

# Kreiranje dodane vrijednosti pomoću strategije diverzifikacije

---

**Bolfek, Lorena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:077164>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Lorena Bolfek

**KREIRANJE DODANE VRIJEDNOSTI  
POMOĆU STRATEGIJE  
DIVERZIFIKACIJE**

završni rad na  
specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, rujan, 2021.



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija

**KREIRANJE DODANE VRIJEDNOSTI  
POMOĆU STRATEGIJE  
DIVERZIFIKACIJE**

završni rad

MENTOR

Doc. dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT

Lorena Bolfek

Zagreb, rujan, 2021.

## SAŽETAK

Definiranje dobre poslovne strategije temelj je uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Pri odabiru strategije rasta ključno je pravilno ocijeniti trenutnu poziciju i performanse poduzeća te procijeniti resurse ključne za rast poduzeća. Upravljanje konceptom prodaje predstavlja implementaciju stalnih aktivnosti prodaje uz traženje prilika i poduzimanje prodajnih aktivnosti. Najznačajniji elementi suvremene prodaje danas je stvaranje novih vrijednosti za potrošače koji su postali sve zahtjevniji i koji su stalno u potrazi za novim proizvodima. Postoje razne strategije rasta, a kroz ovaj rad će se posebna pozornost posvetiti strategiji diverzifikacije. Diverzifikacija je oblik strategije rasta kod koje poduzeće ulazi u sasvim nove djelatnosti. Strategija marketinga je u biti strategija marketinga koja omogućava rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta. Ova strategija je rizičnija od drugih strategija. Dodana vrijednost je vrijednost koja je stvorena iznad izvorne vrijednosti nečega, a važna je kada se govori o mjerilu uspjeha, pogotovo kada se radi o uspjehu poslovanja poduzeća.

**Ključne riječi:** *strategija, diverzifikacija, dodana vrijednost, poslovna izvrsnost.*

## **SUMMARY**

Defining a good business strategy is the foundation of a successful business of any company. When choosing a growth strategy, it is crucial to properly assess the current position and performance of the company and to assess the resources crucial for the growth of the company. Managing the sales concept is the implementation of ongoing sales activities while looking for opportunities and undertaking sales activities. The most significant elements of modern sales today is the creation of new values for consumers who have become increasingly demanding and who are constantly looking for new products. There are various growth strategies, and through this paper special attention will be paid to the diversification strategy. Diversification is a form of growth strategy in which a company enters completely new activities. A marketing strategy is essentially a marketing strategy that enables the growth of a company, and is based on the company entering completely new businesses and new markets. This strategy is more risky than other strategies. Added value is the value that is created above the original value of something, and it is important when it comes to the measure of success, especially when it comes to the success of a company's business.

**Keywords:** *strategy, diversification, added value, business excellence.*

U Zagrebu, 20.9.2021. godine

## **IZJAVA STUDENTA**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

### **KREIRANJE DODANE VRIJEDNOSTI POMOĆU STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE**

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

doc. dr. sc. Dijane Vuković.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

### **KREIRANJE DODANE VRIJEDNOSTI POMOĆU STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE**

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i prezime studenta:

**Lorena Bolfek**

**OIB: 43647512551**

---

(potpis)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Hipoteze i ciljevi rada.....	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	3
1.4. Struktura rada .....	4
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJA S OSVRTOM NA STRATEGIJU DIVERZIFIKACIJE</b> .....	<b>5</b>
2.1. Pojmovno određenje strategije .....	5
2.2. Temeljne vrste strategije.....	9
2.2.1. <i>Strategija društvene odgovornosti</i> .....	10
2.2.2. <i>Korporacijska strategija</i> .....	11
2.2.3. <i>Poslovna strategija</i> .....	11
2.2.4. <i>Funkcijska strategija</i> .....	14
2.3. Strategija rasta .....	15
2.4. Strategija kontinuiteta.....	20
2.5. Strategija u kriznim vremenima .....	21
2.6. Strategija diverzifikacije.....	22
2.6.1. <i>Pojmovno određenje i karakteristike strategije povezane diverzifikacije</i> .....	23
2.6.2. <i>Pojmovno određenje i karakteristike strategije nepovezane diverzifikacije</i> ..	25
2.6.3. <i>Razlozi za diverzifikaciju</i> .....	26
<b>3. KONCEPT DODANE VRIJEDNOSTI</b> .....	<b>27</b>
3.1. Pojmovno određene koncepta dodane vrijednosti .....	27
3.2. Lanac vrijednosti .....	29
3.3. Rezultati dosadašnjih istraživanja koncepta dodane vrijednosti .....	31



3.4.	Dodana vrijednost kao mjera uspjeha.....	32
3.4.1.	<i>Analiza portfelja proizvoda</i> .....	33
3.4.2.	<i>Analiza udjela</i> .....	35
3.4.3.	<i>Analiza diverzifikacije</i> .....	35
<b>4.</b>	<b>POSLOVNA IZVRSNOST</b> .....	<b>37</b>
4.1.	Potpuno upravljanje kvalitetom.....	37
4.2.	Koncept uspostave sustava kvalitete .....	39
4.3.	Mjerenje zadovoljstva korisnika /kupaca .....	44
4.4.	Financijski učinci integriranog sustava upravljanja poslovnom izvrsnošću .....	44
<b>5.</b>	<b>STUDIJA SLUČAJA – ATLANTIC GRUPA</b> .....	<b>46</b>
5.1.	Ciljevi istraživanja.....	46
5.2.	Metodologija istraživanja .....	47
5.3.	Rezultati istraživanja .....	47
5.4.	Zaključak istraživanja.....	49
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>51</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>53</b>
	<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>57</b>
	<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>57</b>

# 1. UVOD

Koncept upravlja prodajom danas nalaže nužnost povezivanja poduzetničkih i stratejskih aktivnosti sa ciljem ostvarivanja dugoročnih i održivih perspektiva suvremenih kompanija uz istovremeno ostvarivanje profita, ali i uz brigu o budućem rastu i razvoju. Sukladno većini pojmova korištenih u ekonomskoj teoriji najveći izazov predstavlja definiranje onih pojmova koji primjenu nalaze i u svakodnevnoj uporabi. Rast i razvoj poduzeća predstavljaju takve pojmove. Svakodnevno poimanje rasta i razvoja poduzeća određuje ih kao suviše generičke i pojednostavljene pojmove. Unatoč tome, takvo pojednostavljenje rasta i razvoja upućuje i na nužnost njihova ostvarenja. Naime, neovisno o načinu definiranja ili kutu promatranja, rast i razvoj poduzeća nužni su uvjet opstanka poduzeća na tržištu. Ekonomska teorija, s druge strane, teži preciznijem i zahvalnijem definiranju samih pojmova rasta i razvoja poduzeća.

Strategija diverzifikacije predstavlja uvođenje novih proizvoda na nova tržišta. Strategija diverzifikacije je nužna kada poduzeće ne može ostvariti svoje poslovne ciljeve sa postojećim stanjem odnosa proizvod – tržište i razlozi za uvođenje strategije diverzifikacije mogu biti: pad potražnje, povećanje konkurencije, zasićenost proizvoda i zastarivanje postojećih proizvoda. Tema je prigodna za specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija jer detaljno govori o kreiranju dodane vrijednosti pomoću strategije diverzifikacije, odnosno postizanju bolje kvalitete te smanjenju rizika poslovanja poduzeća.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem istraživanja odnosi se na razvoj strategije diverzifikacije na kojoj se temelji dugoročni rast i razvoj poduzeća. Sukladno većini pojmova korištenih u ekonomskoj teoriji najveći izazov predstavlja definiranje onih pojmova koji primjenu nalaze i u svakodnevnoj uporabi. Rast i razvoj poduzeća predstavljaju takve pojmove. Svakodnevno poimanje rasta i razvoja poduzeća određuje ih kao suviše generičke i pojednostavljene pojmove. Unatoč tome,

takvo pojednostavljenje rasta i razvoja upućuje i na nužnost njihova ostvarenja. Naime, neovisno o načinu definiranja ili kutu promatranja, rast i razvoj poduzeća nužni su uvjet opstanka poduzeća na tržištu. Ekonomska teorija, s druge strane, teži preciznijem i zahvalnijem definiranju samih pojmova rasta i razvoja poduzeća. Strategija diverzifikacije treba se temeljiti na konkurentskoj prednosti jer je konkurentska prednost temelj uspješnog poduzeća. Predmet istraživanja je kreiranje dodane vrijednosti pomoću strategije diverzifikacije.

Predmet istraživanja je pitanje kako strategija diverzifikacije utječe na kreiranje dodane vrijednosti za poduzeće. Predmet rada je proučavanje strategije diverzifikacije i strategiju stvaranja dodane vrijednosti kao strategija eksternog rasta i razvoja. Pri teoretskom razmatranju rad će se usredotočiti na definiranje poslovnih kombinacija koje podrazumijevaju razvoj novih proizvoda, strategiju stvaranja nove vrijednosti, kupnju, prodaju i spajanje cjelokupnih poduzeća ili njegovih dijelova te ostale korporacijske strategije koje su usmjerene na rast i razvoj. Obzirom na određivanje stvaranja dodane vrijednosti i diverzifikacije kao samo jednu od strateških opcija ostvarivanja rasta i razvoja u radu će se detaljnije razmotriti i sam pojam rasta i razvoja poduzeća kao i ostalih strategija postizanja istog. Pri sagledavanju dodane vrijednosti i diverzifikacije rad se usredotočuje na definiranje prepoznatljivih oblika i vrsta fuzija i akvizicija, motiva koji ih pokreću te ključnih karakteristika samog procesa provođenja takvih poslovnih kombinacija. Također, u teoretskom dijelu radu određena pozornost posvetit će se i području mjerenja uspješnosti stvaranju dodane vrijednosti kroz inovaciju i izvrsnost i diverzifikaciju kao jednom od najsloženijih strategija rasta i razvoja. Ukratko, glavni cilj ovog diplomskog rada je prikazati koliko je strategija diverzifikacije korisna za kreiranje dodane vrijednosti poduzeća. Dok je sporedni cilj: ukazati na smanjenje rizika te postizanje bolje kvalitete poslovanja pomoću strategije diverzifikacije kao i prikazati temeljne vrste strategija diverzifikacije.

## **1.2. Hipoteze i ciljevi rada**

Ciljevi ovog rada su u velikoj mjeri ostvareni, to jest analizirane su strategije putem kojih poduzeće ulazi u nove djelatnosti (preuzimanje postojeće djelatnosti, nove djelatnosti unutar

postojećeg poduzeća te zajednički pothvati i strateška partnerstva) te je određen pristup diverzifikaciji koji može biti na povezane ili nepovezane djelatnosti. Istraživačko pitanje ovog diplomskog rada je: Koje su koristi strategije diverzifikacije? Ostvaruje li se njome dodana vrijednost? Postiže li se njome izvrsnost tj. bolja kvaliteta? Smanjuje li se poslovni rizik?

**Hipoteza H1:** Strategije diverzifikacije osigurava intenzivniji i stabilniji rast poduzeća.

**Hipoteza H2:** Strategija diverzifikacije jedino je moguća uz investiranje u razvoj novih proizvoda i uz investiranje u opremu i tehnologiju sa ciljem postizanja ekonomije obujma, koji direktno utječu na smanjenje zavisnih troškova proizvodnje, izgrađujući konkurentsku prednost troškova vodstva.

Prednosti strategije stvaranja dodane vrijednosti i strategije diverzifikacije su brojne i neupitne. Implementacijom navedenih strategija na odabranom primjeru dokazati će se svrsishodnost kreiranja dodane vrijednosti, postizanja bolje kvalitete i smanjuje se poslovni rizik.

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom provođenja istraživanja i dokazivanja hipoteza koristit će se sljedeće znanstvene metode:

- Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- Metoda indukcije - podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Polazi se od izučenog prema neizučenom,

odnosno od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja. Ukratko, induktivna metoda temelji se na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem.

- Metoda dedukcije - temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Ona služi u znanosti posebice za objašnjavanje činjenica i zakona, zatim predviđanja budućih događaja, otkrivanju novih činjenica i zakona, provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje.
- Metoda dokazivanja – izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta.

Izvori podataka koji će se koristiti u ovom radu su znanstvena i stručna literatura iz područja usmjerenih na proučavanje strategija stvaranja dodane vrijednosti i strategiju diverzifikacije. Koristiti će se knjige, članci, publikacije, stručni i istraživački radovi domaćih i inozemnih autora, kao i niz aktualnih i empirijskih podataka iz različitih izvora. Također, u sklopu studije slučaja koristiti će se javno objavljeni podaci Zagrebačke Burze, i odabranih poduzeća uključenih u studiju slučaja.

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

Rad je sastavljen od šest sadržajno povezanih dijelova. Prvi dio rada je Uvod, u kojemu je iznesen problem i predmet istraživanja, ciljevi i hipoteza istraživanja, korištene znanstvene metode te sama struktura rada. U drugom poglavlju pod nazivom *Teorijske odrednice strategija s osvrtom na strategiju diverzifikacije* prikazane su teorijske odrednice strategije s osvrtom na strategiju diverzifikacije. Treće poglavlje pod nazivom *Koncept dodane vrijednosti* obrađuje koncept dodane vrijednosti. Četvrto poglavlje pod nazivom *Poslovna izvrsnost* prikazuje poslovnu izvrsnost, a peto poglavlje nosi naziv *Studija slučaja – Atlantic Grupa*. Rad završava *Zaključkom*, u kojemu je izvršena kratka sinteza zaključaka do kojih se u radu došlo.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJA S OSVRTOM NA STRATEGIJU DIVERZIFIKACIJE**

Na početku rada će se obraditi pojam strategije i temeljne vrste strategije. Posebna pozornost će se posvetiti strategiji rasta, strategiji kontinuiteta, strategiji u kriznim vremenima, te strategiji diverzifikacije. Teoretska podloga nužana za razumijevanje rasta i razvoja poduzeća obuhvaćena je teorijom rasta poduzeća koju je moguće odrediti kao dio ekonomske znanosti čiji je objekt istraživanja ekonomski rast i razvoj poduzeća. Važnost teorije rasta poduzeća proizlazi iz njezinih interesa usmjerenih na identifikaciju i analizu čimbenika, ciljeva i mjera rasta i razvoja poduzeća. Unatoč određenim ciljevima i objektu istraživanja, teoriju rasta poduzeća karakterizira nemogućnost jednoznačnog pripajanja ekonomskoj disciplini kojoj pripada. Prema objektu istraživanja moguće ju je razmatrati dijelom mikroekonomske analize, ali teorija rasta poduzeća za razliku od mikroekonomske analize ne raspolaže metodama i instrumentarijem nužnim za postavljanjem i razvijanjem modela rasta. Za razliku od mikroekonomske analize ona se koristi ekonomskim pojavama i tehnikama znanstvenog istraživanja koje su primjerenije području ekonomike poduzeća.

### **2.1. Pojmovno određenje strategije**

Strategiju poduzeća može se definirati kao područje u kojem poduzeće djeluje, odnosno definicija razloga postojanja poduzeća. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja, pa u skladu s tim strateški planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajniran radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije. Temeljni izazov strateškog menadžmenta leži u njegovoj prirodi odnosno konstantnom istraživanju poslovne i opće okoline, u kojoj poduzeće se razvija i raste. Okolina neprestano pruža prilike i prijetnje, pa se strategija može definirati i kao uputstvo o načinu korištenja

pojedinih izvora kako bi se iskoristile eventualne prednosti o odnosno minimizirale potencijalne prijetnje prilikom stvaranja željenog učinka (Krajinović i Lordanić Lukavac, 2012: 75).

Strategija je način ostvarivanja ciljeva i koncepcije politike u uvjetima visokog rizika i nesigurnosti poduzeća na tržištu. Strategija se može definirati i kao način korištenja dostupnih resursa kako bi se ostvario željeni učinak. Strategija isto tako predstavlja ostvarenje zadanih ciljeva u zadanim rokovima i uz određene resurse. Zajedničko svim strategijama internog rasta su prednosti koje one donose za poduzeće, a one se očituju u jačanju unutarnjih sposobnosti, prilagodbi rasta i razvoja potrebama poduzeća te u potpunom nadzoru nad imovinom i tehnologijom poduzeća. S druge strane, nedostaci internog rasta općenito su vezani uz visoke troškove, nesigurnost rezultata te uz ograničenja internog rasta. Također, organski rast predstavlja značajno sporiji oblik rasta pa ga je često ipak potrebno kombinirati s različitim oblicima eksternog rasta. Polazeći od korporativne strategije poduzeća kao temeljnog upravljačkog instrumenta kojim se općim i konkretnim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost poduzeća moguće je razlikovati tri temeljne skupine glavne strategije poduzeća, a to su (Buble, M., et al., 2005: 109-125): strategije kontinuiteta, strategije u kriznim uvjetima, te strategije rasta i razvoja.

Strategije kontinuiteta ili „status quo” strategije usmjerene su na održavanje postojećeg stanja ili postizanje postupnog, sporog i kontroliranog rasta. Tim strategijama poduzeće nastavlja poslovati na istim tržištima s jednakim portfoliom proizvoda i/ili usluga. Provođenje strategija usmjerenih na održavanje dosadašnjih ambicija moguće je iz više razloga. Primjerice, ukoliko je poslovanje poduzeća stabilno i menadžment ne želi preuzeti rizike povezane s agresivnijim rastom i razvojem ili kada je poslje ubrzanog rasta i razvoja potreban predah i oporavak te ukoliko menadžment vjeruje kako su izgledi za daljni rast mali i strategijama stabilnosti nastoji zadržati postojeći tržišni položaj. Dodatno, odabir strategija stabilnosti moguće je i usljed nebrige menadžmenta o budućem usmjerenju poduzeća. U tu skupinu strategija ubrajaju se (Buble, M., et al., 2005: 121):

- strategija pauze koja podrazumijeva planirani predah koji menadžment odabire poslje razdoblja intenzivnog rasta u kojem se poduzeće maksimalno koristilo svojim resursima,

- strategija nemijenjanja donesena kao svjesna odluka menadžmenta kojom poduzeće žele nastaviti poslovanje bez velikih promjena, a karakteristična je malim poduzećima u sporo rastućim djelatnostima, te
- strategija nadilaženja problema ili profitna strategija koja polazi od inicijative menadžmenta da se u situaciji koja se pogoršava ne poduzimaju nikakve mjere čime se izbjegava javno obznaniti privremeno loša poslovna situacija investitorima i dioničarima.

Slika 1 donosi prikaz razvojnih strategija iz koje se može zaključiti kako strategije rasta i razvoja predstavljaju različite opcije kojima poduzeća respektabilnim promjenama nastoje značajno promijeniti trenutni strateški položaj, a odnose se na čitav niz raznovrsnih strategijskih pomaka i posebnih poslovnih strategija.



**Slika 1:** Inačice razvojnih strategija

Izvor: Buble, M. Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan B.M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) Strategijski menadžment. Zagreb: Sinergija. Str. 111.



Odlučivanje o odabiru prikladne strategije rasta i razvoja ovisi o obilježjima industrije, konkurentskoj sposobnosti poduzeća, njegovim ciljevima i brojnim drugim čimbenicima koji utječu na odabir adekvatnog pravca rasta i razvoja određenog poduzeća (Slika br. 1.)

Strategija daje odgovore na pitanja (Buble, 2003: 33):

1. Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
2. Kako rasporediti resurse?
3. Kako konkurirati na svakom pojedinom području?
4. Kako pozicionirati poduzeće i izbjeći poteškoće?
5. Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Strategiju čine četiri temeljne komponente (Buble, 2003: 35):

1. Djelokrug – determinira tržište na kojemu će poduzeće konkurirati.
2. Razmještaj resursa – predstavlja onaj dio strategije kojim se određuje način njihove alokacije po različitim područjima; u koja područja investirati i koliko, a u koja će dezinvestirati.
3. Specifične kompetencije – označavaju ono po čemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata. Npr. superiornost u istraživanjima, efikasnost u proizvodnji itd.
4. Sinergija – predstavlja očekivani rezultat od odluka o djelokrugu, razmještaju resursa i specifičnim kompetencijama.

Strategijom se najčešće definiraju dugoročni ciljevi poduzeća. Na definiranje strategije utječu razni čimbenici koji utječu na uspješnost strateškog planiranja. Postoji nekoliko temeljnih vrsta strategije, a u nastavku će biti prikazana svaka od njih.

Djelokrug se može opisati kao područje djelovanja samog poduzeća tj. samo tržište, dok se razmještaj resursa definira kao područje gdje će se alocirati resursi poduzeća ili odakle će se

povući investicija. Specifične kompetencije su element pomoću kojeg se određeno poduzeće razlikuje od drugih, da li po samoj svojoj politici, inovativnosti ili ulaganju u znanost. Posljednja komponenta strategije je sinergija koja spaja sve tri komponente tj. daje rezultat odluka svih navedenih komponenata.

## **2.2. Temeljne vrste strategije**

Rast i razvoj je prirodan strateški izbor poduzeća. Poduzeća mogu opstati na tržištu samo ako se konstantno razvijaju i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima je prisutno poslovanje poduzeća.

Komponente od kojih se strategija sastoji su (Dulčić, 2018.):

1. Djelokrug – područje djelovanja.
2. Razmještaj resursa.
3. Specifične kompetencije – ono u čemu se razlikuje od konkurencije.
4. Sinergija – između zaposlenika, procesa i tehnologije.

Temeljne razine strategije su sljedeće (Dulčić, 2018.):

Strategija društvene odgovornosti,

1. Korporacijska strategija,
2. Poslovna strategija,
3. Funkcijska strategija.

Korporacijska strategija se provodi na razini poduzeća, poslovna strategija na razini poslovne jedinice poduzeća, a funkcijska strategija na razini poslovnih funkcija.

### 2.2.1. Strategija društvene odgovornosti

Strategija društveno odgovornog poslovanja je dokument koji obuhvaća i određuje naš odnos s relevantnim dionicama na koje naše poslovne odluke i poslovne aktivnosti imaju ili mogu imati utjecaja, odnosno uvjetuju odgovarajuće promjene u okruženju koje onda neposredno utječu na dionike (Buble, 2013: 78).

Poduzeća se suočavaju sa specifičnim društvenim zahtjevima, a na temelju njihove reakcije razvijena su četiri tipa strategija (Buble, 2013: 78):

1. Opstruktivna (obstructive) strategija Poduzeća negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status quo.
2. Defenzivna (defensive) strategija Poduzeća izbjegavaju preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska sredstva i marketing akcije.
3. Adaptivna (accommodative) strategija Poduzeće prihvaća, često pod pritiskom, društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.
4. Proaktivna (proactive) strategija Poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.

Ofenzivna strategija je najkvalitetnija strategija u poduzeću. Ona se odabire kada poduzeće na tržište plasira novi proizvod ili novu uslugu. Kroz ovu strategiju se može ostvariti veća dobit poduzeća. Za ofenzivnu strategiju se poduzeće odlučuje ako ima razvijen znanstveno-istraživački rad. Ova strategija donosi i visok stupanj rizika.

Defenzivna strategija se odabire kada se poduzeće želi obraniti od konkurencije i zadržati postojeći tržišni udio. Adaptivna strategija odnosi se na prihvaćanje društvene odgovornosti poduzeća za svoje akcije. Poduzeće istovremeno nastoji ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost, ali isto se najčešće događa pod pritiskom.

Proaktivna strategija podrazumijeva strategiju menadžmenta da poduzeće dobrovoljno preuzme vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji može poslužiti kao dobar primjer drugima.

### 2.2.2. *Korporacijska strategija*

Korporacijska strategija podrazumijeva izbor područja poslovanja poduzeća i alokaciju sredstava u određeno područje poslovanja.

Korporacijska strategija predstavlja strategiju cjelokupnog poduzeća. Daje odgovor na pitanja koja se odnose na razmještaj i djelokrug resursa. Dijeli se na tri područja (Buble, 2005: 110):

1. Strategija rasta ili razvoja,
2. Strategija stabilizacije ili poslovna,
3. Strategija redukcije ili funkcijska.

Korporacijska strategija se odnosi na strategiju kojom se definiraju područja poslovanja i alokacija resursa poduzeća na određena područja poslovanja. Kroz korporacijsku strategiju se definira da li će se poduzeće na tržištu pozicionirati kroz samo jednu djelatnost ili kroz više međusobno povezanih djelatnosti. Također se može usmjeriti i na više međusobno nepovezanih djelatnosti.

### 2.2.3. *Poslovna strategija*

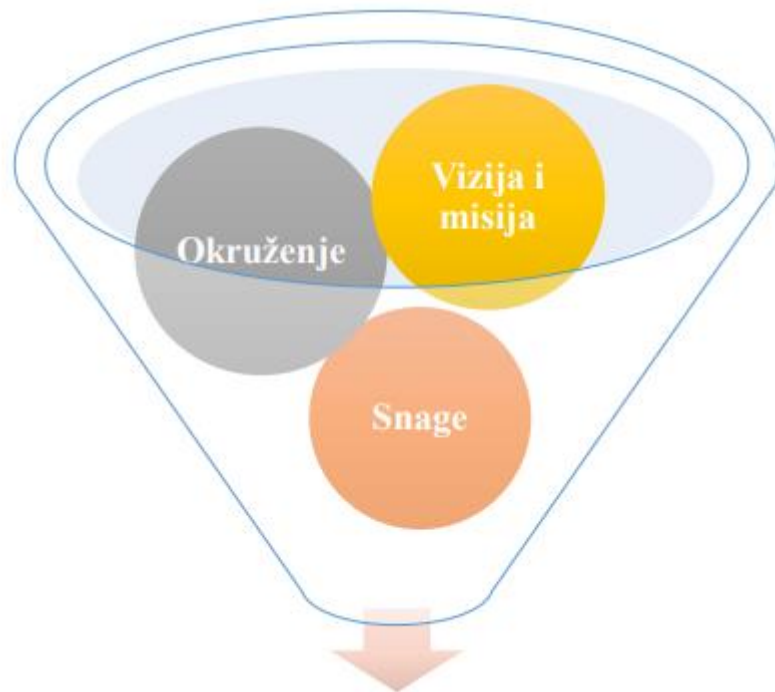
Poslovna strategija se temelji na konstantnim ulaganjima u poslovanje. Poslovna strategija se temelji na odlukama koje se odnose na konkurentsku prednost, cijene proizvoda i usluga,

odabir proizvoda i usluga, zadovoljstvo kupaca itd. Poslovna strategija se donosi kod dugoročnog planiranja i najčešće uključuje razdoblje od tri do pet godina.

Kroz vrijeme su se profilirale dvije vrste poslovne strategije (James, 2011: 212):

1. Generalna strategija - poduzeće može odabrati tri smjera u kojem će ići s obzirom na svoju generalnu strategiju.
  - Rast, odnosno ekspanzija poduzeća pomoću kupnje nove imovine ili razvoja novih proizvoda.
  - Internacionalizacija/globalizacija, odnosno širenje poslovanja na druga tržišta.
  - Smanjivanje, što uključuje fokus na određene linije proizvoda.
2. Kompetitivna strategija - cilj kompetitivne strategije je stvaranje poslovanja koje će poduzeće izdići iznad rivala. Kopiranje drugih ideja u tome neće pomoći, cilj je iznaći sa strategijom koja će biti jedinstvena. Za to postoje dva smjera:
  - Prodavati proizvode po manjoj cijeni od rivala. To je moguće kada je poduzeće vodeće na tržištu i dobiva beneficije od ekonomije razmjera.
  - Diferencijacija proizvoda kroz drugačije pakiranje, veću kvalitetu, itd. Omogućuje poduzeću podizanje cijena i u konačnici veću zaradu.

Slika 2 prikazuje tri faktora definiranja poslovne strategije. Tu se ubrajaju okruženje, vizija i misija, te snage.



**Slika 2:** *Tri faktora u definiranju poslovne strategije*

Izvor: izrada autorice prema: James, T. (2011) Operations Strategy. Dostupno na: [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.James.Ops.Strat.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.James.Ops.Strat.pdf), 03.07.2021.

Prilikom definiranja poslovne strategije u određenom poduzeću, postoje tri faktora čijim će se postavljanjem u potpunosti moći objasniti poslovna strategija danog poduzeća (Žilavec, 2013: 88):

1. Prvi faktor jest identifikacija vizije i misije poduzeća: „Vizija je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se firma želi razvijati. Ona mora biti jednostavna, razumljiva i realna te se mijenja jedino u slučaju da poduzeće pređe u potpuno novo područje poslovanja. Misija predstavlja način na koji se vizija ostvaruje. Pomaže pri izradi strateškog plana kojeg je dio, predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenje odluka. Dok je vizija fiksna, misija se može u određenim uvjetima mijenjati.“

2. Drugi faktor koji je potrebno razmotriti jest okruženje u kojem poduzeće posluje. Okruženje podrazumijeva trendove na tržištu koji se analiziraju kako bi se odredile poslovne prilike i prijetnje.
3. Treći faktor koji se analizira jesu snage poduzeća. Te snage poduzeća se nazivaju ključnim kompetencijama i definiraju se kao jedinstvenosti poduzeća te uključuju posebne vještine radnika ili fleksibilnosti tvornica.

#### 2.2.4. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija je usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski resursi. Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije su (Buble, 2003: 39):

1. Strategija marketinga: segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije.
2. Financijska strategija: struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi.
3. Strategija proizvodnje: unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja.
4. Strategija istraživanja i razvoja: razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, patenti i licence.
5. Strategija ljudskih resursa: kvaliteta performansi, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja.

Strategijom marketinga se formira cijena, promocija i distribucija ideje, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća. Upravljanje strategijom

marketinga je istovremeno upravljanje potražnjom. Temelj marketinške strategije je istraživanje tržišta, odnosno otkrivanje i definiranje potreba potrošača.

Financijskom strategijom se osigurava potreban kapital za implementaciju strategije poduzeća. Financijska strategija se sastoji od: strukture kapitala, akvizicije kapitala, alokacije kapitala i upravljanja dividendama.

Strategija proizvodnje utvrđuje resurse i načine ostvarenja ciljeva proizvodnje. Osnovni cilj je doseći što veću razliku između izlaznih i ulaznih vrijednosti. Nužno je transformirati resurse proizvodnje u konačne proizvode koji mogu optimalno zadovoljiti potražnju uz postizanje maksimalne efikasnosti, produktivnosti i rentabilnosti.

Strategija istraživanja i razvoja uključuje istraživačko-razvojne aktivnosti i ulaganja u temeljna i primjenjena istraživanja i razvoj proizvoda i usluga, proizvodnih procesa i tehnologija. Cilj je priprema poduzeća za poslovanje u budućnosti. Orijehtacija poduzeća prema strategiji istraživanja i razvoja znači da će poduzeće u budućnosti značajna sredstva ulagati u istraživanje i razvoj novog proizvoda, odnosno u nove metode proizvodnje.

Strategija ljudskih resursa definira osnovna pitanja o kvaliteti performansi, regrutiranju, permanentnom obrazovanju, motivaciji, zadovoljstvu, promociji i plaćanju.

Funkcijske strategije su karakteristične za niže razine menadžmenta. Funkcijska strategija mora biti usklađena sa poslovnom i sa korporacijskom strategijom.

### **2.3. Strategija rasta**

Razvoj je prirodan strateški izbor poduzeća. Poduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima su prisutna. Razvojne strategije poduzeća moguće je klasificirati na temelju triju dimenzija. Osnovne dvije dimenzije određene su proizvodno – tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja. Ovisno o sličnosti ili različitosti strateškog izbora poduzeća s tim dimenzijama, moguće je prepoznati tri



osnovne vrste strateškog usmjerenja: koncentraciju, ekspanziju i diverzifikaciju. Strateška usmjerenja mogu se provesti na jedan od sljedećih način: vlastitim unutarnjim razvojem, spajanjem s drugim poduzećem ili strateškim povezivanjem (Buble, 2005: 69).

Rukovoditeljima je danas na raspolaganju širok spektar strateških alternativa za rast poduzeća, a pripajanje i spajanje poduzeća su najvažniji put za njegov rast. Međutim, iako je većina spajanja i akvizicija pažljivo isplanirana, i dalje se suočavaju sa velikim izazovima u njihovoj provedbi. Strategija je motor koji pogoni aktivnosti spajanja i pripajanja, a koje se koriste za proširivanje ili restrukturiranja poduzeća. Tvrtke mogu rasti pomoću unutarnjih ili vanjskih ulaganja druge tvrtke. Pravilan izbor i kombinacija strateških ciljeva ovisi o planiranoj stopi rasta, a na raspolaganju su unutarnji i vanjski resursi za postizanje tog cilja. Financijsko restrukturiranje poduzeća podrazumijeva podjelu, spajanje, pripajanje, prodaju, kupnju ili preuzimanje dijelova ili cijelog poduzeća. Menadžment treba definirati viziju poduzeća te sukladno tome odabrati odgovarajuću strategiju rasta. Pearce i Robinson povezuju izbor strateških alternativa rasta s analizom rasta tržišta i konkurentske pozicije poduzeća. Izbor strategije je u neposrednoj vezi s rastom tržišta i konkurentskom pozicijom poduzeća na tržištu (Pearce i Robinson, 1991). Pozicioniranjem na ovom modelu menadžment se lakše može opredijeliti za određenu strategiju. Treba naglasiti da je upravljanje poduzećem koje raste zahtjevno i često predstavlja izazov za upravljačke strukture malih poduzeća (Pasanen i Laukkanen, 2006).

Temeljne komponente strategije rasta su (Buble, 2008: 70):

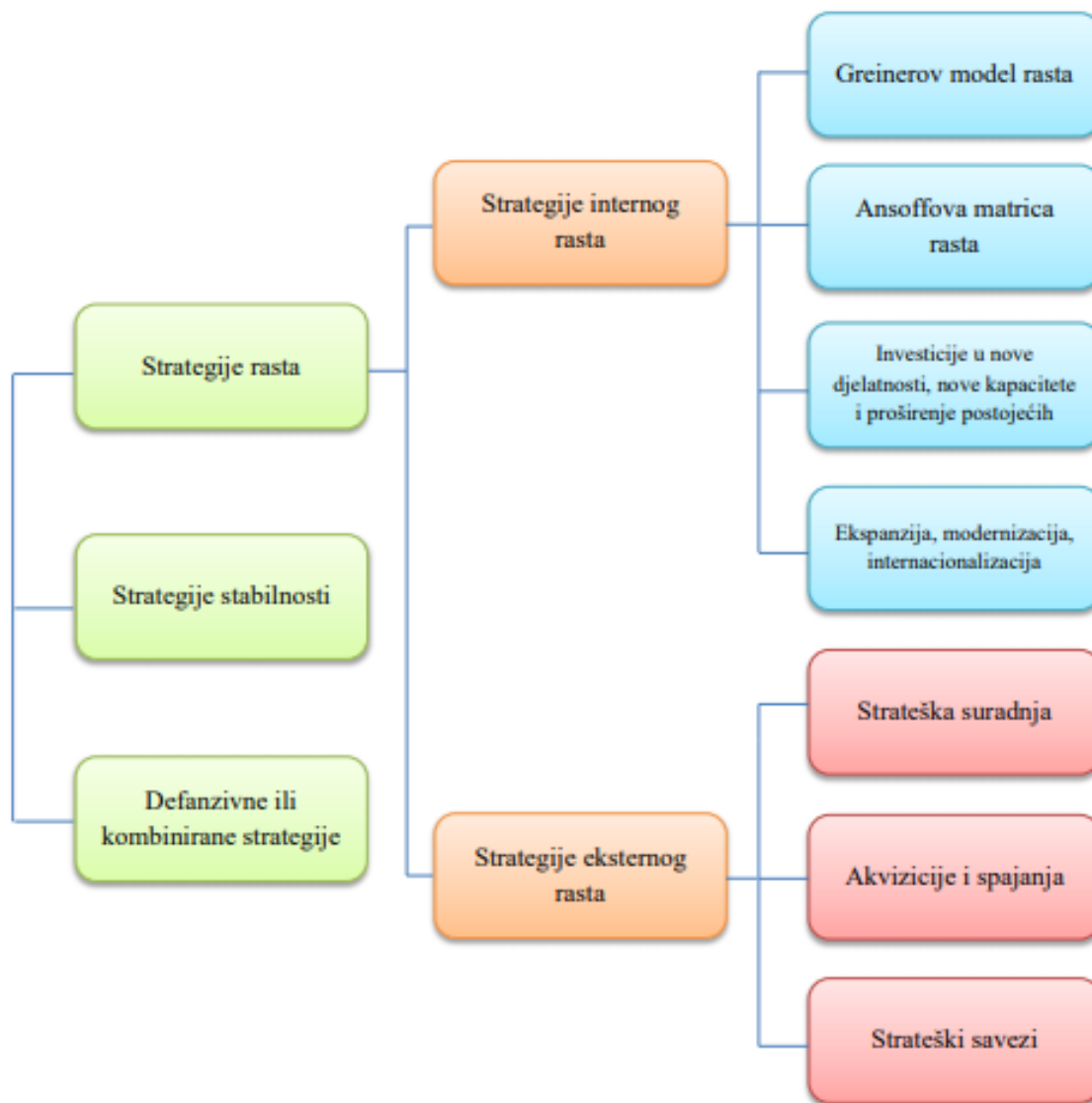
1. Koncentracija - (tržišna penetracija) je povećanje tržišnog udjela poduzeća s postojećim proizvodima na postojećim tržištima te ostvarivanje boljeg konkurentnog položaja.
2. Ekspanzija - obuhvaća produbljenje (proširenje) proizvodnog asortimana ili širenje tržišta na druga nova zemljopisna tržišta. Razlikuju se tri tipa ekspanzije – tržišna, proizvodna i kombinirana. Posebna vrsta ekspanzije je i horizontalna integracija – poduzeće preuzima poduzeća u istoj fazi lanca vrijednosti čime povećava tržišnu koncentraciju. Takve razvojne aktivnosti podliježu nadzoru Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja kako bi se spriječilo monopolsko ponašanje poduzeća.

3. Okomita integracija - povezivanje poduzeća u različitim međusobno komplementarnim aktivnostima lanca vrijednosti.
4. Diverzifikacija – rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnoga asortimana. Postoje dvije osnovne vrste strategije diverzifikacije:
  - Koncentrirana (povezana ) diverzifikacija i,
  - Kongromelanska (nepovezana) diverzifikacija.

Kod odabira strategije poduzeća, jedna od mogućih strategija je strategija rasta. Rast poduzeća je jedan od temeljnih ciljeva svakoga poduzeća, pa je tako i logičan odabir ove strategije.

Naime, rast poduzeća se razlikuje od poduzeća do poduzeća i svako poduzeće u svom životnom ciklusu ima na sebi svojstven način izražene specifičnosti koje mu omogućavaju rast za razliku od drugih poduzeća, gdje takve ili slične specifičnosti mogu imati negativne utjecaje. Ovakva nehomogenost, poduzećima tokom njihovog životnog ciklusa daje attribute zive materije kojima upravlja vlasnik/menadžer poduzeća. Premda rast poduzeću omogućava njegovu sigurnost i dugovječnost, postoje vlasnici malih ili srednjih poduzeća koji nisu zainteresirani za njihov rast. Za ovakve odluke postoje mnogobrojni razlozi kao što su: izbjegavanje rizika, ograničavanje vremena za poduzeće ili neki drugi ciljevi poduzetnika. Međutim, one što je sigurno, ukoliko poduzeće ne raste, one nije spremno odgovoriti svim izazovima tržišta

Slika 3 prikazuje strategijske opcije na organizacijskoj, odnosno korporacijskoj razini. Obuhvaća strategiju rasta, strategiju stabilnosti i defanzivnu ili kombiniranu strategiju.



**Slika 3:** *Strategijske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini*

Izvor: Sikavica, P., Bahrijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temeljni menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga. Str. 240.

Kada se govori o internom rastu, misli se na promjene koje se događaju unutar poduzeća. Kod ove vrste rasta, menadžment je u potpunosti odgovoran za kontrolu nad razvojem poduzeća.

U interne strategije rasta spadaju:

1. Greinerov model rasta,

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

Greinerov model rasta govori o tome kako svako poduzeće prolazi kroz pet faza rasta i kriznih razdoblja. Ta razdoblja ovise o prethodnim odlukama poduzeća, a čije posljedice se vide tek u budućnosti. Ključne varijable ovog modela su starost poduzeća, odnosno životni ciklus poduzeća, te veličina poduzeća koja se mjeri brojem zaposlenika, te oorganizacijskom strukturom.

Igor Ansoff prema mnogima je poznat kao otac strategijskog menadžmenta. Njegova tzv. „matrica“ mnogim kompanijama je pomogla u planiranju budućnosti poslovanja budući da gotovo uopće nisu postojale smjernice koje bi ukazivale na turbulentnost okoline i ostale nedostatke koje je potrebno predvidjeti. Ansoff je smatrao da se strateški problemi, s kojima se sva poduzeća suočavaju, moraju sistemski predviđati pa je zbog toga potrebno razviti strategiju koja će zaštititi poslovanje poduzeća i minimalizirati troškove ukoliko dođe do prepreka u provođenju iste (Bertoncel, 2006: 15).

Jedan od najčešćih načina internog rasta organizacija jesu investicije u nove kapacitete, investicije u proširenje kapaciteta te investicije u nove djelatnosti. Kapaciteti se mogu definirati kao maksimalna količina outputa koju poduzeće može proizvesti u jedinici vremena (Grubišić i Mateljak, 2013: 178).

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

## 2.4. Strategija kontinuiteta

Strategija kontinuiteta poslovanja donosi niz stavki, koje u slučaju nezgode služe za uspostavu funkcionalnosti poslovanja. Bitne stavke strategije kontinuiteta poslovanja su (Centar informacijske sigurnosti):

- Ciljano vrijeme oporavka za pojedine poslovno kritične funkcije (eng. RTO - Recovery Time Objective).
- Minimalne obveze koje se moraju izvoditi tijekom nezgode – u kritičnim situacijama vjerojatno neće biti moguće izvoditi pun opseg redovnih aktivnosti, pa treba odlučiti koje su nužne, a bez kojih se može (i koliku štetu one predstavljaju).
- Pronaći rezervnu lokaciju na kojoj će se ponovo uspostaviti svi poslovno kritični procesi, uključujući i IT infrastrukturu, obradu podataka i sl.
- Odrediti resurse koji će biti potrebni na rezervnoj lokaciji – ne samo računalne resurse, već i ljudske resurse, računalne servise te dokumente u papirnatom obliku i ostalu opremu.
- Članovi kriznog menadžmenta te zaduženja u situacijama nezgode.
- Ciljana točka oporavka za podatke, odnosno koliko unatrag će biti moguće rekonstruirati podatke ukoliko podaci budu uništeni u nezgodi. Ovaj zahtjev izravno određuje strategiju učestalosti izrade pričuvne pohrane podataka.
- Jedinственe i kritične točke koje mogu prouzročiti prekid u radu. U preventivnim aktivnostima se treba fokusirati na to da se osigura bolja zaštita upravo tih resursa.
- Izvor i način nabave sve potrebne opreme u slučaju nezgode (ICT oprema, namještaj, vozila, strojevi, itd.).

## 2.5. Strategija u kriznim vremenima

Strategijsku krizu ili krizu potencijala obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentske sposobnosti. Operativna kriza se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti. Kriza uspjeha se nagovješćuje smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. Kriza likvidnosti se odražava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost.

Krizna situacija predstavlja najveću opasnost za gubitak stečenog ugleda organizacije, a predstavlja negativni, neplanirani proces koji traje određeno vremensko razdoblje na kojeg je moguće samo djelomično utjecati. Utjecaj krize može dugoročno ugroziti opstanak organizacije stoga se problem ovog rada odnosi na učinkovitost komunikacije sa javnošću i strateškog upravljanja kako bi organizacija iz krize izašla što stabilnija. Kaotično okruženje u organizaciji uzrokovano krizom zahtjeva spremnost na predviđanje potencijalnih kriznih situacija, formiranja komunikacijske strategije i taktika, određivanja učinkovitih komunikacijskih alata, prilagodbe komunikacijskog plana, osposobljavanje glasnogovornika i pripreme kriznog centra (Sučević, 2010: 12).

Postoje dvije općenite uporabe pojma krizne komunikacije: krizna komunikacija kao informacije i krizna komunikacija kao strategija. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize (Tomić i Milas, 2007: 143). Menadžeri u krizama rabe strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju. Ključno je u cijelosti shvatiti obilježja krizne situacije i strategije, odnosno taktike koje bi bile nužne za stabilizaciju organizacije i učinkovitu promjenu smjera poslovanja

Kriznim planiranjem se razvija strategija koja točno definira proceduru koja je osmišljena da bi se savladao svaki realan problem. U idealnim situacijama, ništa ne treba prepustiti slučaju. Krizni plan treba biti sveobuhvatan i toliko opširan, da se moraju predvidjeti katastrofe koje se

mogu dogoditi tijekom noći, kao i u tijeku radnog vremena, pa čak i vikenda ili onda kada su zaposleni odsutni zbog praznika. Plan treba biti opširan, povjerljiv i otporan na nepredviđene udare. Izrada kriznog plana ne poznaje riječ „pretjerivanje“.

## **2.6. Strategija diverzifikacije**

Diverzifikacija je oblik razvojne strategije putem ulaska poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana (Tipurić, 2005: 116.). To znači da primjenom ovakve strategije poduzeće ulazi u potpuno nove djelatnosti, a time i u nove lance stvaranja vrijednosti.

Strategija diverzifikacije mogla bi se definirati kao strategija marketinga koja omogućava rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta (Cerović, 2003: 347). Ova je strategija u svojoj osnovi riskantnija od ostalih strategija rasta, jer se odnosi na uključivanje poduzeća u potpuno novu proizvodnju i novo tržište s kojim poduzeće nije imalo nikakvo iskustvo. Ipak, mnoga poduzeća danas diverzificiraju svoje poslovanje

Strategija diverzifikacije omogućava rast poduzeća i njegov ulazak na nova tržišta, ali i ulazak u nove poslove, odnosno nove djelatnosti. Ova strategija je rizičnija od drugih strategija jer poduzeće počinje poslovati u potpuno novim uvjetima i na potpuno novim tržištima.

Načini uvođenja strategije diverzifikacije (Cerović, 2003: 357):

1. Akvizicija, odnosno kupnja već postojećeg posla. Kupnja uspostavljene organizacije ima prednost zbog bržeg ulaska na određeno tržišta. U isto vrijeme to pomaže poduzećima da premoste takve barijere kao što je tehnološko neiskustvo, pristup stvarnim izvorima potrebnih resursa, suprotstavljanje rivalima u djelatnosti i cijeni, snažna promocija da bi se postigla vizualnost i prepoznavanje zaštitnog znaka te postizanje adekvatnog distribucijskoga sustava.

2. Vlastitim unutarnjim razvojem odnosno kreiranjem novog posla u željenoj industriji počevši od početnog stupnja. Poduzeće mora, u novoj industriji, osnovati vlastite proizvodne kapacitete, razviti izvore nabave, izgraditi distribucijske kanale, upotrijebiti velike promotivne napore i dr.

Dva su osnovna tipa diverzifikacije:

1. Strategija povezane diverzifikacije,
2. Strategija nepovezane diverzifikacije.

Neki od rizika diferencijacije su sljedeći (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014: 177):

1. Razlike u troškovima između poslovnih organizacija s izgrađenom konkurentskom prednošću putem strategije niskih troškova i onom koja je posljedica strategije diferencijacije mogu biti velike da je teško održati lojalnost prema diferenciranoj marki proizvoda.
2. Opadanje potreba potrošača za diferenciranim proizvodima te nepovoljne promjene u kupovnim navikama.
3. Ulazak konkurenata koji imitiraju diferencirane proizvode a financijski su moćniji.

Sredstva koja se koriste prilikom diverzifikacije različita su za svaku djelatnost. Diverzifikacija se može primjenjivati u cjelokupnom poslovanju, ali i u nekim segmentima poslovanja, kao što su marketing, prodaja, dostava i sl.

### *2.6.1. Pojmovno određenje i karakteristike strategije povezane diverzifikacije*

Povezane diverzifikacijske strategije – odnosi se na diverzificiranje u nove aktivnosti, ali koje su povezane s postojećim aktivnostima poduzeća na temelju sličnosti između jedne ili više komponenata koje ih povezuju. Te se sličnosti obično odnose na sličnosti u proizvodnji, tehnologiji, materijalu, odnosno sirovinama te marketingu.



Tri osnovne vrste povezane diverzifikacije (Cerović, 2003: 353):

1. Povezana diverzifikacija temeljena na marketingu pri čemu se novi proizvodi prodaju već postojećim kupcima, postojećim kanalima ili geografskim tržištima i time se koriste već postojeći odnosi na tržištu.
2. Povezana diverzifikacija temeljena na proizvodnji pri čemu se poduzeća koriste istim proizvodnim kapacitetima za proizvodnju istih ili sličnih proizvoda.
3. Povezana diverzifikacija temeljena na istoj odnosno sličnoj tehnologiji koja uključuje proizvode koji se prodaju na postojećim i/ili novim tržištima.

Strategija povezane diverzifikacije podrazumijeva izgradnju poduzeća oko djelatnosti čiji vrijednosni lanci posjeduju konkurentski vrijedne strateške usklađenosti. Diverzifikacija na povezane djelatnosti ima smisla jer (Buble, 2005: 99):

1. Može stvoriti novu vrijednost za dioničare pomoću strateških usklađenosti među djelatnosti.
2. Prenijeti vještine i sposobnosti iz jedne u drugu djelatnost.
3. Koristiti zajedničke objekte i resurse radi smanjenja troškova.
4. Iskoristiti prednost uporabe zajedničkog imena robne marke.
5. Spojiti resurse radi kreiranja novih snaga.

Povezana diverzifikacija odnosi se na ulazak u nove djelatnosti kada postoji povezivanja raznih aktivnosti u cilju smanjenja troškova, bolje diverzifikacije i efektivnije koordinacije. Najčešće se koristi kod proizvoda i usluga gdje je moguće koristiti iste kanale prodaje, nabave, dostave i ostalih aktivnosti poslovanja.

### 2.6.2. *Pojmovno određenje i karakteristike strategije nepovezane diverzifikacije*

Nepovezana diverzifikacija predstavlja ulazak u novo poslovanje koje je potpuno različito od postojećeg u pogledu: tržišta, distribucijskih kanala, proizvodnih kapaciteta, tehnologije, istraživanja i razvoja, dakle uvjeta koji bi mogli pružiti osnovu za sinergiju. Postojeće i novo poslovanje su toliko različiti da ne postoje zajedničke povezanosti osim financijske. Ciljevi su stoga gotovo isključivo financijski, odnosno postići što veći profit. Ovakva diverzifikacija javlja se uglavnom onda kada se postojeće poslovanje suočava s opadanjem zbog pada potražnje, snažnije konkurencije ili zastarjelosti proizvoda, te poduzeće mora pronaći nove putove, odnosno poslove koji će mu omogućiti rast (Cerović, 2003: 356).

Strategija nepovezane diverzifikacije podrazumijeva širenje poslova nepoznatih u dosadašnjoj praksi poduzeća, odnosno, podrazumijeva strategiju kojom se nadodaju novi proizvodi koji nemaju bliske karakteristike s postojećim proizvodima, a novi su proizvodi namijenjeni novim tržištima (Mencer, 2012: 204).

Strategija nepovezane djelatnosti ima dvije ključne odrednice i to (Thompson, Strickland i Bamble, 2008: 212): :

1. Disperzirati rizik na potpuno različite poslovne aktivnosti.
2. Stvoriti novu vrijednost za dioničare, izvanrednim radom na selekciji djelatnosti za diverzifikaciju i na upravljanju svim djelatnostima u portfelju poduzeća.

Poduzeća koja se koriste nepovezanom diverzifikacijom, najčešće ulaze u nove djelatnosti preuzimanjem poznatih tvrtki koje su na tržištu stvorile snažan brend. Najveći nedostaci nepovezane diverzifikacije su poteškoće sa upravljanjem ranim djelatnostima, te nepostojanje dodatnog izvora konkurentske prednosti.

### 2.6.3. Razlozi za diverzifikaciju

Zbog promjena na tržištu, te promjena koje poduzeće doživljava stupanjem na novo tržište, diversifikacijom se teži ostvarivanje različitih ciljeva. Među najpoznatije ciljeve ubrajaju se osiguravanje opstanka, stabilnosti prodaje i prihoda, pametnije korištenje ljudskih i materijalnih resursa, prilagođavanje promjenama i potrebama kupaca, te osiguravanje osnove za daljnji rast i razvoj (Baban i Ivić, 2003: 40).

Poduzeće se može naći u situaciji „pretjerane diferencijacije“ kada dodana vrijednost koju proizvod nudi bude veća od potreba potrošača; također problemi mogu nastati i kod postavljanja previsokih cijena, jer ako potrošač ne uoči dodatnu vrijednost proizvoda ili je smatra nedovoljnom u odnosu na konkurentske proizvode odlučiti će se za kupnju jeftinijeg proizvoda (Buble, 2005: 191).

Razlozi za diverzifikaciju poslovanja mogu biti različiti, ali prvenstveno je to osiguranje ekonomske uspješnosti, proizvodnja novih proizvoda ili usluga te izlazak na nova tržišta. Svi razlozi za diverzifikaciju uzrokovani su jednim - povećati učinkovitost poduzeća, ne samo u ovom trenutku ili u bliskoj budućnosti, već i dugoročno. Diverzifikacija se primjenjuje kako bi pridonijela racionalnijem korištenju raspoloživih resursa i povećanju konkurentske prednosti poduzeća. Dugoročan cilj diverzifikacije je povećanje dobiti poduzeća. Kroz diverzifikaciju je važno osigurati kontrolu rizika, te konkurentsku prednost na tržištu. Diverzifikacija se može koristiti i kao sredstvo za smanjenje rizika poslovanja. Investiranjem u razne djelatnosti, smanjuje se rizik da će sva ulaganja biti neuspješna.

### **3. KONCEPT DODANE VRIJEDNOSTI**

Koncept dodane vrijednosti prikazati će se kroz pojmovno određenje koncepta dodane vrijednosti, lanac vrijednosti, rezultate dosadašnjih istraživanja koncepta dodane vrijednosti, te dodanu vrijednost kao mjeru uspjeha. Suvremeno poslovanje, kako je pojašnjeno u poglavlju dva ovog diplomskog rada i nove strategije poslovanja donose promjene zbog kojih klasični pokazatelji uspješnosti poslovanja više nisu dostatni da bi se u potpunosti i na ispravan način interpretirala dostignuća kompanija. Naime, u poglavlju dva ovog diplomskog rada navodi se da korporacijske strategije mogu povećati ostvareni prihod društva, ali to povećanje neće adekvatno oslikati promjene u ostvarenim poslovnim rezultatima. Navedeni razlozi doveli su do toga da se, uz postojeće, traže novi načini mjerenja postignuća nekog poduzeća društvu, među kojima značano mjesto zauzima koncept dodane vrijednosti koji je predmet poglavlja tri ovog diplomskog rada. Dodana vrijednost je vrijednost koju društvo dodaje i razvija iz vlastitih kapaciteta, pri čemu se stvorena dodana vrijednost ne odnosi isključivo na stvaranje nove vrijednosti, već i na povećanje postojeće.

#### **3.1. Pojmovno određene koncepta dodane vrijednosti**

Dodatna vrijednost u pravilu se definira kao razlika između prodajne i kupovne cijene robe, odnosno usluge. U trgovačkim lancima dodatna vrijednost se, metodološki, utvrđuje kao razlika između prodaje i troškova prodanih roba uvećani za materijalne troškove poslovanja. Ona se može utvrditi i kao razlika između bruto marže i materijalnih troškova poslovanja. U materijalne troškove poslovanja trgovačkih lanaca često se uključuje i amortizacija (Lukić, 2015: 104).

Dodana vrijednost je dodatna vrijednost stvorena iznad izvorne vrijednosti nečega. Može se odnositi na proizvode, usluge, tvrtke, menadžment i druga područja poslovanja. Drugim

riječima, to je poboljšanje proizvoda ili usluge od strane tvrtke ili pojedinca prije nego što ih ponudi na prodaju krajnjem kupcu.

Bruto dodana vrijednost (**engl. Gross Value Added - GVA**) pomaže u mjerenju doprinosa gospodarstvu pojedinog sektora, regije, industrije ili proizvođača. Drugim riječima, GVA pomaže u mjerenju bruto dodane vrijednosti određenog proizvoda, usluge ili industrije. GVA je važan jer pomaže u izračunavanju bruto domaćeg proizvoda, koji je ključni pokazatelj stanja ukupne ekonomije države.

Ekonomska dodana vrijednost (**engl. Economic Value Added - EVA**) može se definirati kao postupna razlika između stope povrata tvrtke i njezina troška kapitala. Ekonomska dodana vrijednost koristi se za mjerenje vrijednosti koju tvrtka generira iz uložениh sredstava u nju.

Tržišna dodana vrijednost (**engl. Market Value Added - MVA**) može se definirati kao razlika između tržišne vrijednosti poduzeća i kapitala koji ulažu dioničari i imatelji duga. Gotovinska dodana vrijednost (**engl. Cash Value Added - CVA**) pomaže u mjerenju količine gotovine koju tvrtka generira kroz svoje poslovanje. CVA daje investitorima predodžbu o sposobnosti tvrtke da generira novac iz jednog financijskog razdoblja u drugo (**engl. Corporate Finance Institute**).

Načini dodavanja vrijednosti za kupce (Corporate Finance Institute):

1. Perspektiva kupca - razumjeti što kupci s ciljanog tržišta žele od proizvoda ili usluge tvrtke. Poslovanje u skladu s očekivanjima kupaca nešto je što mnoge tvrtke propuštaju ili nedostaju.
2. Poboljšanje zadovoljstva kupaca - Da biste dobili povratne informacije kupaca o stvarima, poput anketa, o proizvodu ili usluzi, a zatim nastavili raditi na povećanju zadovoljstva kupaca isporučenog s proizvodom ili uslugom.
3. Korisničko iskustvo - pružiti kupcima ne samo zadovoljavajući proizvod ili uslugu, već i zadovoljavajuće usluge nakon prodaje kako bi stvorio nezaboravno iskustvo za kupca.

4. Marketing - Provesti marketinšku strategiju nakon dobro informiranog istraživanja tržišta o tome što kupci očekuju i koji je najbolji način da proizvod ili usluga budu dostupni kupcima.

Vrijednost se može dodati proizvodu, usluzi, procesu ili cijelom poslu. Vrijednost se može dodati pružanjem boljih ili dodatnih usluga u obliku postprodajnih usluga i bolje korisničke podrške. Vrijednost se također može dodati poboljšanjem proizvoda na neki način ili uključivanjem dodataka uz proizvod. Na primjer, prodavač računala na malo može dodati vrijednost uključivanjem softvera ili računalne opreme s osnovnim proizvodom - računalom. Tvrtke s jakim brendom mogu dodati vrijednost svojim proizvodima ili uslugama jednostavnim korištenjem logotipa tvrtke za prodaju proizvoda. Dodanoj vrijednosti doprinose oznake kvalitete, tradicije i izvornosti.

### **3.2. Lanac vrijednosti**

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 (Buble, 2005: 51).

Koncept lanca vrijednosti koristi se zbog detaljnije analize turističkog lanca vrijednosti, odnosno usklađivanja internih i eksternih *inputa* na razini poduzeća s ciljem postizanja konkurentnosti. Da bi se povećala isporučena vrijednost i ostvarila dodana vrijednost za potrošače, Porterov lanac vrijednosti predstavlja model za analizu načina kreiranja veće vrijednosti za potrošače i time postizanje njihove naklonosti. Porter sugerira da se konkurentna prednost stječe u velikoj mjeri ovisno od načina upravljanja svakom pojedinačnom aktivnošću i njihovom međusobnom interakcijom. U konceptu lanca vrijednosti na razini poduzeća, cilj je

smanjiti troškove u svakoj aktivnosti pojedinog privrednog subjekta već i kod njegovih dobavljača, kao i svih ostalih dionika. Na taj način postiže se konkurentska prednost, a za potrošača ostvaruje dodana vrijednost. Poslovni subjekti u sklopu destinacije moraju međusobno koordinirati svoje aktivnosti, surađivati i usklađivati vlastite i strateške interese s ciljem finaliziranja proizvoda.

Slika 4 prikazuje porterov model analize lanca vrijednosti. Porterov model analize lanca vrijednosti se sastoji od podržavajuće aktivnosti i primarne aktivnosti, te prikazuje način kako navedene aktivnosti dovode do ostvarenja profita.



**Slika 4:** Porterov model analize lanca vrijednosti

Izvor: Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008) Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup. Zagreb: Školska knjiga, str. 79.

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 (Porter, 2008: 49).

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 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 (Porter, 2008: 52).

Lanac vrijednosti koncept je koji opisuje puni lanac poslovnih aktivnosti u stvaranju proizvoda ili usluge - od početnog prijema materijala pa sve do isporuke na tržište i svega između. Okvir lanca vrijednosti pomaže organizacijama da identificiraju i grupiraju vlastite poslovne funkcije u primarne i sekundarne aktivnosti.

Analiza lanca vrijednosti postupak je koji pomaže organizacijama da razumiju točke u svom lancu vrijednosti, kao i odnose između tih različitih točaka. Provođenje analize lanca vrijednosti pomaže tvrtki da identificira čimbenike koji stvaraju ili ometaju troškovnu učinkovitost u njegovom poslovnom modelu.

### **3.3. Rezultati dosadašnjih istraživanja koncepta dodane vrijednosti**

Dosadašnja istraživanja koncepta dodane vrijednosti temelje se na domaćim i stranim istraživanjima. Koncept dodane vrijednosti analizira se u posljednjih 30 godina, od kada i postoji. Njegov izumitelj je Michael Porter koji je analizirao i na kraju definirao kao sveobuhvatnost poslovnih procesa i aktivnosti unutar jedne tvrtke kojim se stvaraju visokovrijedni proizvodi i usluge.



Dodana vrijednost je vrijednost koju društvo dodaje iz svojih vlastitih kapaciteta (Belak, 1995: 89). Prema Ziegenbeinu (2008: 114), pod dodanom vrijednošću podrazumijeva se proces nastajanja vrijednosti (dinamički pojam stvaranja dodane vrijednosti) i rezultat tog procesa (statički pojam dodane vrijednosti). Pri tome se stvorena dodana vrijednost ne odnosi samo na stvaranje neke nove vrijednosti, nego i na povećanje neke već postojeće vrijednosti.

Kako uopće potrošači percipiraju dodanu vrijednost objasnili su autori Aulia, Sukati i Sulaiman (2016.). Generalni koncept percipirane vrijednosti može se interpretirati kao ona vrijednost koja uključuje određenu vezu između potrošača i proizvoda kojeg isti koristi. Ta veza je usko povezana s koristima koju potrošač dobiva zauzvrat novcima ili nekom drugom trošku.

### **3.4. Dodana vrijednost kao mjera uspjeha**

Dodana vrijednost ima različite namjene. Osigurava mjerenje postignuća u poslovanju društva, područja djelatnosti ili cijele države. Za mjerenje postignuća u poslovanju društva dodana vrijednost može se koristiti kao mjera proizvodnosti gdje se stavljaju u odnos dodana vrijednost i broj zaposlenih. Taj se pokazatelj može koristiti za usporedbu postignuća između društava iste djelatnosti. Osim toga, dodana vrijednost može se koristiti i u druge svrhe: stavljena u odnos s glavnicom mjeri proizvodnost kapitala, podaci o dodanoj vrijednosti koriste se za izračun bruto domaćeg proizvoda prema proizvodnoj metodi itd. (Belak 2003: 18).

Suvremeni uvjeti poduzećima nameću važnost kreativnosti kako bi opstala na tržištu i unaprijedila svoje poslovanje. Prilikom definiranja kreativnosti najčešće se misli na proizvodnju nečega novoga, odnosno novog proizvoda ili usluge, a koji bi trebali donijeti novu, dodanu vrijednost poduzeću. Ulaganje u kreativnost je izuzetno važno u poslovnom svijetu gdje poduzeća nastoje stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Poticanje kreativnosti unutar organizacije rezultira inovativnim rješenjima što dovodi do boljeg položaja na tržištu i boljeg poslovnog uspjeha.

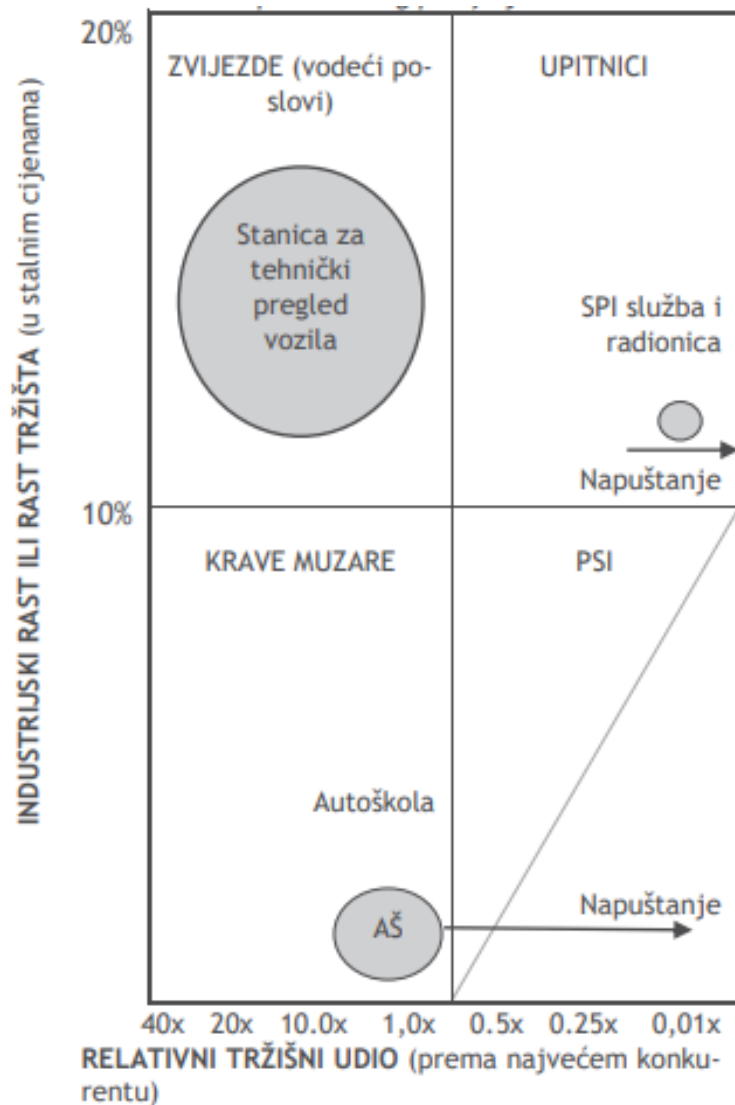
### 3.4.1. Analiza portfelja proizvoda

Analiza proizvodnog portfelja je važan element procjene sadašnjeg stanja na temelju kojeg se mogu donijeti odluke vezano za daljnji rast pojedinih djelatnosti odnosno napuštanje, redukciju ili likvidaciju djelatnosti. BCG matrica je jedan od pristupa koji se najčešće koriste i koji ima brojne prednosti jer ukazuje na tržišnu poziciju kroz relativni tržišni dio i godišnju stopu rasta tržišta (Vučemilović i Škoro, 2017: 48).

Na temelju analize koja se provodi kroz analizu proizvodnog portfelja, analiziraju se strategije rasta. Na temelju podataka prikupljenih na taj način, moguće je odabrati onu strategiju rasta koja će osigurati rast kroz razvoj novih proizvoda.

BCG matrica se naziva još i matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela. Svaki krug na matrici predstavlja jednu stratešku poslovnu jedinicu; veličina kruga (površina) predstavlja financijsku veličinu posla iskazanu kao stratešku poslovnu jedinicu, dok pozicija na matrici predstavlja "uspješnost" pojedinih strateških poslovnih jedinica. Varijable koje iskazuju stopu rasta s jedne strane i relativni tržišni udio s druge strane predstavljaju osi četvero-kvadrantne matrice. Stopa rasta predstavlja relativne pokazatelje kretanja u cjelini, a varijabla relativni tržišni udio definirana je u odnosu na najvećeg (najznačajnijeg) konkurenta u djelatnosti promatranoj kroz SPJ (Vučemilović i Škoro, 2017: 51).

Slika 5 prikazuje BCG matricu proizvodnog portfelja. BCG matrica prikazuje industrijski rast ili rast tržišta u stalnim cijenama, te relativni tržišni udio prema najvećem konkurentu.



**Slika 5:** BCG matrica proizvodnog portfelja

Izvor: Vučemilović, V., Škoro, M. (2017) Analiza proizvodnog portfelja pomoću BCG matrice pri odabiru strategije rasta za mala poduzeća. *Praktični menadžment*. Vol. 8 , No, 1., str. 48 – 52.

Nakon što je primjenom BCG matrice poduzeće klasificiralo svoje strateške poslovne jedinice na raspolaganju ima četiri alternativne strategije: povećati udio strateške poslovne jedinice kroz dodatno ulaganje, održati postojeću razinu poslovanja, ubirati postojeće prihode neovisno o dugoročnom učinku i prodaja ili postupno ukidanje strateške poslovne jedinice (Kotler, 2006: 324).

### *3.4.2. Analiza udjela*

Udio dodane vrijednosti u povećanju učinkovitosti gospodarstva svake zemlje, ali i poduzeća je vrlo značajan. 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 ovise 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 (Buble, 2005: 55).

### *3.4.3. Analiza diverzifikacije*

Diverzifikacija je strategija koja nosi najveći rizik i neizvjesnost jer sa sobom nosi i razvoj tržišta i razvoj proizvoda. Kvadrat u tabličnom prikazu matrice koji označava ovu strategiju često se naziva „čelijom samoubojstva“ budući da su potrebna velika znanja i samo jedna pogreška može negativno utjecati na cjelokupno poslovanje. Postoji pet vrsta diverzifikacije: horizontalna diverzifikacija, vertikalna diverzifikacija, koncentrična diverzifikacija, konglomeratska diverzifikacija i međunarodna diverzifikacija. Menadžeri se za ovu vrstu strategije najčešće odlučuju ako vide priliku u ostvarivanju velikog profita, ako visoki rizik prati još veći profit. Još jedna prednost je ulazak na nova tržišta koja su atraktivna (Horvat, Perkov i Trojak, 2012: 63).

Strategija diverzifikacije predstavlja inovativno strategijsko usmjerenje obzirom da podrazumijeva i novi proizvodni asortiman i novo tržište. Ona u okviru internog rasta predstavlja

krajnju opciju visokog rizika, a uvjetovana je nemogućnošću postizanja rasta i razvoja postojećom kombinacijom proizvoda i tržišta (Fućkan i Sabol, 2013: 244.).

Poduzeća strategiju diverzifikacije koriste kao razvojnu strategiju. Diverzifikacijom se može doći do novih tržišta i do novih kupaca, bilo da se radi o strategiji diverzifikacije u istoj djelatnosti ili o strategiji diverzifikacije na način da se poslovanje širi u potpuno nove djelatnosti. Investicije koje se temelje na diverzifikaciji dovode do većih inovacija u poslovanju. Diverzifikacija je opravdana u svim situacijama kada se radi o efikasnijem korištenju postojećih resursa, ali i o povećanju konkurentske prednosti poduzeća na postojećem, ali i na novim tržištima. Strategija diverzifikacije doprinosi smanjenju rizika u poslovanju. Orijentacijom na više poslovnih aktivnosti, poduzeće smanjuje rizik koji ima poslovanjem u samo jednoj djelatnosti.

## **4. POSLOVNA IZVRSNOST**

Poslovna izvrsnost će se prikazati kroz potpuno upravljanje kvalitetom, koncept uspostave sustava kvalitete, mjerenje zadovoljstva korisnika, odnosno kupaca, te financijskih učinaka sustava upravljanja poslovnom izvrsnošću. Poslovna izvrsnost je način poslovanja koji poduzećima omogućava postizanje uravnoteženog zadovoljstva svih zainteresiranih strana od kupaca i zaposlenika do uprave društva i dioničara. Najvažniji dio poslovne izvrsnosti je upravljanje kvalitetom, a to se provodi kroz uvođenje standarda kvalitete.

Za opstanak bilo kojeg poduzeća na tržištu upravljanje kvalitetom ima veliki značaj. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom je dosta opširan proces koji uključuje sve procese u poduzeću, zahtijeva veliku pozornost i predanost svakog zaposlenika, te predanost i ustrajnost menadžmenta u provođenju takvog sustava. Svakom poduzeću svaki potrošač je bitan i svi u njemu moraju imati identičan stav i poboljšavati izvedbu proizvoda kako bi se izjednačili s očekivanjima koje potrošači imaju o proizvodu i uslugama.

### **4.1. Potpuno upravljanje kvalitetom**

Kvaliteta proizvoda i usluga od davnina zauzima važno mjesto u ljudskom životu te su tokom godina poprimala različita značenja ovisno o gledištima proizvođača, potrošača ili treće strane. Razvoj kvalitete započeo je u vrijeme predindustrijalizacijske revolucije kada su cehovi bili zaduženi za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Proizvodi koji su bili bez mane obilježavali su se posebnim simbolom ili znakom. S vremenom je taj simbol predstavljao obrtnika i njegovu dobru reputaciju i bio je dominantan do početka 19 stoljeća kada je započela industrijska revolucija. Za vrijeme industrijske revolucije mali obrtnici su postali radnici u tvornicama, vlasnici radnji postali su kontrolori proizvodnje. Vještinama radnika, kontrolama i inspekcijom bila je osigurana kvaliteta u tvorničkom sustavu. Svi proizvodi koji su bili neispravni popravljali su se ili uništavali. A ukoliko je ipak neispravan proizvod završio na

tržištu, glavno pitanje je bilo kako je taj proizvod došao na tržište umjesto da su se pitali zašto se takav proizvod proizveo.

Početak 20. stoljeća kontrola se seli iz područja kontrole proizvoda u područje kontrole proizvodnje. Danas u 21. stoljeću vrijeme je hiperkonkurencije, prodiranje novih tehnologija i u tradicionalne djelatnosti, životni ciklus proizvoda je skraćen. Ovo je stoljeće kvalitete. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu bitan čimbenik je praćenje i razumijevanje globalnog tržišta, a to znači borbu s konkurencijom i osvajanje novih tržišta novim proizvodima koji klijentu nude vrhunsku kvalitetu, različite nove koristi te zadovoljavanje njihovih jedinstvenih potreba.

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi „qualitas“ što znači „takav“ iz čega proizlazi da kvalitetu nije lako u potpunosti definirati. Općenito govoreći kvaliteta označava vrijednost, valjanost proizvoda ili usluge, njenu primjerenost određenim uzorima, normama i zahtjevima (Lazibat, 2009: 36). S gledišta proizvođača, kvaliteta se povezuje s izradom i oblikovanjem proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe potrošača koje ne toleriraju razlike u kvaliteti. S gledišta potrošača, kvaliteta se povezuje sa vrijednošću, korisnošću i cijenom, te predstavlja relativnu kategoriju ovisno o individualnim preferencijama potrošača (Vulić, 2001: 91).

Što se tiče usluge one su relativno kasno počele s uvođenjem programa kvalitete. Kod usluga je problem taj što su usluge neopipljive. Kod usluga, klijent mora biti prisutan dok se usluga pruža, poslužitelj mora biti vrlo snalažljiv da obavi dobru uslugu i pri tome zadovoljiti sve dimenzije kvalitete usluge: na vrijeme, potpunost, pristojnost, konzistentnost, pristupačnost, točnost i prilagodljivost. Kod usluga se najviše ulaže u interne troškove kvalitete, posebice na edukaciju zaposlenih.

Svim definicijama kvalitete zajedničko je to da je kupac i zadovoljavanje njegovih potreba uvijek u središtu pozornosti. Tako opća definicija glasi: Kvaliteta je mjera ili pokazatelj koji pokazuje obujam, odnosno iznos uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljavanje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, onda kada se taj proizvod ili usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuju kao roba (Lazibat, 2009: 54).

Kontrola kvalitete i sustav upravljanja kvalitetom imaju svoje specifičnosti i značaj koje je potrebno identificirati. Kvaliteta proizvoda i usluga od pamtivijeka zauzima važno mjesto u ljudskom životu te su tokom godina poprimala različita značenja ovisno o gledištima proizvođača, potrošača ili treće strane. Za opstanak bilo kojeg poduzeća na tržištu upravljanje kvalitetom ima veliki značaj. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom je dosta opširan proces koji uključuje sve procese u poduzeću, zahtijeva veliku pozornost i predanost svakog zaposlenika, te predanost i ustrajnost menadžmenta u provođenju takvog sustava. Svakom poduzeću svaki potrošač je bitan i svi u njemu moraju imati identičan stav i poboljšavati izvedbu proizvoda kako bi se izjednačili s očekivanjima koje potrošači imaju o proizvodu i uslugama.

Kako bi poduzeće postiglo zadane ciljeve radi povećanja konkurentske sposobnosti nije dovoljno upravljati samo temeljnim poslovnim procesima čiji se rezultat potvrđuje na tržištu, već je potrebno upravljati upravljačkim i procesima potpore te procesima mjerenja, analize i poboljšanja. Jedna od karakteristika sustava upravljanja kvalitetom preventivno je djelovanje u vidu sprječavanja nastanka pogrešaka u poslovnim procesima. Poduzeće odgovarajućim aktivnostima i mjerama nastoji djelovati na poslovne procese kako bi se spriječile pogreške ili škart roba koja je veća od dopuštene.

#### **4.2. Koncept uspostave sustava kvalitete**

Upravljanje kvalitetom (**engl.** *quality management* – QM) je jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta. Danas je upravljanje kvalitetom zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobilo veće značenje jer se pojam proširio s kvalitete proizvoda na cjelokupno poduzeće, na ukupno poslovanje. Upravljanje kvalitetom u najužoj je vezi s zadovoljstvom kupaca i zaposlenih, što su bitne odrednice suvremenog menadžmenta. U današnje doba samo poduzeća koja sustavno njeguju i razvijaju dobru radnu klimu i dobre odnose prema svojim zaposlenima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, te si tako osiguravaju zadovoljstvo kupaca i trajnu sigurnu budućnost.



Svaka organizacija ili njeni segmenti mogu se promatrati kao sustav. Suvremeni sustavi su izuzetno složeni. Funkcioniraju pod često nepoznatim i teško predvidivim okolnostima, što je rezultat djelovanja utjecajnih faktora. Sustav se definira kao skup elemenata i njihovih veza, odnosno, kao skup međusobno povezanih elemenata koji funkcioniraju zajedno kako bi ostvarili zajednički planirani rezultat ili cilj. Svaki sustav čine (Kondić, 2011: 169):

1. Ulazni parametri,
2. Izlazni parametri,
3. Elementi sustava,
4. Međusobni utjecaj elemenata,
5. Granica sustava.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 strateška je odluka organizacije. Bit je da implementirani sustav upravljanja kvalitetom pridonese poboljšanju karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja je presudna za poboljšanje konkurentnosti svake organizacije, gospodarstva i društva u cjelini. Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja sustavno provođenje poboljšane kvalitete na razini cijelog poduzeća. Poboljšanje kvalitete je moguće zajedničkim djelovanjem obrazovnih institucija, savjetničkih i certifikacijskih organizacija, regulatora, uprava, udruga i znanosti (Drkljača, 2012: 8).

U suvremenoj proizvodnji kontrola kvalitete proizvoda je neizbježna i nameće se kao obavezna funkcija kako bi se osigurala efikasnost procesa proizvodnje i zahtjevi za njegovom kvalitetom. Kontrola kvalitete proizvoda može biti ustrojena na jednu od tri mogućnosti (Lazibat: 2009: 82):

- Bez kontrole – danas je teško pronaći proizvodne procese gdje ne postoji kontrola.

- 100%-tna kontrola – ova vrsta inspekcije provodi se nad određenim svojstvima svih proizvoda ili materijala u skupini kako bi se utvrdilo zadovoljava li proizvod ili materijal standarde.
- Statistička kontrola – to je skup metoda i postupaka za prikupljanje, obradu, analizu i tumačenje podataka radi osiguravanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga, a temelji se na primjeni statističkih tehnika i uzimanja uzoraka točno određene veličine.

U strukturi ukupnih troškova postoji određeni dio koji nazivamo troškovima kvalitete. Kvaliteta nije besplatna. U kvalitetu treba uložiti jer poboljšana kvaliteta ima utjecaj na povećanje produktivnosti. Troškovi kvalitete se mogu definirati kao troškove čiji su uzroci pretežno zahtjevi kvalitete, tj. troškovi uzrokovani aktivnostima koje se odnose na sprječavanje pogrešaka, plansko ispitivanje kvalitete. Troškovi kvalitete ograničeni su troškovi koji se odnose na kvalitetu i sadržani su u raznim vrstama troškova ili mjestima troška.

Postoje dvije vrste troškova vezane za kvalitetu, a to su interni i eksterni troškovi. Interni (unutarnji) troškovi su troškovi ulaganja u proizvodnju boljeg proizvoda. Dije se na (Drljača, 2004: 47):

- trošak prevencije - troškovi vezani uz planiranje kvalitete, dizajnerske preinake za bolju kvalitetu, troškovi poboljšanja proizvodnog procesa, troškovi obuke zaposlenika, informacijski troškovi.
- trošak inspekcije - inspekcija i testiranje opreme, kontrola izlaznih proizvoda, troškovi vezani uz prilagođavanje opreme, trošak prikupljanja podataka

Eksterni (vanjski) troškovi su svi troškovi vezani s naknadama šteta kupcima zbog lošeg proizvoda. Eksterni troškovi se dijele na (Drljača, 2004: 47):

- trošak popravka - trošak ako proizvod treba preraditi, trošak škarta, troškovi izgubljenog prihoda uslijed kvara stroja, smanjeni prihod zbog prodaje po nižoj cijeni.
- trošak tužbi i drugog - troškovi reklamacija, troškovi za zamjenu proizvoda, troškovi tužbi i parnica, trošak zauvijek izgubljenog klijenta

Najveća institucija za razvoj standarda je Međunarodna organizacija za standarde (**engl. International Organisation for Standardisation – ISO**). Radi se o nevladinoj organizaciji čije je sjedište u Genevi, Švicarska, od kud se cijeli sistem koordinira. Ona predstavlja mrežu nacionalnih instituta u 156 zemalja, na bazi jedan član – jedna zemlja. U ISO organizaciji konsenzusi se postižu na bazi rješenja koja odgovaraju poslovnim zahtjevima te zahtjevima drugih interesnih grupa – potrošači, državna uprava.

Za poslovne korisnike usvajanje ISO standarda znači da dobavljači mogu bazirati razvoj svojih proizvoda i usluga na specifikacijama koje imaju prihvaćenost širom svijeta u njihovim sektorima. Za potrošače ISO standardi donosi jako široku ponudu na tržištu, kao i pozitivne efekte konkurentske borbe između dobavljača. I na kraju za državnu upravu, međunarodni standardi osiguravaju tehnološku i znanstvenu bazu kojom se kreiraju ekološki, pravni, sigurnosni i znanstveni okviri (Vulić, 2001: 106).

Kako što je ranije u radu napisano sustav upravljanja kvalitetom omogućuje poduzeću da ostvari planirani cilj ili rezultat. Sustav upravljanja kvalitetom poduzeću omogućuje (Lazibat, 2005: 166):

- povećanje dobiti uslijed boljih prodajnih rezultata,
- smanjenja troškova neodgovarajućih proizvoda,
- konkurentnost i bolju tržišnu poziciju,
- stvaranje poslovnog ugleda,
- prepoznatljivost, pouzdanost i poslovnu izvrsnost,
- veće povjerenje vanjskih i internih kupaca,
- kvalitetniji svakodnevni rad i bolju motiviranost zaposlenika,
- fleksibilnost i spremnost za brze i učinkovite promjene,
- ujednačenu kvalitetu proizvoda, usluga i procesa.

Cilj uvođenja ISO standarda u poduzeće je standardizacija i postizanje globalnog konsenzusa oko toga što je kvaliteta i standardi kvalitete. ISO standardi su kriteriji koje poduzeće treba zadovoljiti kako bi dobio ISO certifikat. Standardi su dokumentirana pravila i tehničke specifikacije koje osiguravaju da proizvod i proces ili usluga budu u skladu s postavljenim kriterijima. ISO norme se revidiraju svakih 5 godina zbog tehničkih dostignuća u međuvremenu. ISO Međunarodna organizacija za normalizaciju izdala je četiri norme koje se odnose na sustav upravljanja kvalitetom, a to su:

- ISO 9000:2000 Sustav upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki riječnik.
- ISO 9001:2000 Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi .
- ISO 9004:2000 Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanja kvalitetom.
- ISO 19011 - Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja.

Iako poduzeća već provode TQM, ISO certifikacija je potrebna jer su države Europske unije donijele pravilnik po kojem bilo tko tko posluje sa zemljama EU mora biti ISO akreditiran. Za implementaciju ISO standarda potrebno je da poduzeće: nabavi gornje dokumente, napisati vlastiti „Priručnik za kvalitetu“, dokumentirati procedure (opisi izvedbe poslova), imati zapise o kvaliteti (provjera kvalitete) te poziv revizoru da provjeri da li je sve u skladu sa ISO standardima. Revizor dolazi u poduzeće, pregledava dokumentaciju, odabire nekoliko procesa i pregleda da li se posao obavlja u skladu s onim što si je poduzeće samo propisalo. Certifikat se dobiva na 3 godine, nakon čega se obnavlja opet na tri godine što je dobro jer „tjera“ poduzeća da konstantno unaprjeđuju svoje poslovanje u skladu s TQM filozofijom.

### **4.3. Mjerenje zadovoljstva korisnika /kupaca**

Zadovoljstvo kupaca je najbolji pokazatelj buduće prodaje i to putem pozitivne usmene predaje i lojalnosti kupaca. Praćenje zadovoljstva kupaca bitno je jer utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Ključne etape praćenja zadovoljstva klijenata koje trebaju biti u potpunosti osmišljene i u vezi s kojima je potrebno postojanje konsenzusa na najvišim razinama upravljanja prije negoli se započne sa samim mjerenjem toga zadovoljstva, jesu (Vranešević, 2000: 285):

- način određivanja i mjerenja uspješnosti značajki zadovoljstva,
- način prikazivanja rezultata uspješnosti značajki zadovoljstva i općenitog zadovoljstva i
- uviđanje važnosti indeksa zadovoljstva kao mjere uspješnosti.

Razvijanje i održavanje zadovoljstva kupaca bi trebalo dovesti do dubljeg odnosa s kupcima, čime se povećava njihova lojalnost, te povećavaju izgledi za privlačenje novih potencijalnih kupaca. Upravljanje odnosima s kupcima treba dodati vrijednost za obje strane. Upravljanje odnosima vrlo je važno u poslovanju svakog poduzeća. Ono na prvo mjesto stavlja klijenta i njegovo zadovoljstvo tako da sve procese unutar poduzeća usmjerava prema klijentu. Temelj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja poznavanje klijenata kako bi im poduzeće „davalo“ veću vrijednost. Povezanost s klijentima pretpostavlja ispunjavanje potreba klijenata onako kako klijenti to žele što može biti izvor konkurentske prednosti. Najvažnija zadaća poduzeća je zadovoljavanje potreba klijenata tj. kupaca što u konačnici znači njihovu dugoročnu vrijednost poduzeću.

### **4.4. Financijski učinci integriranog sustava upravljanja poslovnom izvrsnošću**

Poznato je da je zadovoljan kupac ujedno i najprofitabilniji. Zadovoljstvo kupca ujedno je i najveća zadaća poduzeća. Prema Paretovom primjeru pretpostavlja se da 20% klijenata generira 80% dobiti (Panian, 2003: 37).

Neki standardi kvalitete inzistiraju na analizi financijskih izvještaja. Analiza financijskih izvještaja koristi se kao metoda za utvrđivanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

Poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom može pozitivno utjecati na financijske rezultate organizacije, npr. (Međunarodna norma Sustavi upravljanja kvalitetom, 54):

- iznutra, smanjenjem grešaka u procesima i proizvodima ili smanjenjem gubitaka materijala i vremena,
- izvana, smanjenjem proizvodnih neuspjeha, troškova naknade u jamstvenom roku te troškova gubitaka kupaca i tržišta.

Primjeri financijskih mjera obuhvaćaju (Međunarodna norma Sustavi upravljanja kvalitetom, 59):

- analizu troškova prevencije i procjene,
- analizu troškova nesukladnosti,
- analizu troškova unutrašnjih i vanjskih propusta i
- analizu troškova ključnog ciklusa.

Mjerenje troškova kvalitete kroz financijske pokazatelje važno je jer se na taj način može donijeti zaključak o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

Za svaku modernu kompaniju je izuzetno važno uspostaviti odgovarajući sustav za upravljanje kvalitetom. Da bi se osigurala određena razina kvalitete proizvoda i usluga, uvedene su određene norme. Koristi od uvođenja sustava kvalitete vidljive su tek nakon dužeg vremena primjene, ali rezultat je veće zadovoljstvo kupaca i klijenata, manji troškovi i bolji poslovni rezultati. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u kompaniji strateška je odluka uprave kompanije. Sustav kvalitete je značajan za ostvarivanje konkurentske prednosti kompanije. Stvaranje kvalitetnog proizvoda ili usluge je dugotrajan proces koji kao cilj ima zadovoljne i vjerne kupce te pozitivan imidž na tržištu, a i samim time veće financijske prihode.

## **5. STUDIJA SLUČAJA – ATLANTIC GRUPA**

Cedevita je osnovana 1929. godine, a 2001. godine postaje dijelom Atlantic grupe. Najpoznatiji proizvod poduzeća je istoimeno piće u granulama koje je nastalo 1969. godine, a u prodaju je pušteno godinu dana kasnije. Prva Cedevita prodavala se isključivo u ljekarnama i to kao pomoćno ljekovito sredstvo.

Cedevita je vitaminski instant napitak za svaku priliku, pogodna za sve uzraste, za svako doba dana. Cedevita je napitak koji spada u kategoriju dodataka prehrani jer dopunjuje ili potpuno nadoknađuje nedostatak vitamina u prehrani. Sadrži 9 vitamina (B kompleks, C i E) neophodnih za uravnoteženo funkcioniranje organizma, a količine vitamina u Cedeviti prilagođene su dnevnim potrebama. Cedevita je izuzetno poznat brend u Hrvatskoj, ali i u susjednoj Sloveniji. U Srbiji je Cedevita također izuzetno poznat i popularan brend, te je po snazi brenda na visokom drugom mjestu.

Atlantic grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji, a u čijem sastavu su poduzeća koja u svom asortimanu imaju poznate robne marke. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 4500 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 11 zemalja (Atlantic Grupa). Atlantic Grupa ima i vlastite distribucijske centre u većim hrvatskim gradovima.

### **5.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja podrazumijeva određivanje temeljnih strategijskih odrednica te strateškog razvoja poslovanja poduzeća, detaljnu analizu i opis strategije diferencijacije Atlantic Grupe. Primjena strategije diverzifikacije potiče kreiranje dodane vrijednosti, što doprinosi rastu i razvoju poduzeća, te boljoj pozicioniranosti na tržištu u odnosu na konkurenciju.

## **5.2. Metodologija istraživanja**

Metode istraživanja koje će se koristiti u radu su metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda dokazivanja, metoda deskripcije i metoda komparacije.

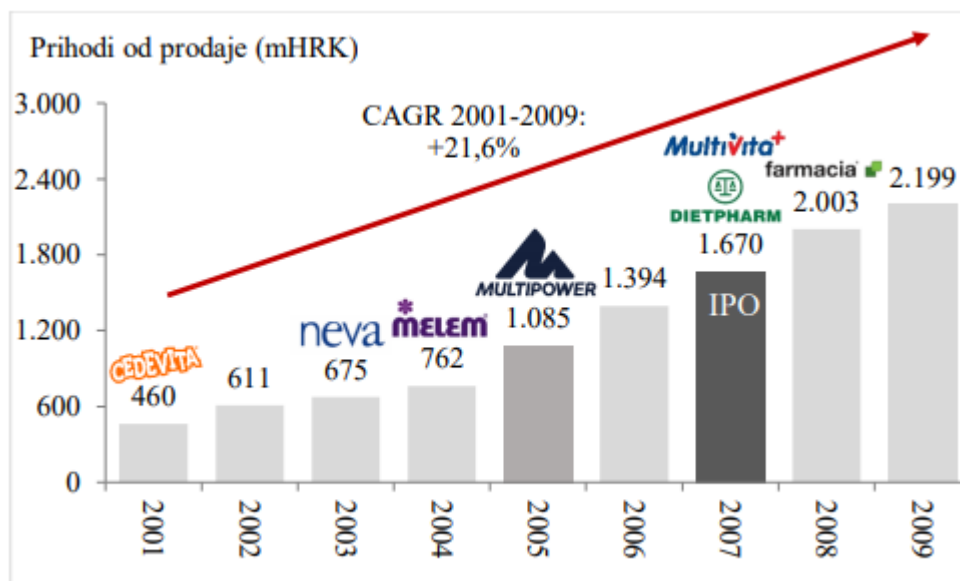
## **5.3. Rezultati istraživanja**

Atlantic Grupa se u svom dosadašnjem poslovanju koji se odnosi na djelatnost distribucije, po ostvarenom prometu na tržištu jugoistočne Europe, razvila u vodećeg distributera visokokvalitetnih proizvoda široke potrošnje, čiji distributivni portfelj obuhvaća robne marke regionalnih i svjetskih proizvodnih lidera. Diviziju odlikuje visokorazvijeni know-how iz područja upravljanja kupcima, upravljanja kategorijama proizvoda, upravljanja lancem nabave i trade marketinga, kojeg kontinuirano usklađuje s trendovima na tržištu (Atlantic Grupa).

Do iskoraka Atlantic Grupe u proizvodno poduzeće dolazi akvizicijom Cedevite 2001. godine čime Atlantic Grupa postaje vlasnikom istoimenog tradicionalnog napitaka Cedevita. Simultano s preuzimanjem Cedevite Atlantic Grupa osnivanjem podružnica u Srbiji, Bosni i Hercegovini te Crnoj Gori ostvaruje i regionalnu ekspanziju distribucijskog i novostvorenog

Takvim razvojem događaja 2002. godine dolazi i do formalnog osnivanja Atlantic Grupe dok Atlantic Trade postaje sastavni dio iste. U narednim godinama Atlantic Grupa razvija se sklapanjem novih principalskih ugovora i širenjem distribucijskog poslovanja u Sloveniju i Makedoniju te brojnim akvizicijama kojima razvija i diferencira vlastiti proizvodni asortiman. Dinamika prihoda i značajnije akvizicije provedene do 2010. godine prikazani su na grafikonu.





**Slika 6:** *Dinamika prihoda od prodaje i provedene akvizicije Atlantic Grupe d.d. u razdoblju od 2001. do 2009. godine*

Izvor: izrada prema podacima Atlantic Grupe

Na grafikonu je vidljiv snažan rast prihoda od prodaje koji su se u promatranom periodu povećali za više od 21%. Može se zaključiti da je navedeni rast prihoda rezultat provedenih akvizicija u promatranome razdoblje.

Izuzev preuzimanja Cedevite, prve značajne akvizicije u promatranom razdoblju odnose se na preuzimanje vodećeg proizvođača kozmetike Neve d.o.o. („Neva”) s pripadajućim brendovima Plidenta i Rosal te Interchema d.o.o. kao proizvođača poznate zaštitne kreme Melem, a pripajanjem navedenih subjekata poduzeću Cedevita razvija se poslovni segment Zdravlje i njega (Atlantis Grupa).

Preuzimanjem proizvođača poznatog vitaminskog napitka Cedevite 2001. godine dolazi do transformacije Atlantic Grupe iz isključivo distribucijskog u distribucijsko i proizvodno poduzeće. S jedne strane promjena djelatnosti od distribucije prema proizvodnji određuje akviziciju Cedevite kao slučaj srodnog konglomeratskog preuzimanja. S druge strane, obzirom na već razvijenu distribucijsku i logističku mrežu Atlantic Grupe kao i stečeni know-how u

distribucijskom poslovanju navedenu akviziciju moguće je okarakterizirati i kao oblik vertikalne integracije. Do investiranja Cedevite od strane farmaceutske kompanije Pliva d.o.o (“Pliva”) dolazi nastavkom provođenja strategije preraspodjele resursa i fokusiranja na matično poslovanje odnosno farmaceutiku. Poduzeće Cedevita samostalno je poslovala od 2000. godine u sklopu Plivinog poslovnog programa prehrane. Također, osim proizvodnje vitaminskog napitka Cedevita se bavila i proizvodnjom čajeva, konditorskih proizvoda te dječje hrane pod brendom Vivera (Pliva d.d.).

#### **5.4. Zaključak istraživanja**

Provođenje akvizicije Cedevite ostvareno je putem osnivanja društva posebne namjene (**engl. special purpose vehicle - SPV**) s ciljem onemogućavanja prijenosa visokog rizika akvizicije na distribucijsko poslovanje Atlantic Grupe. Navedno društvo pod nazivom Hopen d.o.o (“Hopen”) uspostavljeno je od strane Atlantic Grupe, njemačke razvojne banke DEG (**engl. German development bank - DEG**) te financijskog partnera Grocer Holding SA iz Luksemburga. Time je financiranje akvizicije Cedevite djelomično provedeno vlastitim kapitalom poduzeća Hopen te kreditiranjem od strane Raiffeisen Banke, njemačke razvojne banke DEG i same Plive. Također, akvizicija Cedevite parcijalno je financirana prodajom dijela Cedevitinog poslovanja koji se odnosi na proizvodnju dječje hrane pod brendom Vivera. U tu svrhu provedeno je tzv. spin off investiranje koje podrazumijeva izdvajanje dijela poslovanja u vlastito poduzeće i prodaju istog. Konkretno, u slučaju akvizicije Cedevite Atlantic Grupa prodala je novostvoreno poduzeće Vivera poznatom njemačkog proizvođaču dječje hrane HiPP čime je manjim dijelom sufinancirala samu akviziciju Cedevite. U konačnici cijena preuzimanja Cedevite iznosila je 24,2 milijuna eura (Atlantic Grupa).

Sustav upravljanja kvalitete procesima Atlantic Grupe temelji se na procesnom pristupu, što znači identifikaciju ključnih poslovnih procesa. Za upravljanje procesima razvijaju vlastite korporativne prakse koje temelje na najboljim svjetskim praksama i standardima. Temelji sustava su zahtjevi ISO 9001 standarda kojeg integriraju sa specifičnim standardima i zakonskim

zahtjevima. U njihovom sustavu najvažnija je kreativnost kojom se nadograđuju uobičajeni standardi čime se stvara dinamično okruženje koje se brzo prilagođava promjenama u poslovnom okruženju. Na taj način gradi se snažan jedinstveni sustav - jedinstvenu snagu poslovne izvrsnosti i integrirani sustav upravljanja kvalitetom (Atlantic Grupa).

**Tablica 1:** Certifikati kvalitete Atlantic Grupa i Cedevita

Naziv	Standardi kvalitete	Sigurnost hrane i kvaliteta	Sigurnost hrane	Okolišni standardi	EMMS
Atlantic Trade	ISO 9001			ISO 14001	ISO 5001
Cedevita (PLA)	ISO 9001	IFS	HACCP	ISO 14001	ISO 5001
Cedevita (AP)	ISO 9001	FSSC 22000	HACCP	ISO 14001	ISO 5001

Izvor: izrada autora prema: Atlantic Grupa, <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/prirodno-izvrsni/>, 12.05.2021.

Sustav kvalitete u potpunosti integrira i kombinira (Atlantic grupa):

- zahtjeve upravljanja poslovnim procesima (ISO 9001)
- najvišu razinu sigurnosti proizvoda i usluga (FSSC 22000, HACCP , GMP)
- zahtjeve upravljanja okolišem (ISO 14000)

Kontinuirani nadzor omogućuje da u svakom trenu mogu pokrenuti postupke korekcije, a usporedbe s definiranim kriterijima uspješnosti predstavlja podlogu za novo unaprjeđenje procesa. Na slici 1 prikazani su svi certifikati koji čine zajednicu certifikata Atlantic Grupe.

## 6. ZAKLJUČAK

Strategija je područje u kojem poduzeće djeluje, odnosno plan u kojem poduzeće ide i želi ići. Postoje razne strategije, od kojih se kroz ovaj rad najviše obrađuje strategija diverzifikacije. Diverzifikacija se odnosi na proširenje, promjenu, preusmjeravanje poslovanja. Ovdje se radi o investiciji kapitala u istu djelatnost, ali i u druge djelatnosti koje nisu srodne temeljnoj djelatnosti poduzeća.

Diverzifikacija poslovanja može donijeti dodanu vrijednost poduzeću, ali nije garancija stvaranja dodane vrijednosti. Dodana vrijednost se može opisati kao razlika, odnosno veća vrijednost između prodajne i kupovne cijene proizvoda ili usluge. U situacijama kada je dodana vrijednost proizvoda ili usluge veća od vrijednosti koja je potrebna potrošačima, tada se govori o pretjeranoj diverzifikaciji.

Kvaliteta predstavlja određeni stupanj izvrsnosti koji poduzeće može postignuti pružanjem usluga ili isporučivanjem proizvoda svojim korisnicima. Kvaliteta je jako važna u poslovanju poduzeća ako ono ima cilj služiti potrebama klijenata te iz tog razloga želi klijentima pružiti najkvalitetnije proizvode. Utjecanje na kvalitetu procesa je dugoročno ulaganje u proizvod ili uslugu. Ukoliko se metode kontrole primjenjuju pravilno i bez iznimke, garantiraju kvalitetan proizvod čime se stvara povjerenje u proizvod koje poduzeće nudi.

Kad se govori o upravljanju kvalitetom misli se na upravljanje kategorijama kvalitete proizvoda, kvalitete usluge tijekom procesa potrošnje proizvoda, pravednog odnosa prema zaposlenicima, poštivanja zakona i vlasti, morala i običaja, te u kategoriji zaštite okoliša i opće sigurnosti u procesu proizvodnje i potrošnje proizvoda. Koliko je važno na današnjem tržištu imati upravljanje kvalitetom govori činjenica da poduzeća imaju jaku konkurenciju i da su sve veći zahtjevi korisnika. Kako bi to mogla ostvariti potrebno je da poduzeća svakodnevno svoje poslovanje prilagođavaju tržištu.

Studija slučaja prikazuje strategiju diverzifikacije Cede vite kroz akviziciju. Spajanja i akvizicije na svjetskoj su sceni u posljednjem desetljeću jedan od najzastupljenijih oblik

internacionalizacije poslovanja. Poslovna spajanja u najširem smislu riječi postala su svjetski trend, globalna uvjetovanost, pa su i nacionalne ekonomije izložene takvim procesima u mjeri koju determinira stupanj vlasničke internacionalizacije gospodarskog i financijskog sustava unutar nacionalnog suvereniteta. Ekonomski razlozi koji motiviraju poduzeća da ulaze u fuzije se manifestiraju kroz jačanje konkurentne moći na tržištu, eliminiranjem konkurencije i povećanjem profitabilnosti poduzeća.

## LITERATURA

### KNJIGE I ČLANCI:

1. Aulia, S., Sukati, I., Sulaiman, S. (2016) A Review: Customer perceived value and its dimensions. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, vol. 3, no. 2, str. 150-162
2. Baban, Lj., Ivić, K. (2003.) Diversifikacija kao bitna strategija razvitka poljoprivrede i prehrambene industrije Istočne Hrvatske. *Razvojne perspektive Slavonije i Baranje*. Zagreb: Institut društvenih znanosti, str. 40-41
3. Belak, V. (2003) Računovodstvo dodane vrijednosti- *Računovodstvo, revizija i financije*, 12/03, RRiF plus d.o.o., Zagreb, str. 18 - 25.
4. Bertonsel, A. (2006) *Akvizicije*. Zagreb: Narodne novine d.d.
5. Buble, M. (2003.) *Management malog poduzeća*, II. dio: Osnove managementa. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
6. Buble, M. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
7. Buble, M. (2013) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
8. Buble, M. Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan B.M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) *Strategijski menadžment*. Zagreb: Sinergija.
9. Cerović, Z. (2003) *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
10. Drljača, M. (2012) Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja prema Kvaliteta i izvrsnost. Beograd: *FQCE-Fondacija za kulturu kvalitete i izvrsnosti*, Vol.1, Br. 7-8.
11. Drljača, M. (2004) *Mala enciklopedija kvalitete-troškovi kvalitete*. Zagreb: Oskar.

12. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.
13. Kondić, Ž., Čikić, A. (2011) *Upravljanje kvalitetom u mehatronici*. Bjelovar: Visoka tehnička škola u Bjelovaru.
14. Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., Jović, I. (2012): Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, *Oeconomica Jadertina* br. 1..
15. Lazibat, T. (2005) *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
16. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
17. Lukić, R. (2015) Analiza faktora koji utječu na kreiranje dodatne vrijednosti kao pokazatelja učinkovitosti poslovanja trgovine u Srbiji. *Ekonomska misao i praksa. No. 1.*, str. 103-128. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/140284>, 01.07.2021.
18. Međunarodna norma Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000) - Analiza podataka.
19. Mencer, I. (2012) *Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB poslovno savjetovanje.
20. Panian, Ž. (2003) *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*. Zagreb: Sinergija.
21. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014) *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Porter, M. E. (2008) *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
23. Sikavica, P., Bahrijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temeljni menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
24. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate.

25. Tomić, Z., Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, vol. 44, br. 1., str. 137-149.
26. Vranešević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing.
27. Vučemilović, V., Škoro, M. (2017) Analiza proizvodnog portfelja pomoću BCG matrice pri odabiru strategije rasta za mala poduzeća. *Praktični menadžment*. Vol. 8 , No, 1., str. 48 – 52.
28. Vulić. N. (2001) *Sustavi upravljanja kvalitetom*. Split: Veleučilište u Splitu.
29. Ziegenbein, K. (2008) *Kontroling, Priručnik praktične poslovne ekonomije*. Zagreb: RRI plus d.o.o.
30. Vukičević, M. (2006) *Financije poduzeća- Zagreb*: Golden marketing – Tehnička knjiga.
31. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada.
32. Grubišić D., Mateljak, Ž. (2013.) Međuovisnost zastupljenosti problema u planiranju kapaciteta i profitabilnost i konkurentnosti proizvodnih poduzeća. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/153656>, 06.07.2021.

#### INTERNET IZVORI:

1. Atlantic Grupa d.d. (2019) Prospekt inicijalne javne ponude dionica ATGR-R-A. Dostupno na: [https://www.atlantic.hr/media/uploads/documents/prospekt\\_inicijalne\\_javne\\_ponude\\_dionica\\_ag.pdf](https://www.atlantic.hr/media/uploads/documents/prospekt_inicijalne_javne_ponude_dionica_ag.pdf) 09.07.2021, 10.07.2021.
2. Atlantic Grupa d.d. (2019). Atlantic Grupa: Our growth story. Dostupno na: <https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/W/We-are-Growing/We%20are%20Growing.pdf>, 10.07.2021.



3. Centar informacijske sigurnosti: Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa. Dostupno na: <http://www.cis.hr/dokumenti/upravljanje-kontinuitetom-poslovnih-procesa.html>, 03.07.2021.
4. Corporate Finance Institute. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/what-is-value-added/>, 06.07.2021.
5. James, T. (2011) Operations Strategy. Dostupno na: [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.James.Ops.Strat.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.James.Ops.Strat.pdf), 03.07.2021.
33. Pliva d.d. (2019) PLIVA prodala preostali dio poslovnog programa prehrane. Dostupno na: <http://www.pliva.hr/press-kutak/novosti/clanak/49/PLIVA-prodala-preostali-dio-poslovnoga-programaprehrane.html>, 10.07.2021.
34. Sučević, D. (2010) Krizni menadžment - Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse Lider.
6. Žilavec, M. (2013) Vizija i misija firme – Što je to i da li nam treba? Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/vizija-i-misija-firme/>, 02.07.2021.

#### OSTALO:

1. Dulčić, Ž. (2018) Nastavni materijali, Strategija novih proizvoda. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Inačice razvojnih strategija .....	7
Slika 2: Tri faktora u definiranju poslovne strategije .....	12
Slika 3: Strategijske opcije na organizacijskoj (korporacijskoj) razini .....	18
Slika 4: Porterov model analize lanca vrijednosti .....	30
Slika 5: BCG matrica proizvodnog portfelja .....	34

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Certifikati kvalitete Atlantic Grupa i Cedevisa .....	50
--	----