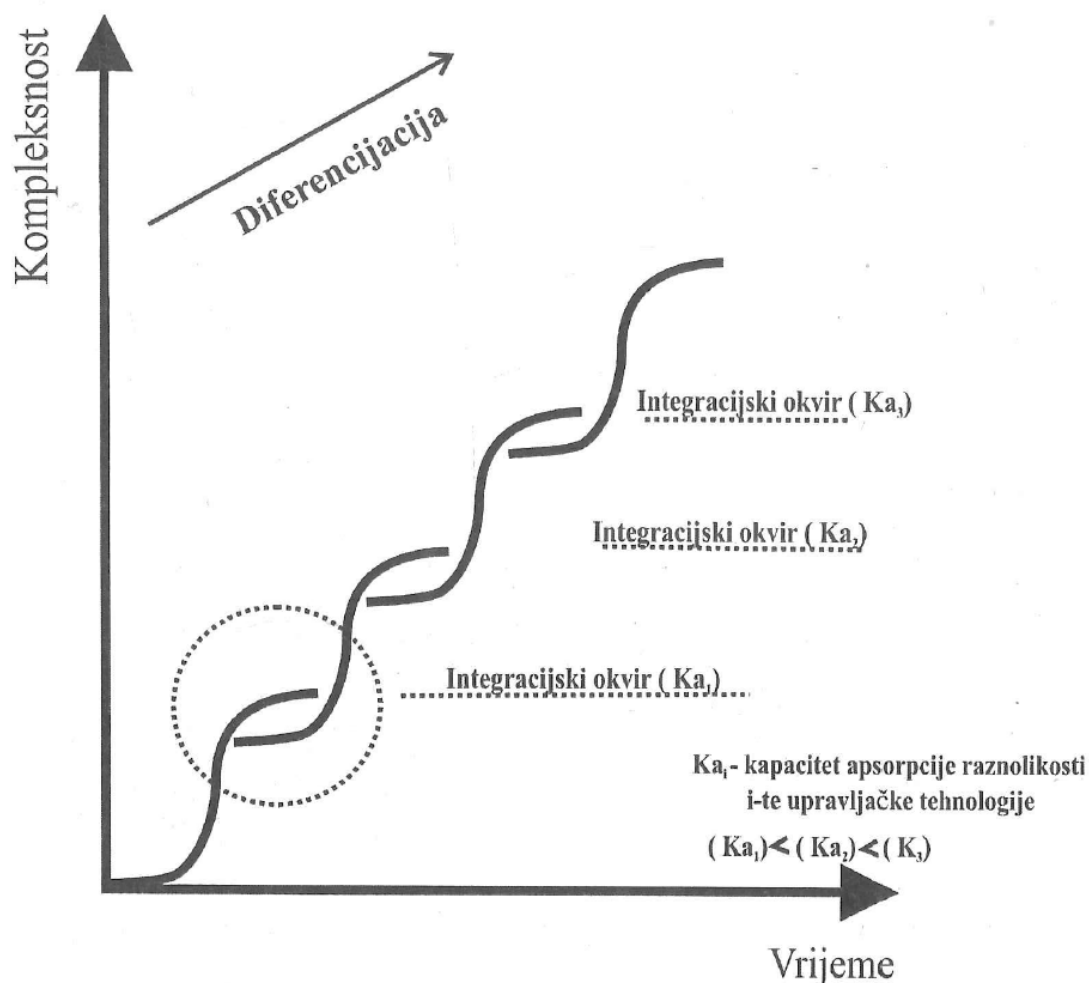
¹⁴ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 17

¹⁵ The Economist (1996). Strategija: osnovni pojmovi poslovne strategije od A do Ž. Zagreb: Privredni vjesnik str. 142

¹⁶ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 17-18

¹⁷ Ibid. str. 19-20

Slika 2. „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije



Izvor: Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 19

U integracijskom okviru Ka_1 pristupa se poduzeću gledajući prihode, troškove i profit. Poduzeće se shvaća kao pasivni reaktor na signale iz okoline prilagođavajući sebe s ciljem maksimizacije profita. Povećanjem proizvodnje dolazi do ekonomije razmjera i tu poduzeće prelazi s prvog integracijskog okvira na drugi. U integracijskom okviru Ka_2 poduzeće se dijeli na funkcije kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i financije. Međutim, povećanjem kompleksnosti takva organizacijska struktura postaje neefikasna. Nadalje, rast poduzeća se ne može ostvariti ako se ne oslanja na tuđi kapital pa tu dolazi do prelaska s drugog na treći organizacijski okvir. U integracijskom okviru Ka_3 koristi se prvo dvodimenzionalna matrična

organizacija, a zatim trodimenzionalna divizijska organizacija. Tu nastaje problem agenata odnosno razlikovanje ciljeva menadžera i vlasnika.¹⁸

Izazov suvremenog upravljanja nalazi se u procesu uravnoteženja raznolikosti ponašanja organizacijskih podsustava, ali i pojedinaca. Prema Conant-Ashbyjevom teoremu, „Svaki dobar regulator sustava mora istovremeno biti model tog sustava“. Prema tome, rezultat upravljačkog procesa ne može biti bolji od smog modela koji je temelj upravljanja tim procesom, osim slučajno. Poduzećima se još uvijek upravlja neodgovarajućim, tradicionalnim modelima koji su najčešće usmjereni prema pokazatelju profitabilnosti.¹⁹

Neophodnost razvoja tehnologije poslovnog upravljanja proizlazi iz Ashbyeva zakona uvjetovanih varijeteta. Varijetetom se smatra mjera kompleksnosti. Po tom zakonu kompleksnost se može apsorbirati jedino kompleksnošću, odnosno varijetet se može apsorbirati jedino varijetetom, čime se dolazi do zaključka da kontrola razvojne situacije zahtjeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se smatra kao prepreka izabranom pravcu razvoja. Prema istraživanjima Raula Espejoa, menadžer nikada nema dovoljan kapacitet za adekvatno odgovaranje na varijetet okruženja, te radi toga je neophodno razviti i druge strategije usmjerene reduciranju varijeteta situacije u kojoj se nalazi i kojom upravlja.²⁰

Prema Ansoffu, poslovno upravljanje je cilju usmjerena transformacija informacija u akcije, te sadrži dvije razine poslovnog upravljanja: informativnu i djelatnu. Sukladno snazi utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti, Ansoff razlikuje tri tipa organizacijske otvorenosti koji su obuhvaćeni pojmom *lanca vremena*: prošlost kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti, prošlost najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti i prošlost najveći dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti.²¹

Tip 1 ili prošlost kao potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti temelji se na status quo prognozi, odnosno na hipotezi vremenske stabilnosti. Hipoteza vremenske stabilnosti pretpostavlja da će sustav uzroka koji je prouzročio sadašnjost djelovati i dalje, tj. do kraja vremenskog obzora prognoze. U organizacijskoj otvorenosti Tip 1 koriste se financijsko i

¹⁸ Thomas, C. R., Maurice, S. C. (2016). *Managerial Economics: Foundations Of Business Analysis And Strategy*. 12. izd. New York: McGraw-Hill Education str. 21-23

¹⁹ Rupčić, N. (2016.) *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci str. 9

²⁰ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str 21

²¹ Ibid. str. 23

dugoročno planiranje kao tehnologije poslovnog upravljanja, a rezultat koji je uvijek jedan ili optimalan dobiva se modeliranjem ili trend analizom.²²

Tip 2 ili prošlost najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti pretpostavlja da je budućnost jednaka prošlosti, uz mogućnost pojave promjena uzrokovanih prikrivenim tendencijama razvoja u prošlosti. U ovakvom vremenskom lancu se razumije i prihvaća mogućnost pojave alternativnih budućnosti, koje svoj izvor imaju u po važnosti rangiranim procesima koji se dobivaju ABC metodom. Tehnologija poslovnog upravljanja koja se koristi u lancu vremena Tip 2 je strategijsko planiranje, a temeljni upravljački instrument koji se koristi je strategijski plan.²³

Tip 3 ili prošlost najvećim dijelom zanemarljiva pri oblikovanju budućnosti je vremenski lanac koji pripada turbulentnom okruženju u kojem se susreće neizvjesna igra usmjerena prema dva ili više promjenjivih ciljeva. Ovdje se više sustav ne može obuhvatiti i objasniti kvantitativnim metodama, već se potpuno prelazi na istraživanje budućnosti heurističkim metodama pa se budućnost istražuje strateškim igrama, scenarijima i simulacijama, gdje ne postoji jedno nego više razvojnih suboptimalnih rješenja. U ovom lancu vremena se kao tehnologije upravljanja koriste strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem i cjelovito upravljanje.²⁴

Poduzeća koja žele osigurati opstanak i razvoj u uvjetima snažnog rasta kompleksnosti okruženja moraju s reaktivnog prijeći na proaktivan način upravljanja. Proaktivni način razmišljanja zahtjeva vrlo razvijenu upravljačku otvorenost i jasno postavljen razvojni poslovni svjetonazor. Rastom kompleksnosti dolazi do sve dužeg vremena potrebnog te sve kraćeg vremena raspoloživog za reakciju na promjenu, na što ukazuju sve otvorenije škarke vremena prikazane na *Slici 3*. Škarke vremena prikazuju jaz između vremena potrebnog za reagiranje i vremena raspoloživog za pripremu na sve veću razinu kompleksnosti. Otvorenost škara vremena nastaje zbog jaza reakcije i jaza odluke.²⁵

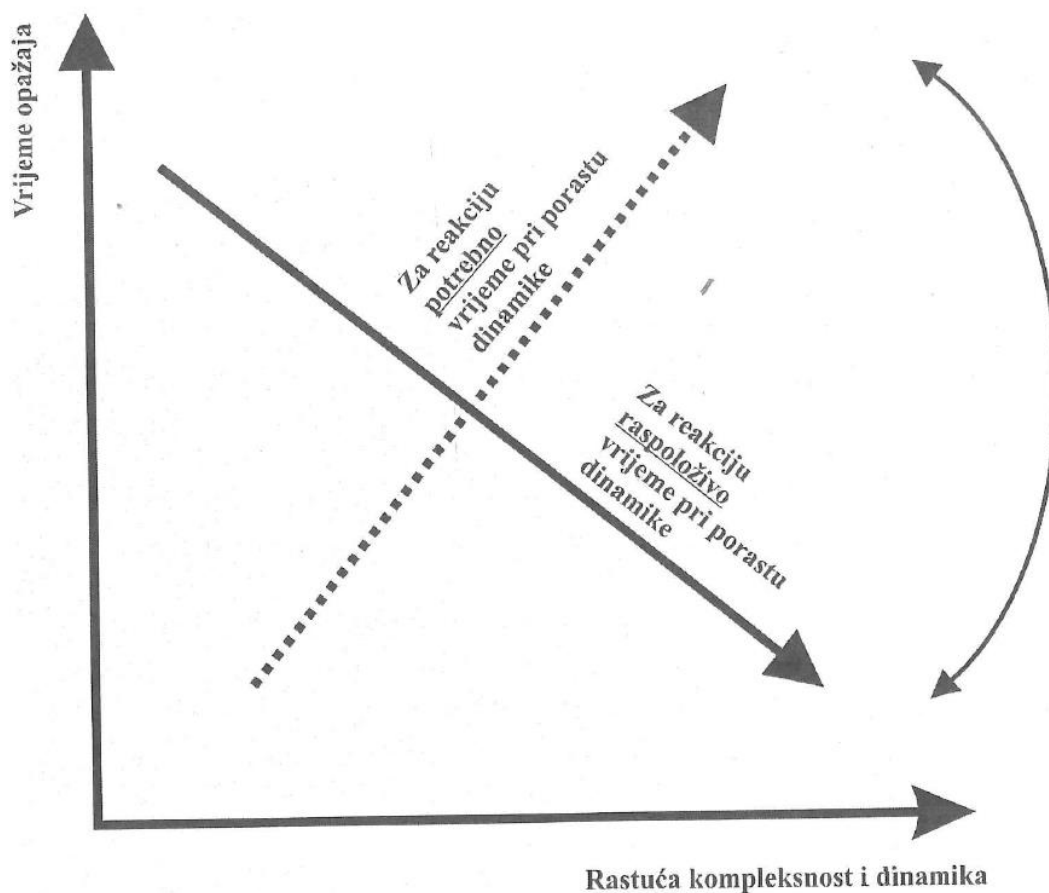
²² Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 23-24

²³ Ibid. str. 24

²⁴ Ibid. str. 24

²⁵ Ibid. str. 30-31

Slika 3. Škare vremena



Izvor: Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 32

2.3. Proces oblikovanja strategije

Proces oblikovanja strategije sastoji se od pripreme i donošenja odluke o izboru strategije poslovne transformacije. Prvi korak procesa oblikovanja strategije jest postavljanje poslovnog svjetonazora. Poslovni svjetonazor prikazuje cjelokupnu percepciju razvojne stvarnosti poduzeća te predstavlja temelj za ekonomsku, ekološku i socijalnu dimenziju, njima pripadajuće ciljeve i kriterije razvitka. Poduzeće koje se želi razvijati kroz održivost mora postaviti viziju svog razvoja unutar održivog prostornog okruženja, gdje se poslovna aktivnost razvija u granicama cjelovitog razvoja. Drugi korak je postavljanje vizije kao instrument usmjeravanja poslovnim svjetonazorom široko postavljenoj budućnosti poduzeća. Vizija je snažna ako ima snažnu cjelovitu razvojnu prihvatljivost, a njeno ostvarivanje ovisi o njezinoj kvaliteti i spremnosti zaposlenih da je internaliziraju.²⁶

²⁶ Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 82-90

Treći korak jest misija, odnosno konkretiziranje vizije. Za razliku od vizije, misija se ne odnosi na budućnost, već na sadašnjost. Misija se bavi načinom na koji se poduzećem upravlja u sadašnjosti, bavi se svrhom ili razlogom postojanja poduzeća.²⁷

Postavljanje razvojne situacije četvrti je korak oblikovanja strategije i postupak je sučeljavanja polazišta procesa konkretne poslovne transformacije i željenog ili mogućeg relativnog završetka. Razvojna situacija se postavlja dijagnozom sadašnje poslovne situacije te vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Analize i metode koje se koriste za dijagnozu unutarnjeg okruženja su: SWOT analiza, ABC analiza, analiza lanca vrijednosti, analiza životnog vijeka proizvoda, analiza jezgrenih kompetencija i druge. Instrumenti dijagnostičke analize vanjskog okruženja su: PESTLE analiza, EFAM/EFAS analiza, Porterova analiza pet sila te vanjski benchmark kao kontinuirani proces.²⁸

Peti korak je prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost. Prognoza buduće strategijske situacije obavlja se strategijskim prognostičkim modelima koji omogućavaju plansko pozicioniranje pojedine aktivnosti. Stoga je za modele i metode važno znati tip lanca vremena u kojem se sada, ali i u budućnosti razvija posao. Šesti korak je izbor strategije poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću korištenjem odgovarajućih modela izbora strategijskih mogućnosti.²⁹

Sedmi korak je izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima. Strategijski plan sastoji se od ciljeva, premise izvršenja plana, problema koji se planom rješava, potrebnih mjera, resursa, termina, nositelja i rezultata. Osmi korak jest izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući *ex post* i *ex ante* kontrolu po upravljačkim razinama. Deveti i konačni korak je provedba strategije kroz ostvarivanje strategiji pripadajućih planova, uključujući kontrole i korekciju upravljačko-planskih premisa.³⁰

Strategija nekog poduzeća odražava se u akcijama na tržištu i izjavama top menadžmenta o trenutnim poslovnim pristupima, planovima za budućnost i naporima za poboljšanje konkurentnosti i uspješnosti poduzeća. Identificiranje strategije nekog poduzeća svodi se na pretraživanje informacija o tržišnim akcijama i poslovnim pristupima poduzeća. U slučaju javnih poduzeća, menadžment najčešće iznosi strategiju u godišnjim izvještajima, izjavama za

²⁷ Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate str. 328

²⁸ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 91-99

²⁹ Ibid. str. 102-104

³⁰ Ibid. str. 104-106

tisak, novostima i objavama za investitore. Poduzeća moraju dosta eksplicitno iznositi strategiju kako bi zadržali povjerenje ulagača. Stoga, top menadžment uglavnom iznosi ključne elemente strategija u izvještajima za analitičare vrijednosnih papira.³¹

Pri izboru strategije javljaju se dva ključna pitanja. Prvo se pitanje odnosi na privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost. Drugo pitanje u određivanje strategije su odrednice konkurentske pozicije poduzeća unutar neke industrije. Nijedno od ovih pitanja nije samodostatno pri odabiru strategije. Poduzeće u privlačnoj industriji ne mora ostvarivati značajan profit ako je odabralo lošu konkurentsku poziciju. Također, poduzeće s odličnom konkurentskom pozicijom može poslovati u neprofitabilnoj industriji pa ni daljnji naponi za poboljšanjem pozicije neće donositi korist.³²

Uspješnost strategije ovisi o tri segmenta. Za početak, financijski učinci strategije moraju biti prihvatljivi vlasnicima i kreditorima. Drugo, posljedice strategija moraju biti prihvatljive najmoćnijim skupinama unutar poduzeća uzimajući u obzir njihova očekivanja i utjecaje na njihove pozicije moći i kulturna uvjerenja. Treće, posljedice strategija moraju biti prihvatljive i moćnim skupinama izvan poduzeća.³³

Financijska prihvatljivost strategija određuje se prognoziranjem financijskih učinaka na novčane tokove, količinu prodaje, razinu cijena, razinu profita, imovinu, obveze i zahtjeve za financiranje. Bitno je identificirati relativne mjere učinaka i svladati teškoće mjerenja kako bi mogli dobiti informacije koje se mogu iskoristiti za određivanje financijske prihvatljivosti strategija. Financijska se prihvatljivost zasniva na ravnoteži između nagrade i rizika. Instrumenti kojima se mjeri financijska prihvatljivost strategija su: analiza troškova i koristi, usporedne mjere učinka, financijski modeli i scenariji, tehnike ocjene investicija, analiza rizika i osjetljivosti, financijski pokazatelji itd.³⁴

Ako se provedu, strategije mogu uvelike promijeniti načine na koje ljudi rade, s kim rade, njihovu relativnu moć, način kako ih vide ostali i drugo. Strategije mogu rezultirati posljedicama za koje ljudi vjeruju da su moralno neprihvatljive ili suprotne njihovim običajima i uvjerenjima. Ako je zaista tako, strategije će teško uspjeti jer će ljudi učiniti sve kako bi

³¹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 4

³² Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 21

³³ Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb Mate str. 31

³⁴ Ibid. str. 31-38

spriječili njihovo provođenje. Zbog toga menadžeri moraju analizirati utjecaj svojih strategija na očekivanja, relativne pozicije moći i kulturna uvjerenja ključnih pojedinaca i skupina unutar poduzeća. Kako bi se odredilo je li strategija prihvatljiva u kulturnim okvirima, nužno je analizirati ključna uvjerenja koja ljudi dijele u poduzeću. Strategije koje traže velike kulturne promjene neće nužno biti odbačene, ali će se u tom slučaju morati kreirati planovi za provođenje takvih strategija. Potrebno je analizirati i strukturu moći poduzeća, odnosno identificirati dominantne koalicije te tražiti potencijalne saveze između koalicija.³⁵

Također, i utjecajne skupine izvan poduzeća određuju prihvatljivost strategija. Skupina društvenog pritiska može smatrati neprihvatljivim razinu onečišćenja okoliša, razinu buke i slične negativne eksternalije. Kako bi bile uspješne, strategije poduzeća moraju biti prihvatljive zakonodavcima, skupinama društvenog pritiska, ali i konkurenciji. Strategiju poduzeća konkurenti mogu smatrati nelojalnom konkurencijom, što može dovesti do cjenovnog rata, neprijateljskih preuzimanja i ostalih pojava koje mogu izazvati propast strategije.³⁶

2.4. Konkurentska prednost poduzeća

Općenito govoreći, strategija poduzeća trebala bi biti usmjerena prema ponudi proizvoda ili usluga, koja se pritom razlikuje od ponuda konkurenta, odnosno na razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu mjeriti. Ono što razlikuje moćnu strategiju od inferiorne je menadžerska sposobnost povlačenja poteza koji poduzeće čine prepoznatljivim, a samim time kupcima daju motiv za preferiranje proizvoda ili usluga te generiraju konkurentsku prednost nad konkurentima.³⁷

Industrije se uglavnom razlikuju prema karakteru, kombinaciji i specifičnostima konkurentskih sila. Porterov model pet konkurentskih sila najčešće je korišten alat za dijagnozu konkurentskih pritisaka na tržištu i njihove procjene prema snazi i važnosti. Prema tom modelu, konkurentnost u nekoj industriji jest kombinacija konkurentskih pritisaka u pet područja: pritisak konkurenata, opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od supstituta, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca.³⁸

Kolektivna snaga navedenih pet konkurentskih sila određuje sposobnost poduzeća unutar industrije da ostvare veću profitabilnost od troška kapitala. Snaga tih sila razlikuje se od

³⁵ Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate str. 39-42

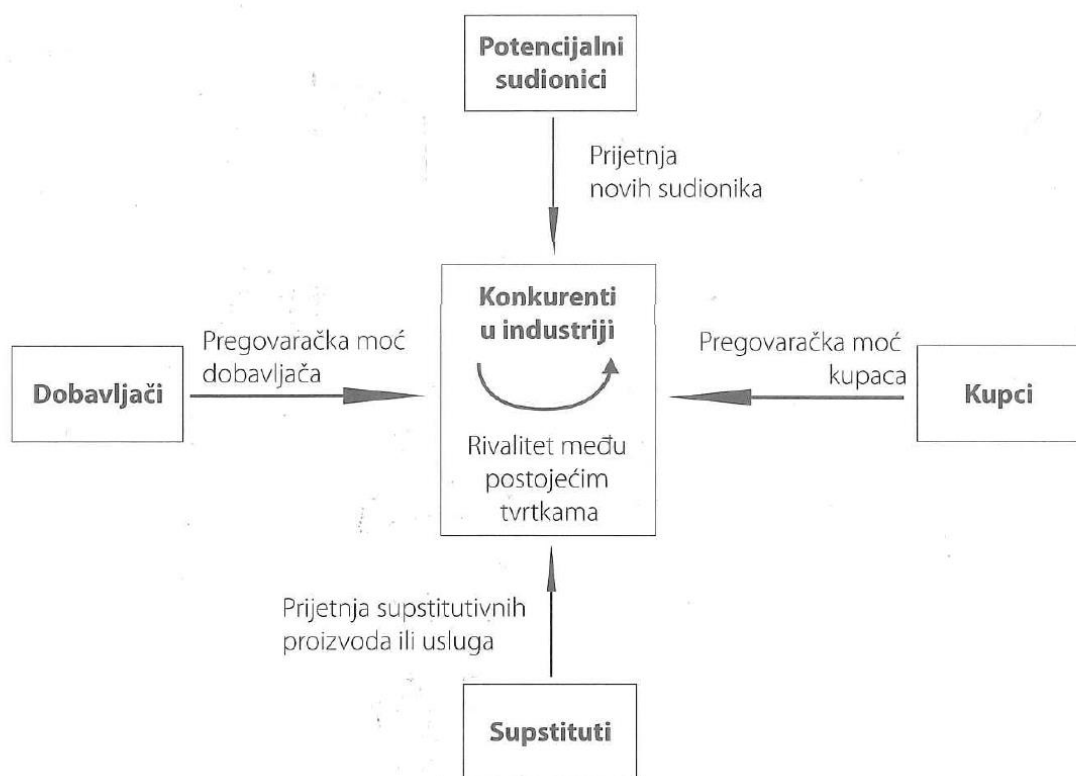
³⁶ Ibid. str. 43

³⁷ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 3, 4

³⁸ Ibid. str. 50

industrije do industrije i mijenja se ovisno o razvoju industrije. U industrijama u kojim je svih pet sila povoljno, kao u farmaceutske industriji, industriji bezalkoholnih pića ili izdavačkoj industriji, mnogi konkurenti ostvaruju velike profite. Međutim, u industrijama u kojima je pritisak tih sila visok, kao što su industrija guma, čelika ili drugih sirovina, mali broj poduzeća ostvaruje visoke prinose usprkos najboljem nastojanju menadžmenta. Porterov model pet konkurentskih sila prikazan je na Slici 4.³⁹

Slika 4. Pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije



Izvor: Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 24

Konkurentska borba ili interni rivalitet među postojećim konkurentima na etabliranom tržištu se odnosi na cjenovnu ili necjenovnu borbu kojoj je cilj povećanje tržišnog udjela, a samim time i osnaživanja stratezijskog položaja.⁴⁰ Konkurencija se može smatrati vrlo snažnom kad je tržišna utakmica toliko oštra da profitne marže većine konkurenata padaju na najniže grane. Suparništvo se može okarakterizirati srednje jakim kad manevriranje među konkurentima i

³⁹ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 23-24

⁴⁰ Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 183

dalje dopušta većini članova da ostvaruju prihvatljive profite. Slabu konkurenciju označava dobra razina zadovoljstva većine konkurenata svojim rastom prodaje i tržišnim udjelom.⁴¹

Opasnost od ulaska novih konkurenata odnosi se na analizu čimbenika koji otežavaju ulazak novih među već etablirane konkurente, odnosno analizu ulaznih barijera. Svrha ulaznih barijera je omogućavanje ostvarivanja profita postojećim konkurentima te održavanje razine profita i rast budućih. Barijere mogu biti strukturne i strategijske. Tri osnovne strukturne barijere su: kontrola nad glavnim resursima, ekonomija obujma i ekonomija širine, te tržišne prednosti etabliranih konkurenata. U strategijske barijere ubrajaju se: postavljanje niskih cijena prije ulaska novih konkurenata, postavljanje predatorskih cijena koje reduciraju profit postojećih konkurenata (mogu ih prisiliti na izlazak) i proširenje kapaciteta.⁴²

Opasnost od supstituta pretpostavlja mogućnost pojave proizvoda ili usluga čija su svojstva slična ili zadovoljavaju istu potrebu kao proizvod nekog poduzeća. Konkurentski pritisak supstituta ovisi o tri čimbenika: raspoloživosti supstituta i postojanja primamljivih cijena, usporedbi supstituta s obzirom na kvalitetu i učinak te cijena prelaska na supstitute. Prisutnost raspoloživih i cjenovno primamljivih supstituta određuje maksimalne cijene koje konkurenti mogu postaviti, a da ne daju povoda kupcima da se prebace na kupnju supstituta. Pristupačnost supstituta omogućuje kupcima uspoređivanje raznih karakteristika, uporabljivosti, cijene i ostalih svojstava. Jačina konkurencije od strane supstituta ponajviše ovisi o troškovima prelaska kupaca na supstitut.⁴³

Pregovaračka moć dobavljača dolazi do izražaja u situaciji kada glavni dobavljači na neku industriju imaju znatan utjecaj u određivanju odredbi i uvjeta oko proizvoda kojeg dostavljaju i tada su u poziciji da vrše pritisak na jednog ili više suparničkih prodavača. Mali trgovci se često muče prilikom pregovaranja s proizvođačima čiji proizvodi imaju prestižna i renomirana imena robnih marki. S druge strane, pregovaračka moć kupaca također varira od jake do slabe. Individualni potrošači rijetko imaju veliku moć u pregovorima s prodavačima, dok veliki maloprodajni lanci imaju značajnu pregovaračku polugu pri nabavci proizvoda od proizvođača jer proizvođačima trebaju velika maloprodajna izloženosti i atraktivna mjesta na policama.⁴⁴

⁴¹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 55

⁴² Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 186

⁴³ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 59

⁴⁴ Ibid. str. 62-64

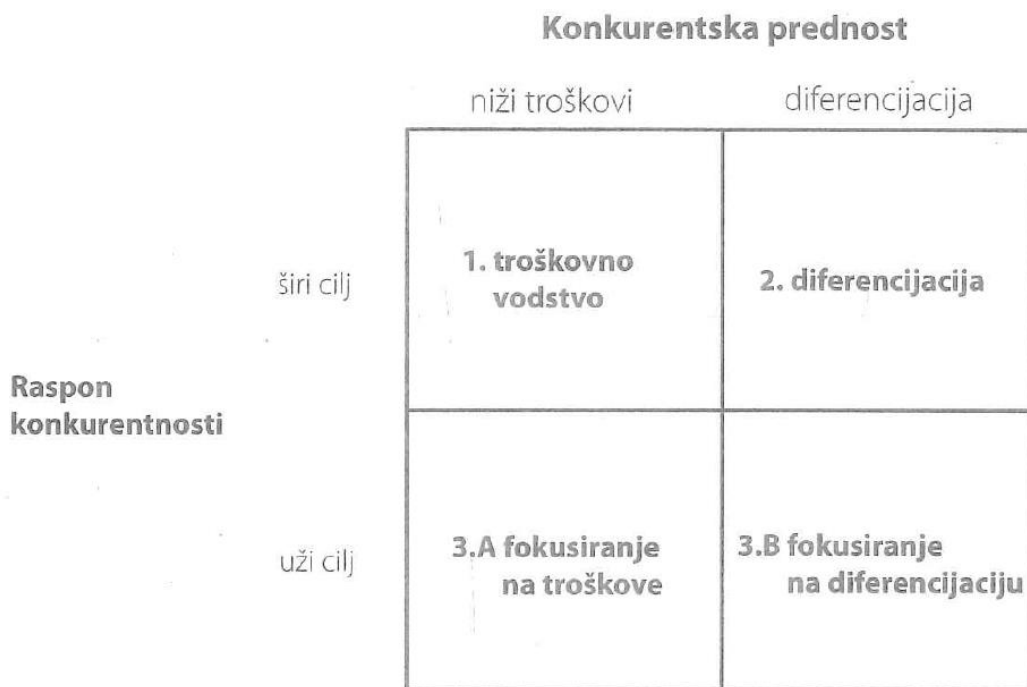
Konkurentsku prednost poduzeća nije moguće razumjeti promatrajući poduzeće kao cjelinu. Izvor konkurentске prednosti nalazi se u brojnim zasebnim aktivnostima koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i potpori svog proizvoda. Svaka od navedenih aktivnosti može dati doprinos relativnoj troškovnoj poziciji poduzeća i stvoriti temelj za diferenciranje. Na primjer, troškovna prednost može proizaći iz različitih izvora, kao što su niski troškovi distribucije, efikasan proces proizvodnje ili vrhunski sustav prodaje. S druge strane, diferencijacija može proizaći iz raznih čimbenika, poput nabave visokokvalitetnih sirovina, naprednog sustava narudžbi ili izvanrednog dizajna proizvoda.⁴⁵

Iako tvrtka može imati mnogobrojne snage i nedostatke u odnosu prema svoji konkurentima, postoje dvije vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može imati: niski troškovi ili diferencijacija. Važnost bilo koje snage ili nedostatka poduzeća funkcija je njihovog učinka na relativni trošak ili diferencijaciju. Troškovna prednost i diferencijacija rezultat su sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih konkurenata. Te dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije kojima se postiže iznadprosječno poslovanje: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Na *Slici 5.* prikazane su generičke strategije.⁴⁶

⁴⁵ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 49

⁴⁶ Ibid. str. 29

Slika 5. Tri generičke strategije



Izvor: Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 30

Kod troškovnog vodstva poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Ako želi ostvariti konkurentsku prednost, poduzeće prvo mora osigurati da kumulativni troškovi u glavnom lancu vrijednosti budu niži od kumulativnih troškova konkurenata, a to može učiniti na dva načina. Prvi način je nadmašivanjem konkurenata u efikasnosti izvršavanja aktivnosti lanca vrijednosti i u kontroliranju čimbenika koji pokreću troškove aktivnosti lanca vrijednosti. Drugi način je revidiranje glavnog lanca vrijednosti radi eliminacije ili zaobilazjenja aktivnosti koje proizvode troškove.⁴⁷

Druga generička strategija zove se diferencijacija. U strategiji diferencijacije poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji u segmentima koji su vrlo cijenjeni od strane kupaca.⁴⁸ Uspješna diferencijacija omogućuje poduzeću da odredi premijsku cijenu za svoj proizvod, poveća jediničnu prodaju te da osvoji lojalnost kupaca prema robnoj marki tog poduzeća. Diferencijacija nije nešto što se tiče samo odjela za marketing niti je ograničena na područje

⁴⁷ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 117-121

⁴⁸ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 33

kvalitete i usluge. Mogućnosti diferencijacije postoje u svakoj aktivnosti lanca vrijednosti. Kako bi mogli izraditi zdravu strategiju diferencijacije, menadžeri moraju dobro poznavati izvore diferencijacije i aktivnosti koje stvaraju jedinstvenost.⁴⁹

Treća generička strategija jest strategija fokusiranja. Strategija fokusiranja bazira se na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji te temelji strategiju kako bi isključivo ono usluživalo te segmente. Postoje dvije vrste strategije fokusiranja, a to su fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Strategija fokusiranja na troškove cilja na ostvarivanje troškovne prednosti u ciljanoj tržišnoj niši. To znači da poduzeće nastoji smanjiti troškove ograničavanjem svoje baze kupaca na mali segment kupaca. Strategija fokusiranja na diferencijaciju teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu, odnosno nudeći članovima niše proizvod koji odgovara njihovim posebnim ukusima i preferencijama. Poduzeće koje provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru. Naime, konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno dobro, što stvara prostor za fokusiranje na diferencijaciju. Isto tako, konkurenti mogu zadovoljiti potrebe segmenta prekvalitetno, čime snose više troškove nego što je potrebno, što otvara mogućnost za fokusiranje na troškove.⁵⁰

Za poduzeće koje se angažira u svakoj generičkoj strategiji, a ne postane uspješno u nijednoj, kaže se da je „zaglavljeno u sredini“. Takvo poduzeće ne posjeduje konkurentsku prednost i uglavnom posluje ispodprosječno. Takva situacija je često odraz nemogućnosti poduzeća da se odluči na koji će način konkurirati. Glavni razlog neuspjeha takve strategije je u tome što postizanje različitih vrsta konkurentskih prednosti obično zahtjeva kontradiktorne aktivnosti. Opasnost da zaglave u sredini posebno je značajna za poduzeća koja koriste strategiju fokusiranja jednom kad ovladaju svojim ciljnim segmentom. Motiv strategije fokusiranja je svjesno ograničavanje potencijalnog obujma prodaje, a težnja za rastom kompromitira tu strategiju.⁵¹

⁴⁹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 127-128

⁵⁰ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 32-33

⁵¹ Ibid. str. 34

3. MODEL LANCA VRIJEDNOSTI

3.1. Primarne i sekundarne aktivnosti poduzeća

Za analizu izvora konkurentske prednosti nužno je postojanje sustavnog načina proučavanja aktivnosti poduzeća i njihovih međusobnih interakcija, a osnovno sredstvo za postizanje toga je lanac vrijednosti.⁵²

Koncept lanca vrijednosti uveo je Michael E. Porter 1985. godine u knjizi „Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja“. Porter je ideju preuzeo iz računovodstvene prakse obračuna dodane vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje, te je primijenio tu ideju na aktivnosti poduzeća kao cjeline. Izraz lanac vrijednosti označava način promatranja poslovnog procesa kao lanca aktivnosti koje pretvaraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca.⁵³

Lanac vrijednosti razdjeljuje poduzeće na strateški bitne aktivnosti, s ciljem razumijevanja dinamike troškova te postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije. Konkurentska prednost se postiže ako poduzeće izvodi strateški važne aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata. Međutim, postizanje i održavanje konkurentske prednosti ne ovisi samo o lancu vrijednosti poduzeća, već i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni lanac vrijednosti.⁵⁴

Osnova za izgradnju lanca vrijednosti su aktivnosti poduzeća u određenoj industriji. Iako poduzeća u istoj industriji mogu imati slične lance vrijednosti, oni se najčešće razlikuju. Na primjer, poduzeća Lufthansa i Ryanair konkuriraju u avionskoj industriji, ali imaju različite lance vrijednosti koji utjelovljuju značajne razlike u postupcima ukrcavanja putnika, operacijama vezanim za avione i iskustvu putnika.⁵⁵

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su elementi temeljem kojih poduzeće stvara proizvod ili pruža uslugu svojim kupcima, dok je marža razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška vrijednosnih aktivnosti. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse i tehnologiju kako bi obavila svoju funkciju. Nadalje, vrijednosne aktivnosti upotrebljavanju i stvaraju

⁵² Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 49

⁵³ Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija str. 51

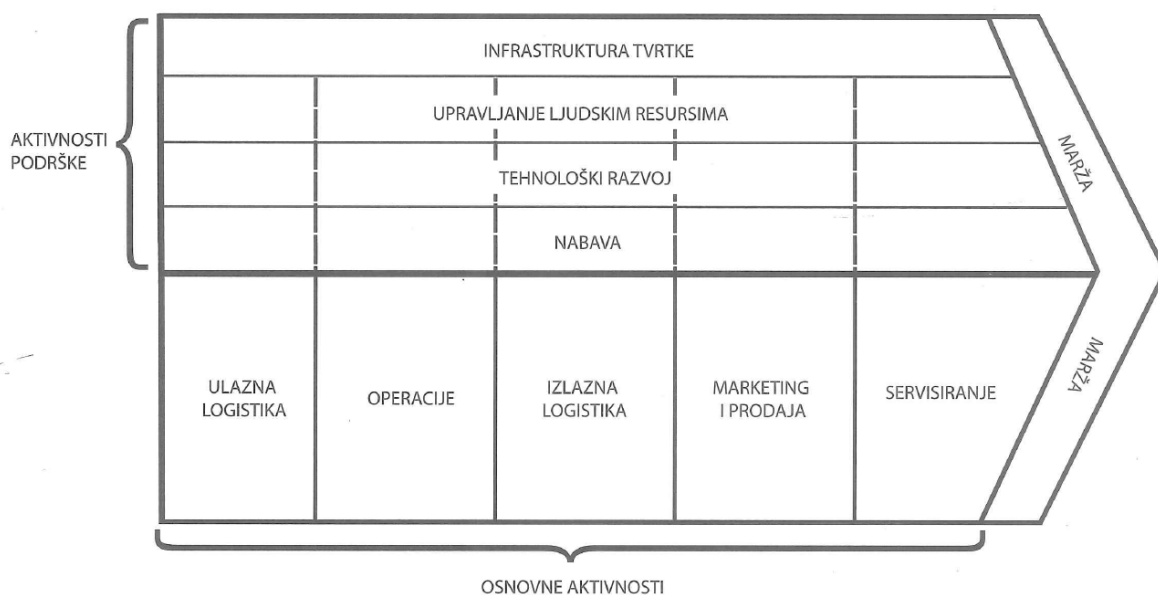
⁵⁴ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 49

⁵⁵ Ibid. str. 52

informacije, kao što su podaci o kupcima, statistički podaci i slično, a mogu stvarati financijsku imovinu poput zaliha i potraživanje, ili obveze kao što su neplaćeni računi.⁵⁶

Vrijednosne aktivnosti se dijele na: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti neposredno sudjeluju u stvaranju vrijednosti, a aktivnosti podrške su potrebne za kvalitetno odvijanje primarnih aktivnosti. Na *Slici 6.* su prikazane aktivnosti lanaca vrijednosti.⁵⁷

Slika 6. Općeniti lanac vrijednosti



Izvor: Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 53

Primarne aktivnosti odnose se na proizvodnju ili isporuku usluga, a uključuju fizičko stvaranje proizvoda, marketing, transfer kupcu i postprodajne aktivnosti. Primarne aktivnosti se dijele na: ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing, prodaju te servisiranje. Ulazna logistika predstavlja aktivnosti i troškove koji nastaju prilikom nabave energije, sirovina i materijala, i ostalih potrošnih jedinica od dobavljača, te skladištenje i upravljanje zalihama. Operacije su aktivnosti i troškovi koji nastaju pretvaranjem inputa u outpute, a odnose se na

⁵⁶ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 52

⁵⁷ Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 190

proizvodnju, montažu, pakiranje, održavanje opreme i postrojenja, osiguranje kvalitete i zaštitu okoliša.⁵⁸

Izlazna logistika sastoji se od aktivnosti i troškova fizičke distribucije proizvoda kupcima, a čine ju skladištenje gotovih proizvoda, procesuiranje narudžbi, isporuka i operacije distribuiranja. Marketing i prodaja odnosi se na napore prodajnih snaga, reklamne i promotivne aktivnosti, istraživanje tržišta, te potporu distribuciji. Servisiranje predstavlja aktivnosti i troškove pomaganja kupcima kao što su instaliranje, isporuka rezervnih dijelova, održavanje i popravci, tehnička pomoć i prikupljanje povratnih informacija od kupaca.⁵⁹

Sekundarne ili potporne aktivnosti stvaraju okolinu potrebnu za ostvarivanje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti. Sekundarne aktivnosti dijelimo na infrastrukturu poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj tehnologije i nabavu. Infrastruktura poduzeća sastoji se od sustava planiranja, kontrole, financiranja, upravljanja informacijama i sličnih sustava neophodnih za stvaranje uvjeta u kojima se učinkovito mogu ostvarivati primarne aktivnosti. Važan dio infrastrukture čini sustav računovodstva, koji kvantificira rezultate poslovanja i služi analizi, kontroli i planiranju poslovanja. U zadnje vrijeme se informacijski sustav sve više smatra ključnim dijelom poduzeća. Učinkovito korištenje informacijske tehnologije iznimno je bitno kod povećanja produktivnosti.⁶⁰

Upravljanje ljudskim potencijalima sastoji se od aktivnosti vezanih uz pronalazak, upravljanje, usavršavanje i nagrađivanje zaposlenika. Smatra se da je intelektualni kapital važan jednako kao i financijski kapital. Akumulirano znanje u poduzeću je upravo u zaposlenicima pa je zbog toga vođenje brige o ljudskim potencijalima vrlo važno, ali je često zanemarena funkcija. Razvoj tehnologije također može biti sredstvo postizanja konkurentske prednosti, postiže se modernizacijom proizvodnje, logistike, marketinga i prodaje, te proizvoda ili usluga. Razvoj tehnologije često ne pruža brzo vidljive efekte, ali je neophodno za dugoročan opstanak poduzeća. Nabava uključuje dobavljanje robe, usluga ili materijala nužnih za funkcioniranje poduzeća, a optimizacijom nabave moguće je postići znatne uštede u poslovanju.⁶¹

Lanci vrijednosti poduzeća u nekoj industriji su različiti jer označavaju njihovu povijest, strategije i uspješnost. Jedan od bitnih čimbenika razlikovanja lanca vrijednosti nekog poduzeća

⁵⁸ Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija str. 52

⁵⁹ Ibid. str. 52-53

⁶⁰ Britvić, I. (2003). *Koncept lanca vrijednosti - pregled i perspektive razvitka*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu. str. 23-24

⁶¹ Ibid. str. 24

od konkurentskih je raspon konkurentnosti.⁶² Svako poduzeće možemo promatrati kao skup aktivnosti. Svaka od tih aktivnosti može se promatrati kao čimbenik koji posebno doprinosi i sudjeluje u sinergijski koncipiranom i upravljanim poslovnim procesima, stvaranju i povećanju vrijednosti poduzeća.⁶³

3.2. Identificiranje vrijednosnih aktivnosti u lancu vrijednosti

Nakon specificiranja lanca vrijednosti svog poduzeća, menadžment mora identificirati primarne aktivnosti i aktivnosti potpore koje su najvažnije za osiguravanje konkurentne prednosti. Strategija se mora posebno usmjeriti na te karike kako bi bila usklađena sa situacijom. Uzmu li se kao primjer supermarketi, evidentno je da su primarne aktivnosti logistike i aktivnosti potpore u nabavi presudne za održavanje konkurentne prednosti niskih troškova. Zbog toga se za te aktivnosti ne decentralizira odgovornost na menadžere trgovina. Iako su neke karike važnije od drugih, lancem vrijednosti se mora upravljati kao sustavom, a ne kao skupom odvojenih dijelova. Preoblikovanje lanca, realociranje ili eliminiranje aktivnosti u lancu mogu dovesti do poboljšanja konkurentne pozicije.⁶⁴

Tradicionalni pristup lancu vrijednosti ne daje posebnu pažnju informaciji, tretirajući je kao potporni element u stvaranju vrijednosti. Međutim, informacija sama po sebi sadrži vrijednost i može direktno stvarati novu vrijednost. Modernim pristupom kroz virtualni lanac vrijednosti prepoznaje se značaj informacija i tijek informacije koja stvara novu vrijednost. Informacije u lancu vrijednosti se mogu kretati između svih karika lanca vrijednosti i pružiti nove puteve razvoja fizičkog lanca vrijednosti. Ponajviše je važna komunikacija s kupcima i praćenje potražnje, što često rezultira kreiranjem novih proizvoda i usluga. Povezivanjem tokova informacija formira se matrica vrijednosti. Matrica vrijednosti prikazuje potencijalne mogućnosti kreiranja nove vrijednosti, proizvoda ili usluga, a sastoji se od sakupljanja, organizacije, selekcije, sinteze i distribucije informacija.⁶⁵

Tradicionalni koncept lanca vrijednosti sadrži niz aktivnosti od nabave sirovina do isporuke proizvoda kupcima, dok je naglasak stavljen na strukturu troškova i optimizaciju proizvodnje. Problem je što je takav način razmišljanja fokusiran na poduzeće, a ne na stvarne potrebe kupaca. Obrnuti lanac vrijednosti predstavlja novi način promatranja lanca vrijednosti

⁶² Porter, M. E. (2008). *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 67-68

⁶³ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 190

⁶⁴ Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate str. 60-61

⁶⁵ Britvić, I. (2003). *Koncept lanca vrijednosti - pregled i perspektive razvitka*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu str. 24-25

usmjerenog na tržišne zahtjeve gdje se ostale karike lanca nadovezuju kako bi se ispunili zahtjevi kupaca.⁶⁶

Razlika obrnutog lanca vrijednosti najbolje se vidi prilikom dizajniranja samog lanca vrijednosti. Kod tradicionalnog lanca vrijednosti prvo se stvara nužna infrastruktura, nakon toga se stvaraju poslovni procesi i gotovi proizvodi pa tek onda distribucijski kanali do kupaca. Kod obrnutog lanca vrijednosti prvo se analiziraju potrebe kupaca, kanali prodaje, izgled proizvoda ili usluge, pa tek onda se analizira potrebna infrastruktura za ostvarenje proizvodnje.⁶⁷

3.3. Analiza lanca vrijednosti

Svaka aktivnost procesa stvaranja vrijednosti različito doprinosi ukupnoj vrijednosti/korisnosti koju konačni proizvod pruža kupcu, a istodobno nastaju troškovi koji su uzrokovani tom aktivnošću. Stoga se analiza lanca vrijednosti svodi na dijagnozu svojstava procesa stvaranja vrijednosti i kompetencija koje su to omogućile, a s druge strane na prognozu budućih koristi i troškova stvaranja ukupne vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti sastoji se od pet koraka koje se mora proći kako bi rezultati bili relevantni.⁶⁸

Prva faza analize lanca vrijednosti je identifikacija krucijalnih karika lanca vrijednosti koje su ključne za ostvarivanje niskih troškova ili diferencijacije. To su karike koje će kontrolirati cijeli lanac vrijednosti i osigurati najprivlačnije opcije. Vrste strategija koje će se provoditi u poduzeću ovise o karikama lanca vrijednosti koje pokriva, odnosno strategija mora biti jasno usklađena s lokacijom u ukupnom lancu vrijednosti.⁶⁹

Druga faza analize lanca vrijednosti je alociranje troškova. Svaka od aktivnosti lanca vrijednosti uključuje operativne troškove i imovinu u obliku fiksnog i radnog kapitala. Troškovna analiza zahtjeva razdvajanje aktivnosti lanca vrijednosti na pojedinačne vrijednosne aktivnosti prilikom čega bi trebalo voditi računa o veličini i povećanju troška neke aktivnosti, kretanju troškova i konkurentskim razlikama u obavljanju te aktivnosti. Zbog problematike raspoređivanja troškova računovodstveni podaci se često moraju preinačiti, kako bi se troškovi i imovina podudarali s vrijednosnim aktivnostima.⁷⁰

⁶⁶ Britvić, I. (2003). *Koncept lanca vrijednosti - pregled i perspektive razvitka*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu str. 27

⁶⁷ Ibid. str. 27

⁶⁸ Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum str. 193

⁶⁹ Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate str. 58

⁷⁰ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 76-77

Troškovna pozicija poduzeća rezultat je kretanja troškova vrijednosnih aktivnosti. Kretanje troškova ovisi o nizu faktora koji utječu na troškove, a nazivaju se pokretači troškova. Pokretači troškova često uzajamno djeluju kako bi odredili troškove pojedine aktivnosti, a njihov relativni učinak znatno se razlikuje među vrijednosnim aktivnostima. Prepoznavanje pokretača troškova svake vrijednosne aktivnosti omogućuje poduzeću sofisticirano razumijevanje izvora relativne troškovne pozicije i načina na koji se može promijeniti.⁷¹

Trošak vrijednosne aktivnosti se protekom vremena može smanjiti zbog učenja koje povećava efikasnost aktivnosti. Mehanizmi pomoću kojih učenje može smanjiti troškove protekom vremena su brojni i uključuju čimbenike poput promjene izgleda, poboljšanog vremenskog planiranja, poboljšane efikasnosti radne snage, preinake dizajna itd. Učenje se može preliti iz jednog poduzeća u drugo, kroz mehanizme kao što su dobavljači, konzultanti, bivši zaposlenici te obrnuti inženjering proizvoda.⁷²

Treća faza analize lanca vrijednosti jest identificiranje osebujnih aktivnosti ili diferencijacije. Ako je cilj analize samo identificirati aktivnosti i utvrditi njihove troškove, tada analiza neće ići dalje od druge razine. Međutim, ako je cilj analize pronalazak izvora slabosti poduzeća u usporedbi s konkurencijom, tada je potrebna dublja analiza iz koje će biti vidljivo koje aktivnosti čine snagu, a koje slabost poduzeća.⁷³

Gotovo bilo koja vrijednosna aktivnost potencijalni je izvor jedinstvenosti. Ulazna logistika može utjecati na izvedbu konačnog proizvoda kroz brižno proveden proces nabave i odabirom najkvalitetnijih inputa. Aktivnosti operacija mogu utjecati na oblik jedinstvenosti, kroz kvalitetu, izgled i usklađenost sa specifikacijama. Aktivnosti marketinga i prodaje isto mogu utjecati na diferencijaciju i to kroz pomaganje kupcima da učinkovitije koriste proizvode poduzeća. Aktivnosti tehnološkog razvoja mogu doprinijeti dizajnu proizvoda koji omogućuje jedinstvenu izvedbu.⁷⁴

Pokretači jedinstvenosti glavni su razlozi zbog kojih je neka aktivnost jedinstvena, a bez njihovog identificiranja poduzeće ne može razviti sredstva za razvijanje novih oblika diferencijacije ili održavanje postojeće. Glavni pokretači jedinstvenosti su: poslovne odluke,

⁷¹ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 81

⁷² Ibid. str. 83

⁷³ Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija str. 54-55

⁷⁴ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 126

poveznice unutar lanca vrijednosti, lokacija, međusobni odnosi, učenje i prelijevanje znanja, razina integracije i drugi. Diferencijacija je često skupa te poduzeće mora snositi veće troškove kako bi obavljalo vrijednosne aktivnosti bolje od svojih konkurenata.⁷⁵

Četvrta faza analize lanca vrijednosti je ispitivanje lanca vrijednosti. U ovoj fazi cilj je identificirati aktivnosti koje su nužne za ostvarivanje tržišnog udjela i zadovoljenje potreba i želja kupaca. Te aktivnosti zaslužuju glavnu pozornost ispitivanja u internoj analizi. Tri ključna motiva pojavljuju se u ovoj etapi analize lanca vrijednosti. Za početak, izbor aktivnosti koje će se provoditi ovisi o temeljnoj misiji poduzeća. Ako poduzeće želi postati lider u niskim troškovima, analiza menadžmenta će se usmjeriti na niže troškove, dok se menadžment kod diferencijacije najviše bavi aktivnostima koje su temelj jedinstvenosti. Nadalje, menadžment mora provoditi specifičnu analizu koja odgovara aktivnostima poduzeća. Treće, menadžment bi trebao promatrati lanac vrijednosti u širem kontekstu jer relativna važnost aktivnosti može varirati s obzirom na poziciju poduzeća u širem lancu vrijednosti.⁷⁶

Usporedba s konkurencijom je peta faza analize lanca vrijednosti. Ta se usporedba može provesti na različitim razinama analize lanca vrijednosti, ali je definitivno najučinkovitija kad se provodi na razini ključnih aktivnosti. Ocjenjivanje internih faktora i vrijednosti aktivnosti se najbolje provodi korištenjem benchmark analize.⁷⁷

Iako se smatra da konkurenti predstavljaju prijetnju, pravi konkurenti mogu više osnažiti nego oslabiti konkurentsku poziciju poduzeća u mnogim industrijama. Konkurenti ne samo da su korisni za tržišnu utakmicu, već su i za poduzeće korisniji nego što se inače smatra. Poduzeće ne smije biti spokojno kada se radi o konkurentima i ne smije prestati tražiti izvore konkurentske prednosti jer je to jedini održivi način postizanja uspješnog poslovanja. Postojanje dobre konkurencije može poboljšati trenutnu industrijsku strukturu, biti potpora razvoju tržišta te obeshrabriti ulaske na tržište.⁷⁸

3.4. Integracije u lancu vrijednosti

Mnoga današnja poduzeća bore se za prevagu na raznim tržištima. Takvu tržišna utakmica zahtjeva veliku količinu resursa i poslovnih sposobnosti. Radi toga poduzeća sklapaju strateške

⁷⁵ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 129-132

⁷⁶ Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija str. 55

⁷⁷ Ibid. str. 55

⁷⁸ Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia str. 195-202

saveze kako bi poboljšali konkurentsku poziciju. Strateški savezi su suradnička partnerstva u kojima dva ili više poduzeća zajednički ostvaruju uzajamno korisne strateške ishode. Strateški savezi predstavljaju više od uobičajenih odnosa među poduzećima, ali manje od spajanja ili zajedničkih pothvata. Savezi su u mnogim industrijama postali toliko bitni za konkurentnost poduzeća da čine temeljni dio poslovnih strategija.⁷⁹

Savjetnici menadžmenta poduzeća McKinsey provodili su istraživanje nad brojnim prekograničnim savezima velikih korporacija. Istraživanjem su utvrdili da je pola saveza bilo dobro za oba partnera, a trećina ni za jednog. Pritom su definirali pet općih čimbenika za prekogranične saveze. Dok preuzimanja dobro djeluju u glavnoj djelatnosti i na postojećim zemljopisnim područjima, savezi su djelotvorniji kada zadiru u srodne djelatnosti i nova zemljopisna područja. Savezi između jakih i slabih poduzeća su rijetko djelotvorni. Uspješne saveze karakterizira sposobnost prerastanja početnih očekivanja i ciljeva. Savezi s ravnomjerno podijeljenim financijskim vlasništvom prije će uspjeti nego oni u kojima jedan partner drži većinski interes. Nadalje, više od tri četvrtine razvrgnutih saveza završilo je kupnjom jednog ili drugog partnera.⁸⁰

Najčešći razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju za ulazak u strateške saveze su: suradnja na području tehnologije ili razvoja novih proizvoda, premošćivanje deficita u znanju, stjecanje posve novih stručnosti, poboljšanje efikasnosti lanca nabave, ostvarivanje ekonomije razmjera itd. Ahilova peta strateških saveza jest opasnost od dugoročne ovisnosti o znanju i sposobnostima drugih poduzeća. Poduzeće koje želi postati tržišni vođa mora u potpunosti razviti vlastite sposobnosti koje su ključne za konkurentsku prednost. Shodno tome, za takva poduzeća je bolja opcija spajanje s ili preuzimanje poduzeća koje posjeduje željene resurse.⁸¹

Preuzimanje ili akvizicija predstavlja stjecanje nekog poduzeća odnosno dijela nekog poduzeća ili stjecanje određene imovine. Drugim riječima, akvizicijom možemo nazvati prijenos vlasništva nad imovinom ili glavnicom poduzeća, a može se ostvariti udruživanjem vlasničkih

⁷⁹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 143-146

⁸⁰ The Economist (1996). *Strategija: osnovni pojmovi poslovne strategije od A do Ž*. Zagreb: Privredni vjesnik str. 132

⁸¹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 144-146

interesa dviju ili više poduzeća ili pak preuzimanjem poduzeća od strane akviziterskog poduzeća.⁸²

Spajanje ili fuzija označava spajanje dva ili više poduzeća temeljem potpunog udruživanja vlasničkih interesa. Spajanjem poduzeća može se formirati jedno potpuno novo poduzeće ili se jedno ili više poduzeća mogu pripojiti jednom poduzeću koje sudjeluje u udruživanju vlasništva. Spajanje u potpuno novu poslovnu jedinku zove se konsolidacija, dok se pripajanje poduzeća drugom poduzeću naziva fuzija u užem smislu. Razlika između te dvije vrste je u tome što kod konsolidacije sva poduzeća koja sudjeluju u udruživanju vlasničkih interesa prestaju postojati kao zasebni poslovni entiteti i prenose cjelokupnu imovinu i obveze na novonastalo poduzeće.⁸³

Vertikalna integracija povećava djelokrug poduzeća unutar jedne osnovne industrije, a uključuje širenje raspona aktivnosti unatrag prema izvorima opskrbe i/ili unaprijed prema krajnjim korisnicima. Strategije vertikalne integracije mogu ciljati na potpunu integraciju, odnosno sudjelovanje u svim fazama lanca vrijednosti ili na djelomičnu integraciju, tj. izgrađivanje pozicija u odabranim fazama lanca vrijednosti. To se može ostvariti pokretanjem aktivnosti u drugim fazama lanca vrijednosti ili preuzimanjem poduzeća koje već izvršava te aktivnosti.⁸⁴

Regresivno integriranje ili integriranje unatrag prema izvorima opskrbe je isplativo jedino kad se postigne ekonomija obujma, odnosno kad se proizvodna efikasnost dobavljača dostigne ili nadmaši bez pada u kvaliteti. Regresivna integracija smanjuje troškove u situaciji kad dobavljači imaju velike marže profita, kad je nabavljeni resurs jedan od glavnih troškova, a potrebne vještine se lako dobivaju. U nekim slučajevima integracija na više faza lanca vrijednosti može podržati sposobnosti diferencijacije te omogućiti poduzeću razvijanje temeljnih stručnosti kojima se daje dodaju odlike koje daju veću vrijednost za kupca. Potencijalna prednost regresivne integracije je i smanjenje zavisnosti o dobavljačima ključnih resursa i smanjivanje osjetljivosti poduzeća na povećavanje cijena od strane dobavljača.⁸⁵

⁸² Orsag, S., Gulin D. (1996). *Poslovne kombinacije*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika str. 25-26

⁸³ Ibid. str. 27-28

⁸⁴ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 150

⁸⁵ Ibid. str. 150-151

Strateška motivacija za progresivnu integraciju je dobivanje boljeg pristupa do krajnjih korisnika i bolje tržišne izloženosti. Uobičajeno je da samostalni prodavatelji, trgovci na veliko i malo trguju konkurentnim robnim markama istog proizvoda, a pritom nastoje istaknuti ono što se dobro prodaje i što im donosi veću zaradu. Sve to dovodi do gomilanja zaliha i nedovoljne iskorištenosti kapaciteta pa dolazi do opravdanosti za progresivnu integraciju s veleprodajnim distributerima i maloprodajnim dućanima. No, često proizvodna linija nije dovoljno široka da opravda samostalno distributerstvo ili maloprodaju te se kao opcija pojavljuje izravna prodaja krajnjim korisnicima. Internetska prodaja jedan je od takvih kanala koji se sve više razvija, uglavnom u kontekstu digitalne transformacije poduzeća, čime se smanjuju troškovi distribucije, a samim time dolazi do nižih cijena za kupce.⁸⁶

Međutim, vertikalna integracija ima i značajne nedostatke, kao što je potreba za većim kapitalnim ulaganjem poduzeća, čime se povećava poslovni rizik i stvara oportunitetni trošak za poduzeće. Zbog velikih troškova napuštanja takvih investicija dolazi do smanjenja fleksibilnosti zbog čega se sporije usvajaju nova tehnološka znanja. Vertikalna integracija stvara probleme i pri usklađivanju kapaciteta, pogotovo ako poduzeće ima široku liniju proizvoda. Uspješnost vertikalne integracije ovisi o tome može li poboljšati učinak strateški kritičnih aktivnosti, o troškovima koordiniranja operacija više aktivnosti lanca vrijednosti, te o tome povećava li konkurentnost poduzeća. Vrijednost strategije vertikalne integracije određuju aktivnosti lanca vrijednosti koje uistinu trebaju biti izvođene unutar poduzeća i aktivnosti koje vanjski suradnici mogu izvesti bolje i jeftinije. Sve češće poduzeća dokazuju da je fokusiranje na uže dijelove lanca vrijednosti fleksibilnija i ekonomičnija strategija.⁸⁷

Horizontalna integracija označava povećanje outputa poduzeća u bilo kojoj od faza lanca vrijednosti. Drugim riječima, horizontalna integracija rezultira povećanjem proizvodnje određenih dobara ili učinkovitosti provođenja faze lanca vrijednosti.⁸⁸ Horizontalna ekspanzija može se postići povećanjem vlastitih kapaciteta poduzeća ili integracijama poduzeća kroz spajanja i preuzimanja.

Ponekad poduzeća dođu do zaključka da im je vertikalna integracija toliko teška da dezintegriraju i povuku pojedine karike lanca vrijednosti. To rade na način da niz aktivnosti

⁸⁶ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 151

⁸⁷ Ibid. str. 151-152

⁸⁸ Orsag, S., Gulin D. (1996). *Poslovne kombinacije*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika str. 49

povjeravaju vanjskim izvršiteljima kako bi se bolje koncentrirali na strateški važnije dijelove lanca vrijednosti. Takva strategija naziva se *Outsourcing*. *Outsourcing* ima smisla kada vanjski izvođači mogu određene aktivnosti obavljati bolje ili jeftinije pa omogućuje poduzeću fokusiranje na svoju temeljnu djelatnost. Međutim, *outsourcing* može dovesti do toga da poduzeće prebaci pogrešne aktivnosti na vanjske izvršitelje i na taj način iscrpi vlastite sposobnosti te izgubi kontrolu nad onim aktivnostima koje su godinama donosile uspjeh.⁸⁹

Kako bi razumjeli motiv koji pokreće integracije, nužno je razumjeti sinergiju. Sinergija predstavlja situaciju kada zajednički efekt spajanja dviju stvari premašuje običan zbroj tih dviju stvari, odnosno kada je $2+2=5$. U 70-im godinama 20. stoljeća sinergija je bila strateška poštapalica, sveti gral za kojim su tragala poduzeća težeći diverzifikaciji.⁹⁰

Primarni cilj akvizicija mora biti povećanje vrijednosti za dioničare. Poduzeća proširuju linije proizvoda, šire se na druga tržišta, dobivaju novu tehnologiju, povećavaju efikasnost i potencijal za rast. Međutim, niti jedan od tih ciljeva nije važan kao povećanje vrijednosti za dioničare, što dovodi do smanjenja rizika poslovanja ili povećanja novčanih tokova. U obzir treba uzeti i to da su spajanja i preuzimanja obično najveći oblik diskrecijske potrošnje poduzeća. Takva odluka često ima veći učinak na vrijednost za dioničare nego ijedna druga i malo koji događaj u životnom vijeku poduzeća može tako značajno promijeniti vrijednost u tako kratkom roku. Zbog akvizicija se poduzeća moraju obvezati na određenu strategiju na dugi niz vremena, čime postaje teško napustiti takvu strategiju.⁹¹

Prilikom spajanja i preuzimanja poduzeća često dolazi do razlike između cijene koju plaća stjecatelj i neto vrijednosti poduzeća u financijskim knjigama. Ako stjecatelj plati više od vrijednosti poduzeća, tada ta razlika predstavlja buduće ekonomske koristi koje se u knjigovodstvu evidentiraju kao *goodwill*. U bilanci se *goodwill* evidentira unutar dugotrajne nematerijalne imovine te se odnosi na priznavanje „dobrog glasa“ poduzeća koje se stječe, a koje nije bilo valorizirano u knjigama poduzeća.⁹²

Vrijednost bilo kojeg poduzeća iz financijske perspektive određena je sadašnjom vrijednošću novčanih tokova. Financijska analiza učinaka integracije određuje se na način da se

⁸⁹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 153-154

⁹⁰ The Economist (1996). *Strategija: osnovni pojmovi poslovne strategije od A do Ž*. Zagreb: Privredni vjesnik str. 135

⁹¹ Evans, F. C., Bishop, D. M. (2001). *Valuation for M&A: Building Value in Private Companies*. s. l. Wiley str. 75-76

⁹² Cinotti, K. (2001). *Poslovne kombinacije*. Slobodno poduzetništvo br. 21/22. str. 98-99

prognoziraju budući čisti novčani tokovi, odredi riziku prilagođena diskontna stopa i izračuna čista sadašnja vrijednost integracije. Čista sadašnja vrijednost integracije određena je sadašnjom vrijednošću inkrementalnog čistog novčanog toka koji je rezultat integracije, odnosno radi se o razlici između sadašnje vrijednosti integriranog poduzeća i zbroja sadašnjih vrijednosti pojedinačnih poduzeća prije integracije. Taj inkrementalni dobitak smatra se sinergijom poslovne kombinacije, a matematički se može izraziti kao:

$$\delta V = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

δV inkrementalni dobitak integracije (vrijednost sinergije).⁹³

Za dionička društva čista sadašnja vrijednost integracije se izračunava ovako:

$$\delta V = \sum_{t=1}^T \frac{\delta F_t}{(1+k)^t}$$

δF_t inkrementalni novčani tok

t periodi procjene dobitka

T vrijeme za koje se vrši prilagodba

k riziku prilagođena diskontna stopa.⁹⁴

Koristi proizašle iz sinergije uglavnom su rezultat četiri potencijalna izvora: povećanje prihoda, smanjenje troškova, poboljšanje procesa i financijska ekonomija razmjera. Povećanje prihoda može biti uzrokovano većom prodajom, širom proizvodnom linijom ili oboje. Prilikom prognoze povećanja prihoda treba biti na oprezu jer prihodi često ovise o mnoštvu eksternih varijabli, kao što su odziv kupaca i konkurenata. Procjene smanjenja troškova su predvidljivije i pouzdanije od povećanja prihoda. Kroz konsolidaciju troškova eliminiraju se viškovi funkcija, pozicija i fiksne imovine. Treći izvor sinergije je poboljšanje procesa, koji nastaje kada kombinirani entitet prisvoji najefikasnije ili najefektivnije procese. Poboljšanja procesa mogu stvoriti povećanje prihoda ili smanjenje troškova, kao i efikasnije operacije ili efektivniji

⁹³ Orsag, S., Gulin D. (1996). *Poslovne kombinacije*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika str. 84-85

⁹⁴ Ibid. Str. 85

marketing i distribuciju. Četvrti izvor sinergije ili financijska ekonomija razmjera je često pogrešno shvaćena. Trošak kapitala preuzetog poduzeća može biti značajno smanjen jer povećanjem granica poduzeća eliminiraju se mnogi rizici koji postoje kod samostalnog poduzeća. Spajanje ili preuzimanje može dovesti i do poboljšanja uvjeta najma, upravljanja novčanim tokovima, upravljanja radnim kapitalom te stvoriti porezne olakšice.⁹⁵

⁹⁵ Evans, F. C., Bishop, D. M. (2001). *Valuation for M&A: Building Value in Private Companies*. s. l. Wiley str. 78-80

4. PRIMJERI INTEGRACIJA U LANCU VRIJEDNOSTI

4.1. Primjer integracije u lancu vrijednosti u automobilskoj industriji

Automobilska industrija krenula se razvijati krajem 19. stoljeća i bila je na razini manufakture. Početkom 20. stoljeća postaje vodeća svjetska industrija koja je zapošljavala svaku sedmu osobu, a razlog tome je uvođenje pokretne vrpce u proces proizvodnje, za što je bio zaslužan Henry Ford. U drugoj polovici 20. stoljeća Toyota uvodi „lean“ sustav proizvodnje koji predstavlja proces proizvodnje na temelju neposrednog zahtjeva, minimizirajući zalihe za dobavljače i posrednike.⁹⁶

Nadalje, tijekom 20. stoljeća vertikalno integrirana struktura zamijenjena je mrežnom strukturom. Proizvođači automobila fokusirali su se na proces proizvodnje, dok su dobavljači odgovorni za koordinaciju supsidijarnih jedinica i dostavu inputa. Prema predviđanjima industrijskih analitičara, kao posljedica inovacija događaju se velike organizacijske i geografske promjene u globalnoj automobilskoj industriji, a naglasak je stavljen na fleksibilnu proizvodnu praksu i globalizaciju poslovanja.⁹⁷

Problem automobilskoj industriji predstavlja prekapacitiranost, odnosno proizvodnja veće količine automobila od stvarne potražnje. Procjenjuje se da je od 2007. godine prekapacitiranost bila oko jednu trećinu proizvodnje godišnje. To je bio razlog mnogih spajanja, preuzimanja i strateških saveza u industriji. Poduzeća u automobilskoj industriji se konsolidiraju i pojednostavljaju procese te minimiziraju nove investicije. Proizvođači uglavnom koriste strateške saveze kako bi olakšali razvoj novih proizvoda i proširili proizvodne kapacitete na nove geografske regije.⁹⁸ Na primjer, Volvo, Renault i Peugeot stvorili su savez i udružili snage u procesu proizvodnje motora za velike automobile jer ni jedno od tih poduzeća nije moglo efikasno proizvoditi ekonomijom razmjera.⁹⁹

Njemački Volkswagen i francuski Renault formirali su strateški savez u proizvodnji automatskih mjenjačkih kutija. Razlog tome je činjenica da je do sredine 1990-ih manje od 8% automobila u Europi imalo automatske mjenjače, a zbog vrlo niske potražnje pojedinačna poduzeća nisu mogli efikasno proizvoditi automatske mjenjače. Međutim, činjenica da *Golf* i

⁹⁶ Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentске prednosti na primjeru automobilske industrije*. Stručni rad. Sveučilište u Dubrovniku: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju str. 389

⁹⁷ Ibid. str. 391

⁹⁸ Ibid. str. 391-392

⁹⁹ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 145

Megane imaju identične automatske mjenjače nije smanjila njihovo konkurentsko nadmetanje.¹⁰⁰

Spajanja se događaju između poduzeća koja imaju komplementarne proizvodne linije zbog kojih se nastoje smanjiti troškovi gašenjem neprofitabilnih tvornica.¹⁰¹ Najpoznatiji primjer spajanja u automobilskoj industriji svakako jest spajanje njemačkog Daimler Benza-a i američkog Chrysler-a. Daimler je proizvođač odlično etabliran na njemačkom i europskom tržištu, no prije spajanja je imao tržišni udio u SAD-u manji od 1%. Chrysler je poznati američki proizvođač automobila koji je tada bio čvrsto pozicioniran na domaćem tržištu s tržišnim udjelom od 23%. Od kraja drugog svjetskog rata, Chrysler je četiri puta bio na rubu bankrota, no svaki put se izvukao. Chrysler je karakterizirala visoka efikasnost i niski troškovi proizvodnje, a sredinom 90-ih godina smatrali su ga najprofitabilnijim proizvođačem u svijetu.¹⁰²

Međutim, u to vrijeme je postajalo sve teže u industriji automobila i Chrysler je trebao imati strategiju koja bi ga pripremila na teška vremena, kako bi još jednom izbjegao bankrot. Daimler-Benz je na međunarodnom tržištu imao iste izazove kao i Chrysler. Oba poduzeća morala su premostiti problem prekapacitiranosti, pojačati svoju poziciju prema kupcima i rastućoj ekološkoj osviještenosti. Osim toga, Daimler-Benz je namjeravao ojačati svoju poziciju na američkom tržištu. Spajanjem su ta dva poduzeća imala ambiciju postati globalni lider u proizvodnji automobila, a namjeravali su to postići ujedinjenjem znanja, poslovnih procesa te korištenjem zajedničkog lanca nabave. Nijedno od ta dva poduzeća nije htjelo preuzeti drugo pa je to spajanje bilo smatrano „spajanjem jednakih“.¹⁰³

U teoriji je spajanje *Daimler-Chrysler* trebalo dovesti do dva vrlo potentna izvora konkurentske prednosti. Prvi izvor je kohezivna globalna arhitektura brenda, po uzoru na Toyotu. Toyota ima vrlo jasnu i logičnu strukturu brenda, gdje je Lexus namijenjen bogatijim kupcima, Toyota obiteljima srednje klase i Scion za moderne mlade pojedince. Takva segmentacija ima smisla te dolazi i do prirodnog prijelaza s jednog segmenta na druge. Mladi ljudi nađu partnere, osnuju

¹⁰⁰ Miroslavjević, M. (2016). *Poslovni portfolio u poslovnom planiranju*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu str. 34

¹⁰¹ Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije*. Stručni rad. Sveučilište u Dubrovniku: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju str. 392

¹⁰² Hollmann, J., de Moura Carpes, A., Beuron, T. A. (2010). *The DaimlerChrysler Merger – A Cultural Mismatch?* [online]. s. l. Federal University of Pampa str. 433 Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/d5bb/7b2b18b6226efdbefc16f5366ee04f19b592.pdf> (31.8.2019.)

¹⁰³ Ibid. str. 433-434

obitelj te kupe automobile namijenjene obiteljima, dok se ljudi s više novčanih sredstava prebacuju na luksuznija vozila.¹⁰⁴

Drugi je vjerovanje menadžmenta u oba poduzeća da će doći do povećanja efikasnosti zatvaranjem određenih pogona, privremenim otpuštanjem radnika, ponovnim izborom modela koji će se proizvoditi u kojim pogonima i povećanjem efikasnosti kombiniranjem aktivnosti lanca nabave, oblikovanja proizvoda i administracije.¹⁰⁵

Prilikom spajanja, zahtjevana je integracija organizacijskih kultura, što je samim time teže kod „spajanja jednakih“ jer je tada potrebno kombinirati kulture te stvoriti novu zajedničku kulturu. Integracija organizacijskih kultura može se podijeliti u tri faze koje zahtijevaju vrijeme i strpljenje: šok, stres i spremnost na rješavanje problema. U početku procesa integracije zaposlenici su šokirani i iznenađeni najavom spajanja, što dovodi do internog rivalstva među zaposlenicima. Nakon toga, visoko kvalificirani zaposlenici preferiraju napustiti poduzeće kako se ne bi trebali nositi s tom vrstom stresa i pritiska.¹⁰⁶

Smatra se da je sukob kultura glavni razlog neuspjeha spajanja Daimlera i Chryslera, unatoč naporima harmonizacije dviju organizacijskih kultura u jednu jer su bile prerasličite. Na primjer, donošenje odluka u Daimler-Benz se pristupalo metodološki, dok je u Chrysleru bio naglasak na kreativnosti prilikom donošenja odluka. Nadalje, ispostavilo se da su američki i njemački zaposlenici vrlo različiti po pitanju načina rada. Amerikanci preferiraju doći do rješenja metodom pokušaja i pogrešaka, što se čini neorganizirano, dok Nijemci detaljno razvijaju planove i provode njihovu implementaciju. Još jedna vrlo bitna razlika tiče se organizacijskih struktura. Menadžment Chrysler-a temeljio se na plitkoj hijerarhiji, što je izazvalo nerazumijevanje među Nijemcima koji su poznati po izraženoj hijerarhiji i top-down menadžmentu.¹⁰⁷

Kako bi se izbjegao neuspjeh međunarodnih spajanja i preuzimanja, veoma je važno sagledati važne aspekte prije nego se spajanje uopće dogodi. Bitno je uzeti u obzir u kojim bi područjima moglo doći do kulturnih razlika i kako će utjecati na rad. Ključno je identificirati i definirati

¹⁰⁴ Watkins, M. D. (2007). *Why DaimlerChrysler Never Got into Gear*. [online]. s. l. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/2007/05/why-the-daimlerchrysler-merger> (31.8.2019.)

¹⁰⁵ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 147

¹⁰⁶ Hollmann, J., de Moura Carpes, A., Beuron, T. A. (2010). *The DaimlerChrysler Merger – A Cultural Mismatch?* [online]. s. l. Federal University of Pampa str. 433-434 Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/d5bb/7b2b18b6226efdbefc16f5366ee04f19b592.pdf> (31.8.2019.)

¹⁰⁷ Ibid. str. 434-435

zajedničke ciljeve te odrediti norme i propisati poslovne procese, a pritom je dobra komunikacijska strategija neophodna.¹⁰⁸

4.2. Primjer integracije u lancu vrijednosti u industriji informacijskih tehnologija

Industrija informacijskih tehnologija ili skraćeno IT industrija u zadnje vrijeme se smatra najbrže rastućom i najperspektivnijom industrijom. Stalno se pojavljuju novi *start-up*-ovi koji često budu kupljeni od strane većih ulagača ili poduzeća. Međutim, spajanja ili preuzimanja u IT industriji vrlo su rizična zbog vremena, energije i ostalih resursa koje poduzeće ili više njih ulože u poslovnu kombinaciju, a koje može biti uloženo u interni razvoj samog poduzeća. Time i konkurencija dobiva priliku prestići poduzeće ili barem smanjiti zaostajanje za poduzećem koje se odluči na poslovnu kombinaciju.

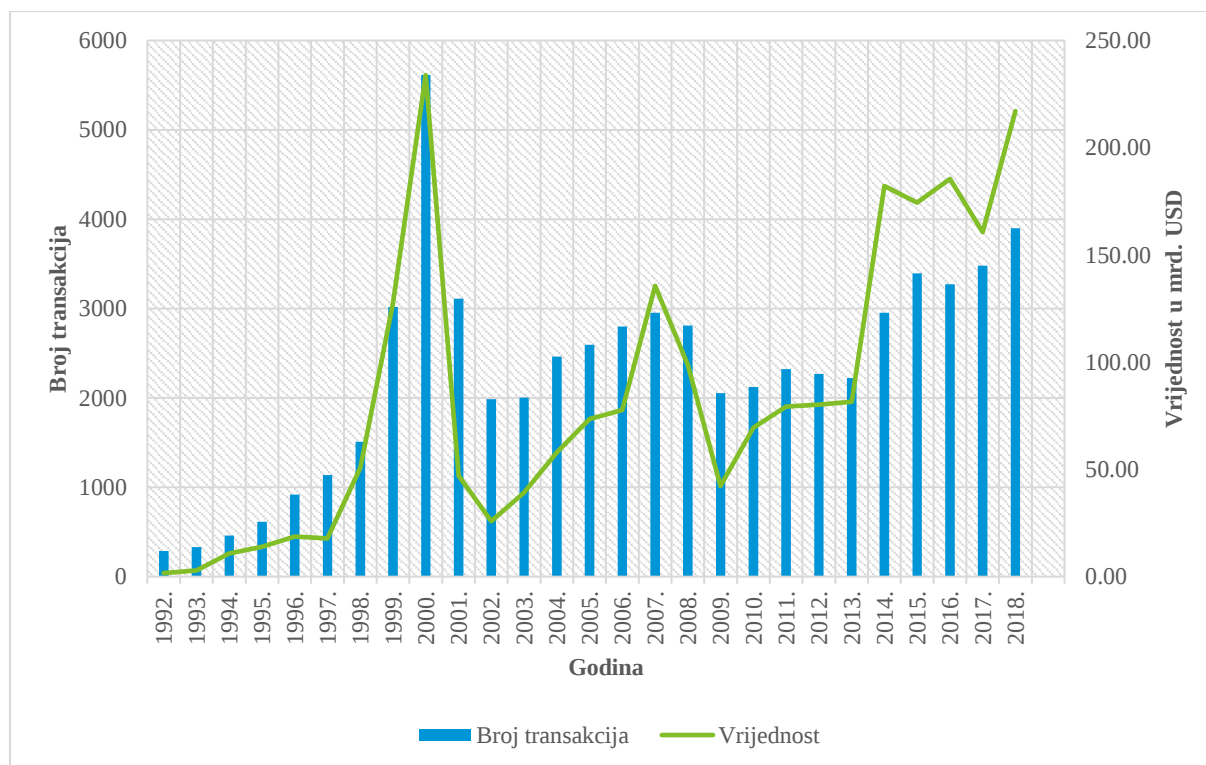
Najpoznatiji slučaj spajanja u IT industriji zasigurno je spajanje poduzeća Hewlett-Packard s poduzećem Compaq 2002. godine. U to vrijeme vladala je velika sumnjičavost prema poslovnim kombinacijama u IT industriji zbog pojave takozvanog „*Dot-com* mjehura“ od 1995. do 2000. godine te krize u industriji nakon toga. Za vrijeme rasta „mjehura“ investitori su bili uvjereni u perspektivu IT poduzeća i konstantni tehnološki napredak, što je dovelo do brojnih preuzimanja u toj industriji. Pucanje *dot-com* mjehura dovelo je do značajnog pada povjerenja u tehnologiju i financijska tržišta. Nakon toga je vladala skeptičnost objavama poduzeća o spajanjima i preuzimanjima, a pogotovo između velikih poduzeća. Menadžeri poduzeća Hewlett-Packard i Compaq bili su svjesni da niti jedno spajanje velikih visoko-tehnoloških poduzeća do tada nije uspjelo. U brzo rastućim industrijama poduzeće nema vremena fokusirati svoje napore na aktivnosti konsolidacije jer na taj način stvara štetu svojoj konkurentskoj poziciji.¹⁰⁹

Na *Grafikonu 1.* su prikazana spajanja i akvizicije u industriji stvaranja softvera i internetskih usluga prema vrijednosti i broju transakcija od 1992. do 2018. godine. Iz prikaza se može zamijetiti cikličnost poslovnih kombinacija koja je rezultirala maksimumom 2000. i 2007. godine, nakon čega su nastupile krize. Iz grafikona s može zaključiti da do sada još uvijek nije dostignuta brojnost i vrijednost poslovnih kombinacija u toj industriji.

¹⁰⁸ Hollmann, J., de Moura Carpes, A., Beuron, T. A. (2010). *The DaimlerChrysler Merger – A Cultural Mismatch?* [online]. s. l. Federal University of Pampa str. 439 Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/d5bb/7b2b18b6226efdbefc16f5366ee04f19b592.pdf> (31.8.2019.)

¹⁰⁹ Bruner, R. F., Buchanan, A. D. (2008). *The Merger of Hewlett-Packard and Compaq (A): Strategy and Valuation*. Darden Business Publishing: University of Virginia str. 1

Grafikon 1. Spajanja i preuzimanja u industriji stvaranja softvera i internetskih usluga od 1992. do 2018. godine.



Izvor: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2019). *M & A Statistics*. [online]. New York. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/m-and-a-by-industries/> (7.9.2019.)

Poduzeće Hewlett-Packard osnovano je 1938. godine i u početku je proizvodilo oscilatore za audio opremu. U novije vrijeme poduzeće se bavilo osobnim računalima i printerima. Poduzeće Compaq je osnovano 1982. godine i od samog početka se bavilo proizvodnjom računala.¹¹⁰

Prije pregovora o spajanju Hewlett-Packard i Compaq bili su fokusirani na rast u segmentima računala za poslovnu primjenu i pružanje IT usluga. Compaq je bio snažniji u segmentu računala za poslovnu primjenu, ali niti jedno od ta dva poduzeća nije bilo dominantno. Najveća strateška prednost spajanja bio bi napredak među tri najveća proizvođača računala, uz IBM i Dell. Nadalje, spojeno poduzeće bilo bi bolje pozicionirano nudeći širu liniju proizvoda i usluga. Pored toga, spajanjem bi postali lider na tržištu servera, čime bi se iskoristio brzo rastući trend na tržištu pohrane podataka.¹¹¹

¹¹⁰ Hoopes, C. L. (2009). *The Hewlett-Packard and Compaq Merger*. Marriott School of Management: Brigham Young University str. 2

¹¹¹ Bruner, R. F., Buchanan, A. D. (2008). *The Merger of Hewlett-Packard and Compaq (A): Strategy and Valuation*. Darden Business Publishing: University of Virginia str. 6-7

Osim strateških prednosti, potencijalno spajanje je trebalo dovesti i do financijskih koristi za dioničare, do kojih bi došlo smanjenjem troškova i povećanjem profitabilnosti poslovnih linija. Nakon smanjenja troškova zbog sinergije, menadžment je očekivao i povećanje operativne marže. U *Tablici 1.* je prikazano planirano smanjenje troškova do sredine 2004. godine po poslovnim kategorijama.¹¹²

Tablica 1. Planirano smanjenje troškova zbog spajanja Hewlett-Packard-a i Compaq-a

Kategorija	Očekivano godišnje smanjenje troškova (prije poreza, u milijunima USD)
Troškovi administracije	625
Troškovi prodanih proizvoda	600
Troškovi prodaje	475
Troškovi istraživanja i razvoja	425
Troškovi nabave	250
Troškovi marketinga	125

Izvor: Bruner, R. F., Buchanan, A. D. (2008). *The Merger of Hewlett-Packard and Compaq (A): Strategy and Valuation*. Darden Business Publishing: University of Virginia str. 7

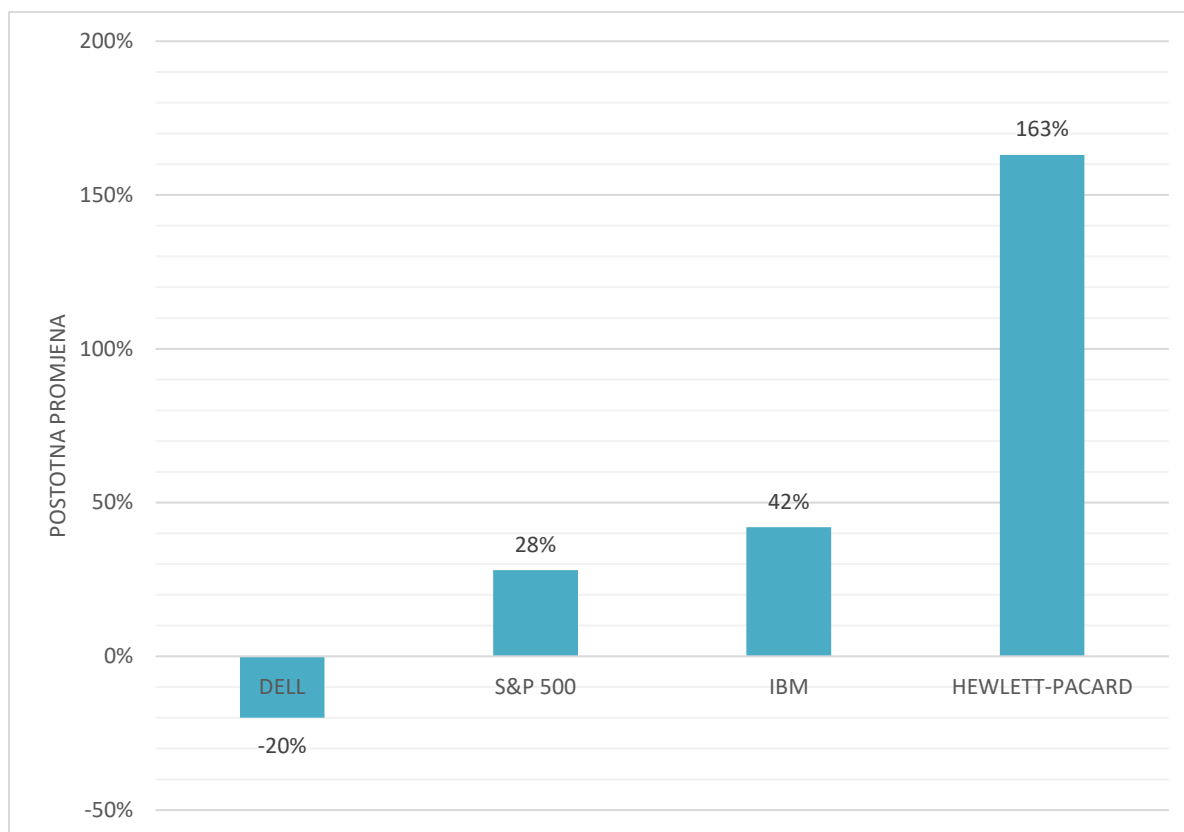
Hewlett-Pacard je za spajanje platio 25 milijardi USD, što je po mišljenju mnogih bilo previše uzimajući u obzir smanjenje vrijednosti NASDAQ indeksa tijekom prethodnih 12 mjeseci, uglavnom zbog terorističkih napada 11. rujna 2001. godine.¹¹³ Mnogi su sumnjali u sinergiju tog spajanja, tvrdeći da to nije $1+1=2$, nego je $1+1=1,5$. Izvršni direktor glavnog konkurenta Michael Dell, nazvao je spajanje „najglupljim poslom desetljeća“. Međutim, spajanje se ipak pokazalo uspješnim, što se vidi i na grafikonu. Na *Grafikonu 2.* je prikazana promjena cijena dionica Hewlett-Packarda i glavnih konkurenata, poduzeća Dell i IBM, kao i tržišnog indeksa S&P 500 od dana spajanja do 2008. godine.¹¹⁴

¹¹² Bruner, R. F., Buchanan, A. D. (2008). *The Merger of Hewlett-Packard and Compaq (A): Strategy and Valuation*. Darden Business Publishing: University of Virginia str. 6-7

¹¹³ Ibid. str. 9-10

¹¹⁴ Rosen, B. (2008). *The Merger That Worked: Compaq and Hewlett-Packard*. HuffPost. New York. [online] Dostupno na: https://www.huffpost.com/entry/the-merger-that-worked-co_b_95873 (1.9.2019.)

Grafikon 2. Prikaz promjene cijene dionica od spajanja HP-Compaq do 2008. godine



Izvor: Rosen, B. (2008). *The Merger That Worked: Compaq and Hewlett-Packard*. [online]. New York: HuffPost. Dostupno na: https://www.huffpost.com/entry/the-merger-that-worked-co_b_95873 (1.9.2019.)

Ponekad se dogodi da poduzeća prvo sklope strateški savez, a kasnije jedno od tih poduzeća preuzme drugo. To se dogodilo i sa strateškim savezom između poduzeća Disney i Pixar Animation Studios. Disney je jedno od najvećih svjetskih medijskih i produkcijskih poduzeća zabavnog sadržaja, dok je Pixar poduzeće koje se bavi produkcijom računalno animiranih filmova. Disney i Pixar sklopili su strateški savez 1991. godine kada su se dogovorili o stvaranju i distribuciji barem jednog računalno animiranog filma. Četiri godine poslije napravljena je „Priča o igračkama“ i postala prvi računalno animirani film u povijesti, nakon čega su dva poduzeća dogovorila još pet animiranih filmova.¹¹⁵

Pixar je tada imao najnapredniju tehnologiju u području računalne animacije, a Disney je kao veliki igrač na tržištu zabave imao financijsku snagu i ugled diljem svijeta. Stoga su se odlučili

¹¹⁵ Jain, P. (2013). *The Disney-Pixar Merger*. Qrius. [online]. s. l. Dostupno na: <https://qrius.com/disney-pixar-merger/> (2.9.2019.)

strateškim savezom stvoriti vertikalnu integraciju u kojoj se Pixar fokusirao na računalnu animaciju filmova, dok je Disney obavljao distribuciju i režiranje animiranih filmova.¹¹⁶

Nakon nekoliko zajedničkih animiranih filmova došlo je do konflikata između poduzeća Pixar i Disney oko financijskih prava. Bilo je govora o tome da Pixar traži novog distributera, ali to se nije dogodilo jer je 2006. godine Disney kupio Pixar za oko 7,4 milijardi USD. Međutim, preuzimanje nije bilo u novcu, već je Disney za svaku dionicu Pixar-a dao 2,3 svoje dionice, što je predstavljalo premiju od 3,8% na cijenu dionice Pixar-a od 57,57 USD.¹¹⁷

Poteškoće ovoj regresivnoj vertikalnoj integraciji u lancu vrijednosti koju je ostvario Disney stvarala je različitost organizacijskih struktura. Pixarova organizacijska kultura počivala je na poticanju kreativnosti, dok je Disney inzistirao na hijerarhiji. Spajanje takvih različitih kultura predstavlja veliki izazov, zbog čega je naposljetku Pixar zadržao autonomiju unutar poduzeća Disney koja stvara okruženje za kreativnost.¹¹⁸

Preuzimanje Pixar-a se smatra uspješnim, što se može najbolje pokazati velikim uspjehom animiranih filmova kao što su „Priča o igračkama 3“ i „Snježno kraljevstvo“. Čimbenici koji su pridonijeli uspjehu preuzimanja su: visoka razina osobnog i profesionalnog poštovanja među zaposlenicima oba poduzeća, iskrena komunikacija, pažljivo planiranje promjena i dugogodišnja povijest zajedničke suradnje kroz strateški savez.¹¹⁹

4.3. Primjer integracije u lancu vrijednosti u prehrambenoj industriji

Prehrambena industrija smatra se industrijom koja nije podložna cikličkim promjenama pa pruža određenu stabilnost tijekom ekonomskih kriza, zbog jednostavnog razloga što je hrana neophodna za život i zdravlje potrošača. Jedno od interesantnijih tržišta unutar prehrambene industrije je tržište konditorskih proizvoda na čijem je primjeru analiziran sljedeći primjer integracije.¹²⁰

Zanimljiv primjer preuzimanja je neprijateljsko preuzimanje engleskog poduzeća Cadbury od strane američkog konglomerata Kraft Foods 2010. godine. Kraft Foods se bavi proizvodnjom i

¹¹⁶ Barnes, B. (2008). *Disney and Pixar: The Power of the Prenup*. [online] New York: The New York Times. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html> (2.9.2019.)

¹¹⁷ Jain, P. (2013). *The Disney-Pixar Merger*. [online]. s. l. Qrius. Dostupno na: <https://qrius.com/disney-pixar-merger/> (2.9.2019.)

¹¹⁸ Barnes, B. (2008). *Disney and Pixar: The Power of the Prenup*. [online] New York: The New York Times. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html> (2.9.2019.)

¹¹⁹ Grant, R. M. (2016.) *Contemporary Strategy Analysis*. 9. izd. Chichester: John Wiley & Sons str. 400

¹²⁰ Ribiero, S. P. (2013). *Mergers and acquisitions: The case of Kraft Foods and Cadbury*. Magistarski rad: Katoličko sveučilište u Portugalu. str. 30-31

distribucijom namirnica, konditorskih proizvoda i grickalica, dok se Cadbury bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda, što je dovelo do horizontalne integracije. Sama ideja o preuzimanju dovela je do snažnog otpora od strane poduzeća Cadbury jer nisu željeli biti preuzeti od strane multinacionalne korporacije s niskom stopom rasta te su bili zabrinuti za sigurnost brojnih radnih mjesta u Ujedinjenom Kraljevstvu. Glavni motiv za preuzimanje nalazio se u činjenici da je Cadbury i tijekom financijske krize bilježio visoke stope rasta, ponajviše zbog prisutnosti na tržištima u razvoju.¹²¹

Preuzimanje Cadbury-a je omogućilo Kraft Foods-u da postane, uz Nestle, jedan od dva najveća proizvođača i distributera konditorskih proizvoda u svijetu. Od sinergije se očekivalo smanjenje troškova od 650 milijuna USD kroz sljedećih par godina u segmentima istraživanja i razvoja, oglašavanja, brendiranja i nabave. Očekivalo se i povećanje prihoda što bi postepeno rezultiralo i većim zaradama po dionici.¹²²

2012. godine je došlo do razdvajanja poduzeća Kraft Foods na poduzeće koje bi se bavilo namirnicama i poduzeće koje bi se bavilo konditorskim proizvodima/grickalicama. Legalni sljedbenik je tako promijenio ime u Mondelez International, a novo poduzeće je uzelo Kraft Food Group (kasnije Kraft Heinz).¹²³ Na taj se način ubrzao razvoj Mondelez International-a na tržištu konditorskih proizvoda, dok je Kraft Food Group ostvarivao niske stope rasta na tržištu namirnica. Razlog razdvajanja može se naći u kapitalnim zahtjevima. Svaki od ta dva tipa poslovanja ima svoje potrebe i strategije pa kao posebni entiteti nabavljaju kapital sukladno tome.¹²⁴

Za poduzeća u prehrambenoj industriji je proširenje djelatnosti na nove kategorije proizvoda ili međunarodna tržišta postalo sastavni dio strategija. Na primjer, Pepsico je preuzeo Quaker Oats uglavnom da bi unio Gatorade u obitelj Pepsi pića.¹²⁵ Akvizicija je bila vrijedna 13,6 milijardi USD. Glavni razlozi akvizicije bili su efikasni procesi, iskusan i uspješan menadžment te jačanje pozicije poduzeća Pepsico na tržištu negaziranih pića. Prema procjenama investicijskog

¹²¹ Moeller, S. (2012). *Case study: Kraft's takeover of Cadbury*. [online] s.l. Financial times. Dostupno na: <https://www.ft.com/content/1cb06d30-332f-11e1-a51e-00144feabdc0> (2.9.2019.)

¹²² Sander, P., Slatter, J. (2010). *The 100 Best Stocks You Can Buy 2011*. Avon: Adams Media str. 97

¹²³ Mondelez International (2012). *Press Releases: Kraft Foods Proposes Mondelēz International, Inc. As New Name For Global Snacks Company*. [online]. Dostupno na: <https://ir.mondelezinternational.com/news-releases/news-release-details/kraft-foods-proposes-mondelez-international-inc-new-name-global> (2.9.2019.)

¹²⁴ Bandy, L. (2014). *The Billion Dollar Divorce: Kraft and Mondelez Two Years On*. [online] s.l. Euromonitor international. Dostupno na: <https://blog.euromonitor.com/the-billion-dollar-divorce-kraft-and-mondelez-two-years-on/> (2.9.2019.)

¹²⁵ Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate str. 147

poduzeća Merrill Lynch, procijenjene sinergije će poduzeću Pepsico doprinijeti s povećanjem vrijednosti od 11,35 do 16,85 USD po dionici poduzeća Quaker.¹²⁶

Ferrero se kao jedno od glavnih poduzeća na tržištu konditorskih proizvoda odlučio na vertikalnu integraciju u lancu vrijednosti kada je 2014. godine odlučio preuzeti tursko poduzeće Oltan, do tada najvećeg proizvođača i distributera lješnjaka u svijetu s godišnjim prihodima većim od 500 milijuna USD. Na taj je način Ferrero ublažio osjetljivost na promjene cijena orašastih plodova, nužnih za proizvodnju brendova kao što su Nutella, Ferrero Rocher i Kinder Bueno.¹²⁷

Jedna od najznačajnijih integracija u Hrvatskoj zasigurno je akvizicija Droge Kolinske od strane Atlantic Grupe. Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna korporacija čiji je rast i razvoj izazvan nizom akvizicija: Cedevisa 2001. godine, Neva 2003. godine, Interchem 2004. godine, Haleko 2005. godine, Sports direct 2006. godine, Dietpharm 2007. godine, nekoliko ljekarni 2008. godine, Kalnička Voda i Droga Kolinska 2010. godine, Prodis 2014. godine i Foodland 2015. godine.¹²⁸

Atlantic Grupa bavi se distribucijom robe široke potrošnje i zapošljava oko 1700 ljudi. Atlantic Grupa je usmjerena na strategiji diferencijacije i razvoja proizvoda, a kroz promociju nastoji podići svijest o zdravom načinu života.¹²⁹ S druge strane, Droga Kolinska bavi se proizvodnjom prehrambenih proizvoda od bezalkoholnih pića do konzerviranih jela. Najveći brendovi Droge Kolinske su Barcaffe, Argeta i Cockta, a strategija poduzeća se prije preuzimanja također temeljila na diferencijaciji.¹³⁰

Knjigovodstvena vrijednost imovine Droge Kolinske prije akvizicije iznosila je 415 milijuna EUR, a Atlantic Grupe 243 milijuna EUR. Iz navedenog se može zaključiti da se dogodilo preuzimanje većeg poduzeća od strane manjeg. Preuzimanje se dogodilo 2010. godine za cijenu

¹²⁶ Bruner, R. F., Perella, J. R. (2004). *Applied Mergers and Acquisitions*. New Jersey: John Wiley & Sons str. 333

¹²⁷ Ferrero (2014). *The Ferrero Group continues investing in Turkey and in the hazelnut sector*. [online]. Dostupno na: <https://www.ferrero.com/news/group-news/The-Ferrero-Group-continues-investing-in-Turkey-and-in-the-hazelnut-sector> (7.9.2019.)

¹²⁸ Host, A. <et al.> (2017). *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?* Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci str. 64

¹²⁹ Dražeta, B. (2016). *Analiza preuzimanja poduzeća Droge Kolinske od strane Atlantic Grupe*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu. Str 26-28

¹³⁰ Ibid. str. 34-40

od 382 milijuna EUR ili 2.746.580 tisuća HRK, a bilo je financirano kreditima banaka.¹³¹ Vlasnicima je tada bilo isplaćeno 243,1 milijuna EUR ili 1.747.954 tisuća HRK.

U *Tablici 2.* prikazana je vrijednost oba poduzeća prije akvizicije i vrijednost spojenog poduzeća nakon akvizicije primjenom knjigovodstvene metode i metode toka zarada.

Tablica 2. Vrijednost poduzeća primjenom različitih metoda vrednovanja (u tisućama HRK)

Poduzeće / razdoblje procjene	Knjigovodstvena metoda - glavnica	Knjigovodstvena metoda - imovina	Metoda toka zarada	Metoda sredine
Atlantic Grupa 2009. g.	757.807	1.325.910	985.895	1.155.903
Droga Kolinska 2009. g.	1.393.414	1.958.662	1.707.582	1.833.122
Ukupno 2009. g.	2.151.221	3.284.572	2.693.477	2.989.025
Atlantic Grupa 2010. g.	1.455.466	3.242.356	1.100.605	2.171.481
Atlantic Grupa 2011. g.	1.512.324	3.399.051	2.625.585	3.012.318
Atlantic Grupa 2012. g.	1.461.366	3.278.546	3.121.040	3.199.793
Atlantic Grupa 2013. g.	1.674.495	3.231.737	3.184.590	3.208.164
Atlantic Grupa 2014. g.	1.755.064	3.469.738	3.065.225	3.267.482
Atlantic Grupa 2015. g.	1.945.308	3.496.778	3.257.815	3.377.297

Izvor: Host, A. <et al.> (2017). *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?* Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci str. 65

Iz procjene se može zaključiti da je vlasnicima isplaćeno 355 milijuna HRK više od knjigovodstvene vrijednosti vlasničke glavnice Droge Kolinske iz 2009. godine. Cijena preuzimanja je za 788 milijuna HRK veća od vrijednosti imovine. Pritom se ne računa vrijednost nematerijalne imovine kako se ne bi uvažile akvizicijske transakcije nakon 2010. godine. Prema metodi toka zarada procijenjena vrijednost Droge Kolinske niža je od vrijednosti njene imovine pa se može pretpostaviti da je premija razlika između vrijednosti transakcije i srednje vrijednosti Droge Kolinske te iznosi 913,5 milijuna HRK. Dodavanjem te premije na zbroj vrijednosti prije akvizicije dolazi se do vrijednosti od 3.902.483 tisuće HRK.¹³²

U razdoblju do 2015. godine nije dostignuta vrijednost od 3.902.483 tisuće HRK pa je i dalje negativna čista sadašnja vrijednost tog preuzimanja. Međutim, to treba uzeti s rezervom jer je iz vrednovanja izuzeta ukupna vrijednost nematerijalne imovine kako se ne bi uvažile stavke poput *Goodwill*a nastale prilikom akvizicija nakon 2010. godine. Promatrajući kretanje vrijednosti Atlantic Grupe nakon akvizicije knjigovodstvenom metodom, može se zaključiti da

¹³¹ Host, A. <et al.> (2017). *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?* Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci str. 64-65

¹³² Ibid. str. 65

je u kontinuitetu vrijednost bila veća u posljednje dvije godine promatranja u odnosu na ukupnu vrijednost prije akvizicije. Uspoređujući vrijednost metodom toka zarada, procijenjena vrijednost Atlantic Grupe bila je veća u posljednje četiri godine promatranja u odnosu na procijenjenu vrijednost oba poduzeća prije akvizicije. Temeljem navedenog može se zaključiti da dinamika vrijednosti kroz obje metode opravdava izvršenu poslovnu kombinaciju.¹³³

¹³³ Host, A. <et al.> (2017). *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?* Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci str. 65-66

5. ZAKLJUČAK

Kao što je u radu objašnjeno, strategija se bavi dugoročnim smjerom poduzeća, a odluke koje se pritom donose trebaju težiti ostvarivanju konkurentske prednosti. Za ostvarivanje konkurentske prednosti, poduzeća prvo trebaju analizirati industriju u koji se nalaze ili u kojoj žele biti. Zatim poduzeća trebaju odabrati jednu od generičkih strategija kroz koju se žele razvijati, bilo to kroz diferencijaciju, troškovno vodstvo ili fokusiranje. Za analizu izvora konkurentske prednosti potrebno je napraviti analizu lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti predstavlja način promatranja poslovnog procesa kao skupa aktivnosti koje stvaraju vrijednost za kupce. Lanac vrijednosti razdvaja poduzeće na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Identificiranjem osebujnih aktivnosti u lancu vrijednosti menadžment poduzeća dobiva uvid u snage i slabosti poduzeća, temeljem čega se može ostvariti konkurentska prednost.

Povećanje vrijednosti ili smanjenje troškova u lancu vrijednosti omogućavaju i integracije poduzeća. Integracije u lancu vrijednosti mogu biti vertikalne ili horizontalne, a motivirane su postizanjem sinergije. U praktičnom dijelu su opisane jedne od najpoznatijih vertikalnih i horizontalnih integracija. U automobilske industrije strateški savezi su najčešći oblik integracije, dok se spajanja i preuzimanja odvijaju pretežito s ciljem smanjenja troškova. U industriji informacijskih tehnologija integracije se stvaraju s ciljem unaprjeđenja tehnologije i dijeljenja znanja. Integracije u prehrambenoj industriji motivirane su širenjem proizvodnih linija, ali i povećanjem raspona aktivnosti na aktivnosti nabave i distribucije. Međutim, prilikom planiranja integracija treba voditi računa i o stvarima poput kulturnih razlika te očekivanjima važnih dionika kako ne bi došlo do neuspjeha integracije.

U radu su prikazani razlozi zbog kojih integracije u lancu vrijednosti mogu uspjeti, ali i zbog kojih ne uspijevaju. Poduzeća moraju pratiti potražnju na tržištu, preferencije kupaca, način poslovanja konkurenata i nastojati što bolje koordinirati aktivnosti lanca vrijednosti kako bi stvorili veću vrijednost. Integracije zasigurno imaju svoje mjesto u strategiji poduzeća. Međutim, moraju biti pažljivo isplanirane i izvršene. Perspektiva integracija u lancu vrijednosti poduzeća razlikuje se ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje. U nekim je industrijama bolje provoditi procese integracije u lancu vrijednosti, dok je u drugim bolje dezintegrirati kroz outsourcing. No, u svakom slučaju najvažnija je isplativost takve odluke.

LITERATURA

Knjige:

1. Bruner, R. F., Perella, J. R. (2004). *Applied Mergers and Acquisitions*. New Jersey: John Wiley & Sons
2. Buble, M. <et al.> (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
3. Evans, F. C., Bishop, D. M. (2001). *Valuation for M&A: Building Value in Private Companies*. Chichester: John Wiley & Sons
4. Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum
5. Grant, R. M. (2016.) *Contemporary Strategy Analysis*. 9. izd. Chichester: John Wiley & Sons
6. Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. 6. izd. New York: Financial Times Prentice Hall
7. Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press
8. Orsag, S., Gulin D. (1996). *Poslovne kombinacije*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
9. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia
10. Rupčić, N. (2016.) *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
11. Sander, P., Slatter, J. (2010). *The 100 Best Stocks You Can Buy 2011*. Avon: Adams Media
12. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate
13. Thomas, C. R., Maurice, S. C. (2016). *Managerial Economics: Foundations Of Business Analysis And Strategy*. 12. izd. New York: McGraw-Hill Education
14. Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću (teorija i slučajevi iz prakse)*. Zagreb: Mate

Članci i publikacije

1. Bruner, R. F., Buchanan, A. D. (2008). *The Merger of Hewlett-Packard and Compaq (A): Strategy and Valuation*. Darden Business Publishing: University of Virginia
2. Cinotti, K. (2001). *Poslovne kombinacije*. Slobodno poduzetništvo br. 21/22.

3. Host, A. <et al.> (2017). *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?* Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci.
4. The Economist (1996). *Strategija: osnovni pojmovi poslovne strategije od A do Ž*. Zagreb: Privredni vjesnik

Znanstveni radovi:

1. Britvić, I. (2003). *Koncept lanca vrijednosti - pregled i perspektive razvitka*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu
2. Dražeta, B. (2016). *Analiza preuzimanja poduzeća Droge Kolinske od strane Atlantic Grupe*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu.
3. Hoopes, C. L. (2009). *The Hewlett-Packard and Compaq Merger*. Marriott School of Management: Brigham Young University.
4. Miroslavljević, M. (2016). *Poslovni portfolio u poslovnom planiranju*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu.
5. Ribiero, S. P. (2013). *Mergers and acquisitions: The case of Kraft Foods and Cadbury*. Magistarski rad. Katoličko sveučilište u Portugalu
6. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije*. Stručni rad. Sveučilište u Dubrovniku: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju.

Internetski izvori:

1. Bandy, L. (2014). *The Billion Dollar Divorce: Kraft and Mondelez Two Years On*. Euromonitor international. [online]. s.l. Dostupno na: <https://blog.euromonitor.com/the-billion-dollar-divorce-kraft-and-mondelez-two-years-on/> (2.9.2019.)
2. Barnes, B. (2008). *Disney and Pixar: The Power of the Prenup*. The New York Times. [online]. New York. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html> (2.9.2019.)
3. Ferrero (2014). *The Ferrero Group continues investing in Turkey and in the hazelnut sector*. [online]. s.l. Dostupno na: <https://www.ferrero.com/news/group-news/The-Ferrero-Group-continues-investing-in-Turkey-and-in-the-hazelnut-sector> (7.9.2019.)
4. Hollmann, J., de Moura Carpes, A., Beuron, T. A. (2010). *The DaimlerChrysler Merger – A Cultural Mismatch?* [online]. s. l. Federal University of Pampa. Dostupno na:

<https://pdfs.semanticscholar.org/d5bb/7b2b18b6226efdbefc16f5366ee04f19b592.pdf>
(31.8.2019.)

5. Jain, P. (2013). *The Disney-Pixar Merger*. Qrius. [online]. s. l. Dostupno na: <https://qrius.com/disney-pixar-merger/> (2.9.2019.)
6. Moeller, S. (2012). *Case study: Kraft's takeover of Cadbury*. Financial times. [online]. Dostupno na: <https://www.ft.com/content/1cb06d30-332f-11e1-a51e-00144feabdc0> (2.9.2019.)
7. Mondelez International (2012). *Press Releases: Kraft Foods Proposes Mondelēz International, Inc. As New Name For Global Snacks Company*. [online]. s.l. Dostupno na: <https://ir.mondelezinternational.com/news-releases/news-release-details/kraft-foods-proposes-mondelez-international-inc-new-name-global> (2.9.2019.)
8. Rosen, B. (2008). *The Merger That Worked: Compaq and Hewlett-Packard*. [online] New York: HuffPost. Dostupno na: https://www.huffpost.com/entry/the-merger-that-worked-co_b_95873 (1.9.2019.)
9. Watkins, M. D. (2007). *Why DaimlerChrysler Never Got into Gear*. [online]. s. l. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/2007/05/why-the-daimlerchrysler-merger> (31.8.2019.)

POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1. Škole strategijske misli.....	3
Slika 2. „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije.....	7
Slika 3. Škare vremena.....	10
Slika 4. Pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije.....	14
Slika 5. Tri generičke strategije.....	17
Slika 6. Općeniti lanac vrijednosti.....	20
Grafikon 1. Spajanja i preuzimanja u industriji stvaranja softvera i internetskih usluga od 1992. do 2018. godine.....	36
Grafikon 2. Prikaz promjene cijene dionica od spajanja HP-Compaq do 2008. godine.....	38

POPIS TABLICA

Tablica 1. Planirano smanjenje troškova zbog spajanja Hewlett-Packard-a i Compaq-a.....	37
Tablica 2. Vrijednost poduzeća primjenom različitih metoda.....	42

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci:

Ime i prezime: Tin Skok

Datum i mjesto rođenja: 04.05.1995. godine u Zagrebu

Adresa: Ferde Livadića 8, 10290 Zaprešić

Telefon: +385977085991

E-mail adresa: tin.skok@hotmail.com

LinkedIn profil: <https://www.linkedin.com/in/tin-skok-78205712b/>

Radno iskustvo:

<u>Teva grupa</u>	<u>Svibanj 2019. – Sada</u>
<i>Računovođa za dobavljače u SAD-u</i>	
<u>Oktal Pharma</u>	<u>Svibanj 2018. – Rujan 2018.</u>
<i>Asistent na projektu digitalne transformacije poduzeća</i>	
<u>Deloitte</u>	<u>Listopad 2017. – Travanj 2018</u>
<i>Asistent u sektoru transfernih cijena</i>	
<u>Erste&Steiermärkische banka</u>	<u>Lipanj 2017. – Rujan 2017.</u>
<i>Stručna praksa u sektoru Financijskih tržišta</i>	

Obrazovanje:

<u>Ekonomski fakultet Zagreb</u>	<u>Listopad 2017. – Sada</u>
<i>Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje</i>	
<u>Universität Regensburg</u>	<u>Listopad 2018. – Veljača 2019.</u>
<i>Studentska razmjena u sklopu programa Erasmus</i>	
<u>Ekonomski fakultet Zagreb</u>	<u>Rujan 2013. – Rujan 2017.</u>
<i>Preddiplomski studij Poslovna ekonomija</i>	
<u>Srednja škola Ban Josip Jelačić Zaprešić</u>	<u>Rujan 2009. – Lipanj 2013.</u>
<i>Ekonomist</i>	

Vještine:

Jezici: Engleski (C1), Španjolski (A2), Njemački (A2), Talijanski (A2), Kineski (A2)

Programi: Microsoft Office, CMS, Oracle

Hobiji:

Nogomet, fitness, filmovi i serije