

# Analiza strategije vertikalne integracije na primjeru poduzeća u industriji proizvodnje cementa

---

**Fable, Elena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:279190>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE NA  
PRIMJERU PODUZEĆA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE  
CEMENTA**

Diplomski rad

**Elena Fable**

**Zagreb, srpanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE NA  
PRIMJERU PODUZEĆA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE CEMENTA**

**ANALYSIS OF VERTICAL INTEGRATION STRATEGY IN THE  
EXAMPLE OF A CEMENT MANUFACTURING INDUSTRY  
COMPANY**

**Diplomski rad**

**Student: Elena Fable**

**JMBAG: 0067569332**

**Mentor: Prof. dr. sc. Najla Podrug**

**Zagreb, srpanj 2024.**

## Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI .....	i
ABSTRACT AND KEYWORDS .....	ii
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. TEORIJSKI OKVIR STRATEGIJE PODUZEĆA .....	3
2.1. Pojmovno definiranje i važnost strategije poduzeća .....	3
2.2. Proces strateškog menadžmenta.....	7
2.3. Važnost i vrste korporativnih strategija.....	15
3. SPECIFIČNOSTI STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE.....	20
3.1. Pojmovno definiranje i motivi za strategiju vertikalne integracije .....	20
3.2. Modaliteti i karakteristike strategije vertikalne integracije .....	24
3.3. Uloga lanca vrijednosti u provođenju vertikalne integracije .....	26
4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA HOLCIM D.O.O.....	30
4.1. Pregled poslovanja poduzeća Holcim d.o.o. ....	30
4.2. Analiza, planiranja i provedbe strategije vertikalne integracije Holcim d.o.o. ....	37
4.3. Analiza učinaka provedbe strategije vertikalne integracije poduzeća Holcim d.o.o.....	40
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS IZVORA .....	46
POPIS SLIKA .....	49
POPIS TABLICA.....	49
POPIS GRAFIKONA.....	49

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Svako poduzeće koje želi opstati i napredovati na tržištu mora se kontinuirano razvijati i prilagođavati trenutačnim uvjetima. Kako bi razvoj bio uspješan, poduzeća mogu birati između tri razvojne strategije: horizontalne, vertikalne i dijagonalne. Vertikalna integracija je strategija koja se primjenjuje u različitim industrijama kao način optimizacije poslovnih procesa i povećanja konkurentske prednosti kroz koju poduzeća žele ostvariti potpunu ili djelomičnu kontrolu nad lancem vrijednosti, pa to u konačnici vodi do jačeg tržišnog položaja.

Međutim, samo formuliranje strategije nije dovoljno za uspjeh; ona mora biti efektivno implementirana i kontrolirana. U ovom radu analizirana je primjena strategije vertikalne integracije i njezini učinci na poslovni slučaj tvrtke Holcim (Hrvatska) d.o.o., koja djeluje u industriji proizvodnje cementa. Korištenjem ove strategije, Holcim (Hrvatska) d.o.o. postigao je sinergijski učinak, smanjenje troškova i povećanje tržišnog udjela, što potvrđuje učinkovitost vertikalne integracije u postizanju konkurentske prednosti.

Ključne riječi: Strategija, vertikalna integracija, strateški menadžment, industrija proizvodnje cementa

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

Every company that aims to survive and thrive in the market must continuously develop and adapt to current conditions. For successful development, companies can choose between three development strategies: horizontal, vertical, and diagonal. Vertical integration is a strategy applied in various industries as a means of optimizing business processes and increasing competitive advantage by achieving full or partial control over the value chain, ultimately leading to a stronger market position.

However, merely formulating a strategy is not enough for success; it must be effectively implemented and controlled. This paper analyzes the application of the vertical integration strategy and its effects on the business case of Holcim (Hrvatska) d.o.o., which operates in the cement production industry. By utilizing this strategy, Holcim (Hrvatska) achieved a synergistic effect, cost reduction, and increased market share, confirming the effectiveness of vertical integration in achieving competitive advantage.

Keywords: Strategy, Vertical integration, Strategic management, Cement production industry

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

ELENA FABLE  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student/ica:

U Zagrebu, 02.07.2024.

Elena Fable  
(potpis)

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Kako bi razvoj bio moguć i valjan, on se može odvijati putem tri razvojne strategije (horizontalne, vertikalne i dijagonalne) koje poduzeće odabire, pa je predmet ovog rada analiza jedne od razvojnih strategija odnosno strategija vertikalne integracije na primjeru poduzeća Holcim (Hrvatska) d.o.o. i njihovog poslovanja.

Obzirom na današnju situaciju na tržištu koju karakterizira velika prisutnost konkurencije, ali i mnogobrojne brze promjene koje se događaju, ključno je za poduzeće da odabere dobar strateški korak. Strategija vertikalne integracije je strategija koja se primjenjuje u različitim industrijama kao način optimizacije poslovnih procesa i povećanja konkurentne prednosti kroz koju poduzeća žele ostvariti potpunu ili djelomičnu kontrolu, pa to u konačnici vodi do jačeg tržišnog položaja.

Cilj rada je pojmovno definirati strategije poduzeća zajedno sa vrstama i procesom strateškog menadžmenta gdje će se dobiti uvod u ovo područje odnosno područje strategije poduzeća kao jedne od najbitnijih odluka koja je odgovorna za konkurentnost poduzeća na tržištu te na kraju i biti potkrijepljeni poslovnim slučajem, odnosno analizom strategije na primjeru poduzeća Holcim (Hrvatska) d.o.o. Ovom analizom prikazati će se poslovanje, planiranje i provedba strategije vertikalne integracije kao i analiza samog učinka provedbe iste.

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

Kao izvori podataka u ovom radu koristiti će se kombinacija primarnih i sekundarnih izvora. Sekundarni izvori podataka koristiti će u drugom i trećem poglavlju u obliku knjiga, znanstvenih članaka, znanstvenih radova i radova prikupljenih putem platforme Google Scholar. U istraživačkom dijelu rada, točnije u četvrtom poglavlju u kojem se obrađuje poslovni slučaj Holcim d.o.o. biti će korišteni primarni izvori podataka, a to su spisi i dokumentacija poduzeća te dubinski intervjui sa menadžerima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od uvoda, teorijskog dijela koji obuhvaća drugo i treće poglavlje, istraživačkog dijela odnosno poslovnog slučaja čija je analiza obrađena u četvrtom poglavlju te zaključka.



U prvom poglavlju dobiven je uvodni dio rada koji se odnosi na predmet i cilj rada, zatim se navode izvori i metode prikupljanja podataka te je pojašnjen sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju prikazan je teorijski okvir same strategije poduzeća odnosno objašnjena je važnost izbora strategije, kao i proces koji joj prethodi. Ovo područje je iznimno bitno za poduzeće i poslovanje jer razumijevanje strateških odluka drže poduzeće konkurentnim na tržištu

Treće poglavlje se odnosi na specifičnosti strategije vertikalne integracije odnosno pojmovno definiranje i važnost strategije vertikalne integracije, a zatim je detaljno objašnjena navedena korporacijska strategija te koju ulogu ima lanac vrijednosti u provođenju iste.

Četvrto poglavlje je obrađeno kroz poslovni slučaj pregledom poduzeća Holcim d.o.o. Na samom početku poslovnog slučaja biti će pružen pregled poslovanja poduzeća. Zatim se kroz poslovni slučaj prikazuje analiza, planiranje i provedba strategije vertikalne integracije, a na samom kraju također će biti prikazani i učinci provedbe iste kako je na njihovo poslovanje utjecao odabir upravo strategije vertikalne integracije prema nazad. Primjenom metode studije slučaja zapravo se na ovom poduzeću analizira njezin opstanak na tržištu odnosno koraci u njihovoj konkurentnosti.

Posljednje, peto poglavlje, je spoj teorije i istraživačkog dijela u kojem se donosi zaključak rada.

Na samom kraju rada predstavljen je popis izvora, zajedno sa popisom slika i grafikona koji su korišteni u radu.

## 2. TEORIJSKI OKVIR STRATEGIJE PODUZEĆA

### 2.1. Pojmovno definiranje i važnost strategije poduzeća

Pojam strategije definiraju mnogi autori, a prvo korištenje seže daleko u prošlost. Riječ „strategija“ datira iz oko 508.-507. godine prije Krista te je skovana u Ateni iz riječi „strategos“ koja je označavala generala. Nastala od zapravo 2 riječi, kombinacija „stratos“ (vojska) i „agein“ (voditi) u izvornom smislu znači „umijeće upravljanja vojskom“ (Buble, 2005). Pojam koji je kroz povijest izvorno korišten u vojne svrhe, no 1960-ih dolazi i u poslovni svijet. U tom periodu glavnim menadžerima je postalo jasno kako sam proizvod ili usluga jednostavno nisu dovoljni, već iza ponuđenog proizvoda ili usluge mora stajati planiranje i prilagodba uvjetima i okolini što u suštini je zadatak strategije.

„Strategija poduzeća je opsežan master plan postavljen tako da ono ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Poduzeće obično razmatra tri tipa strategija – korporacijsku, poslovnu i funkcijsku“ (Buble, 2005).

*Slika 1. Hijerarhija strategije*



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

Strategija kao dio poslovanja svakog poduzeća je jedan od najbitnijih procesa putem kojeg se kroz niz koraka i aktivnosti definiraju dugoročni ciljevi te se pokušava ostvariti konkurentna prednost na tržištu. Svaka organizacija prisutna na tržištu želi ostati dio tržišta te sukladno tome pridobiti što veći dio tržišta, pa samim time strategija je i poveznica između organizacije i okoline. Cilj svake organizacije je profit, a ka profitu vodi dobra i kvalitetna strategija.

Prvu temeljnu definiciju strategije postavlja Alfred Chandler u knjizi *Strategija i struktura* (1962.) u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. Prema njemu, strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Strategija se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja (Buble, 2005).

Peter Drucker (1974) ističe strategiju kao odgovor na pitanje „Čime se tvrtka bavi i čime bi se trebala baviti?“, a Michael Porter u svojoj knjizi „*Konkurentna prednost*“ (1980) definira strategiju kao način ostvarivanja jedinstvene i vrijedne pozicije kroz određeni set aktivnosti s velikom važnosti diferencijacije u strategiji.

Rumelt u svojoj knjizi „*Good Strategy/Bad Strategy*“ (2011) kaže da dobra strategija uključuje jasnu dijagnozu situacije, smjernice za suočavanje sa dijagnozom te smisleni i sveobuhvatni set smjernica i aktivnosti za primjenu tih smjernica.

Tipurić objašnjava da poimanje strategije predstavlja fokus na ono bitno u vremenu, neophodno traži konstrukciju, a poslije i tumačenje budućnosti iz shvaćanja sadašnjosti. Pričano poslovnim jezikom, strategija označava ono nešto najbolje za poduzeće; fokusira se na pitanja i situacije koje uključuje cijelo poduzeće, okružena razumijevanjem okoline vrhovnih menadžera ili bolje sročeno – strategija zapravo predstavlja odgovor na okruženje koju su oni „kreirali“ sami. Strategijom se smatra da oblikujemo budućnost i potragu za uspjehom; ona nam omogućuje svojevrsan put ka opstanku i dugoročnom poslovanju i preživljavanju poduzeća. (Tipurić, 2014).

Sklono je razmišljati o planiranju kada je riječ o strategiji i to je jako dugo bio dominantan pristup. Reeves, Haanes i Sinha govore kako zapravo strategija nikad nema samo jedan pristup, a to je upravo zbog brzo mijenjajuće okoline, tehnološkog napretka i mnogih drugih vanjskih faktora. Vodeći se rastućom nesigurnošću i dinamičnom poslovanju, došli su zapravo do zaključka gdje kažu da „jedna veličina ne odgovara svima“ (Reeves, Haanes i Sinha, 2015).

Upravo ova definicija autora dogovara na pitanje zašto je iznimno važno dobro izraditi strategiju. Kao što je navedeno, „jedna veličina ne odgovara svima“, autor Constantios Markides je zapravo istaknuo bit strategije kao izbor strateške pozicije te koliko su važna tri pitanja koja si poduzeća moraju postaviti prilikom kreiranja strategije, a to su (Henry, 2021):

1. *Koga* organizacija treba ciljati kao krajnje potrošače?
2. *Koji* proizvod ili uslugu treba organizacija pružati ciljanoj skupini krajnjih potrošača?
3. *Kako* ovaj proces kompanija može raditi na efikasan način?

Danas na tržištu prisutne su mnoge industrije i mnogo organizacija unutar tih industrija. Obzirom na zasićenost i dinamičnost okoline, organizacije moraju biti u stanju pratiti upravo te promjene. No, nisu za svaku industriju jednake promjene ili jednaka okolina. Kao primjer može se uzeti tehnološki napredak koji svakako nije jednako primjenjiv na automobilsku ili prehrambenu industriju. S druge strane, vanjski faktori kao što su Pandemije ili ratovi direktno utječu na svaku industriju. Iz tog razloga strategiju treba personalizirati, treba je prilagoditi posebnim uvjetima koju su specifičnu za određenu industriju ili određeni trenutak na tržištu. Pa tako Micheal Porter kaže da zapravo treba izabrati različiti set aktivnosti kako bi se proizveo jedinstvena kombinacija vrijednosti. (Henry, 2021).

Osim što se strategija najčešće veže za ekonomsku prirodu poduzeća, ona je također vrlo bitna i usko povezana sa neekonomskom prirodom. Pa tako prema Andrews, korporativna strategija je uzorak odluka u tvrtki koji određuje i otkriva njezine ciljeve, svrhe ili ciljeve, proizvodi glavne politike i planove za postizanje tih ciljeva, te definira raspon poslovanja koje će tvrtka slijediti, vrstu ekonomske i ljudske organizacije koja je ili namjerava biti, te prirodu ekonomske i neekonomske doprinosa koje namjerava pružiti svojim dioničarima, zaposlenicima, kupcima i zajednicama. (Andrews, 1997).

Uzimajući o obzir definicije navedenih autora, može se vidjeti povezanost mnogih faktura koji utječu na kreiranje strategije te sama kompleksnost pojma. Vidljivo je zapravo koliko je to višedimenzionalan pojam koji nema samo jednu stranu, nego je to pojam koji se konstantno treba razvijati kako bi se prilagodio okolini.

Iza dobre strategije koja odražava poduzeće i vodi ga ka cilju, stoje vrijednosti, misija i vizija. Ovaj dio je važan kod izradbe strategije iz razloga što, kao što je već spomenuto, uključeni su i neekonomski faktori. Da bi ona bila efikasna, operativno strategija mora doći do svih razina i

tako uključiti sve ljude unutar te organizacije kako bi zajedno išli ka tom cilju. Također, veze sa kupcima i/ili dobavljačima sa samom organizacijom su bitne za daljnji opstanak.

Globalizacija je promijenila način na koji tvrtke djeluju strateški (Gonzalez-Loureiro, Dabić i Kiessling, 2015), pa samim time organizacija prilikom izrade strategije mora dobiti odgovore na temeljna strategijska pitanja: gdje je sada, gdje želi biti i kako tamo stići. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Odgovorom na ova pitanja biti će u stanju analizirati svoju sadašnjost, fokusirati se na svoju ciljeve i pronaći način kako ih ostvariti. Vrlo je bitno istaknuti da je to zapravo set menadžerskih odluka koje pokreću organizaciju u izabranom smjeru.

Prema Sikavici, najjednostavniji način određivanja strategije je da je ona plan natjecanja kojim se služi za vođenje organizacije ili sveobuhvatan koncept pomoću kojeg se postižu organizacijski ciljevi. Nadalje, dobro formuliranom strategijom poduzeće si omogućava upravljanje i alociranje resursa na način da si osigurava unikatan i dugoročni položaj u industriji koji je temeljen na njezinim internim kompetencijama i nedostacima, spoznajnim promjenama u okruženju i kretanjima pametnih konkurenata. (Sikavica, 2008).

Strategija poduzeća ima ključnu važnost jer pruža smjer i fokus organizaciji, pomažući joj da postigne dugoročne ciljeve i osigura konkurentske prednosti na tržištu. Jasno definirana strategija usmjerava organizaciju i povećava šanse za uspjeh kroz fokus na specifične ciljeve. Također, važno je da poduzeća budu sposobna prilagoditi se i brzo reagirati na promjene u okruženju, jer bez toga neće moći ostati uspješna. Konkurentska strategija mora biti usklađena s načinom na koji tvrtka može održati svoju konkurentsku poziciju i postići dugoročnu profitabilnost. (Ensign, 2001).

Uspješna strategija zahtijeva ne samo pažljivo planiranje i analizu, već i aktivno sudjelovanje i predanost svih članova organizacije. Osiguravanje emocionalne i kognitivne predanosti zaposlenika ključno je za postizanje strateških ciljeva i dugoročne održivosti (Eden i Ackermann, 1998).

Strategija pruža smjernice o tome što organizacija namjerava poduzeti kako bi povećala svoje konkurentske sposobnosti i prednost te ostvarila misiju i ciljeve. Ključna ideja strategije je odabir aktivnosti koje se razlikuju od onih koje provode konkurenti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Shodno tome, prema McGeeu, Thomasu i Wilsonu, moguće je uvidjeti značajke strategije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

- Sredstvo je za postizanje organizacijske svrhe
- Definira područje organizacije i kontekst u kojem organizacija posluje
- Predstavlja odgovor na složenost vanjskih prilika i prijetnji te unutarnjih snaga i slabosti s ciljem postizanja konkurentske prednosti
- Određuje menadžerske zadatke i procese iz korporativne, poslovne i funkcijske perspektive
- Uključuje smislen, sustavan i integrativan sustav donošenja odluka
- Određuje ekonomske i neekonomske doprinose koje organizacija želi osigurati svojim interesno-utjecajnim grupama
- Potiče ulaganja u „opipljive“ i „neopipljive“ resurse kako bi razvila matične kompetencije koje vode održivoj prednosti
- Ostvaruje strategijske namjere i potiče organizaciju da inovira, pokreće resurse i razvija nove vještine
- Temelj je kreiranja i korištenja razlikovnih kompetencija i aktivnosti

Također, važnost strategije može se očitati i u tome da je jedna od glavnih uloga strategije upravo postizanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost predstavlja konfiguraciju aktivnosti koje organizacija provodi prilikom dizajniranja, proizvodnje, trženja, dostavljanja i podrške svog proizvoda ili usluga. Međutim, da bi konkurentska prednost bila održiva, mora biti teška za imitirati konkurentima. (Henry, 2021). Iz navedenog do sad, može se zaključiti kako je strategija zapravo sposobnost da se iskoriste prilike iz okoline u najbolju moguću svrhu za poduzeće.

## **2.2. Proces strateškog menadžmenta**

Kako bi se pojam strategije kao takve mogao dublje shvatiti, potrebno je uvesti pojam strateškog menadžmenta preko kojega će se zapravo obrađivati strategije. Pa je samim time i ključno da su ova dva pojma usko povezana jer iza strategije stoji strateški menadžment. Ovo je izazovno područje obzirom da se strategijski menadžment konkretno tiče hijerarhijski najviših menadžera, pa samim time to i postaje izazov za njih da poduzeće iskoristi svo znanje i informacije kako bi ostvarile prednost na tržištu.

Prema Certo i Peteru, strateški menadžment je kontinuirani proces koji se ponavlja i usmjeren je na održavanje organizacije u skladu s njenim okruženjem. S druge strane Wheelen i Hunger

strateški menadžment definiraju kao skup menadžerskih odluka i akcija kojima se koje određuju dugoročne rezultate i uspjeh poduzeća (Buble, 2005).

Sikavica opisuje strateški menadžment kao sveobuhvatan i složen proces koji uključuje donošenje sustavih odluka i provođenju potrebnih aktivnosti. Ovaj proces je usmjeren na optimalno iskorištavanje prilika u okruženju i strateških mogućnosti poduzeća kako bi ostvarila dugoročna konkurentska prednost i postigli održivi ciljevi organizacije. (Sikavica, Bahtijević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Iz ovoga je jasno koliko je strateški menadžment važan za postizanje ciljeva organizacije.

Smith, Arnold i Bizzell kažu da je strategijski menadžment proces istraživanja sadašnje i buduće okoline, formuliranja ciljeva organizacije i donošenja, primjene i kontrole odluka usmjerenih na postizanje tih ciljeva. (Sikavica, Bahtijević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Uloga strateškog menadžmenta obuhvaća nekoliko ključnih zadataka:

- Identificiranje općih pristupa i metoda: Strateški menadžment je odgovoran za definiranje općih pristupa i metoda koje će organizacija koristiti kako bi postigla svoju viziju, misiju i dugoročne strateške ciljeve. To uključuje analiziranje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na uspjeh organizacije te osmišljavanje odgovarajućih strategija koje će omogućiti iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima
- Odabir glavnih pravaca djelovanja: Jedan od ključnih zadataka strateškog menadžmenta je odabir glavnih pravaca djelovanja koji će organizacija slijediti kako bi ostvarila svoje ciljeve. To podrazumijeva donošenje strateških odluka o alokaciji resursa, ulasku na nova tržišta, razvoju novih proizvoda ili usluga, te implementaciji operativnih planova koji će podržati dugoročni rast i održivost organizacije

Iz navedenog je zapravo vidljivo koliko su pojam strategija i strateški menadžment zapravo povezani i jedan bez drugoga je teško objašnjiv. Strateški menadžment zapravo služi kao alat za oblikovanje strategije. Također, u današnjoj konkurentskoj okolini gdje je iznimno važna tehnologija i informacije, sam proces postaje sve važniji jer je to rezultat kako se zapravo organizacija prilagođava novonastalim uvjetima.

Proces strateškog menadžmenta mora osigurati dosljednost i usklađenost kako bi se postigla željena budućnost organizacije, te učinkovito upravljalo resursima, normama, etikom i svim ostalim ključnim aspektima poduzeća. To je izuzetno sveobuhvatan i složen proces koji

uključuje donošenje odluka o smjeru u kojem će se organizacija kretati u suočavanju s neizvjesnostima i zahtjevnim promjenama u okruženju koje utječu na cijelo poduzeće.

Temeljne karakteristike procesa strateškog menadžmenta uključuju njegovu interaktivnost, ponavljajući karakter i kontinuiranu aktivnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). To znači da je ovaj proces dinamičan, uključuje stalnu komunikaciju i prilagodbu te se neprestano odvija kako bi organizacija ostala usklađena s promjenjivim uvjetima i ciljevima.

Najčešća kritika tradicionalnog strategijskog menadžmenta je upravo racionalnost i opsjednutost činjenicama i brojevima, gdje nedostaje kreativnosti, dijaloga i rasprava koji su zapravo ključni za pronalaženje novih pristupa konkurentske prednosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Kvalitetan strategijski menadžment ima brojne prednosti za menadžere, ali i samu organizaciju. On drži smjer organizacije ka budućnosti i ciljevima te je, zajedno sa strategijom, presudan za dugoročnu uspješnost. Biti u mogućnosti analizirati svoju okolinu i ispravno interpretirati rezultate omogućuje menadžerima da se pripreme za potencijalne prilike i prijetnje na tržištu, ali i da postanu svjesni organizacijskih snaga i slabosti. Primjena strategijskog menadžmenta povećava šanse da organizacija bude profitabilna, a profit je u konačnica i jedan od glavnih pokazatelja uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Prednosti strategijskog menadžmenta za organizacije su i njegova sposobnost stvaranja prioriteta, pružanje objektivnog pogleda na probleme menadžmenta, osiguravanje okvira za poboljšanje koordinacije i kontrole aktivnosti, a prema Greenlayu posebno je važan njegov kooperativan, integriran, proaktivan i entuzijastičan pristup problemima i prilikama (Greenlay, 1986).

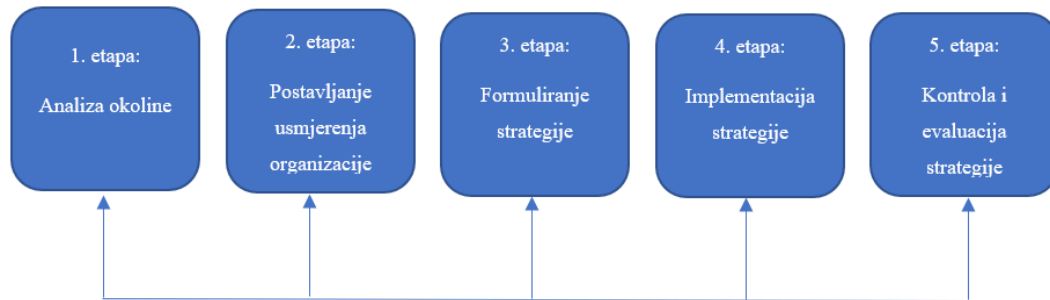
Strateški menadžment je zapravo složen koncept koji se sastoji od niza faza i zahtjeva suradnju ne samo menadžera, već i zaposlenika unutar poduzeća. Služi kao alat za učinkovito reagiranje na promjene u okruženju. Glavni nositelji ovog procesa su organi strateškog menadžmenta (Buble, 2005). :

- Odbor direktora
- Vrhovni menadžment te
- Odjel za planiranje



Kako je već ranije spomenuto, postoje etape koje zapravo definiraju strateški menadžment i koje moraju biti povezane kako bi cijeli proces bio uspješan za poduzeće. Međutim, različiti autori definiraju različiti broj etapa, iako sadržajno među njima nema bitne razlike.

Slika 2. Etape u procesu strateškog menadžmenta



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

Glavne etape procesa strateškog menadžmenta jesu:

1. Analiza okoline
2. Postavljanje usmjerenja organizacije
3. Formuliranje strategije
4. Implementacija strategije
5. Kontrola i evaluacija strategije

Analiza okoline prvi je korak u procesu te ona obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline kako bi se ona predstavila ključnim ljudima u poduzeću (Buble, 2005). Ovaj prvi korak je vrlo bitan jer u ovoj etapi se određuju interni i eksterni faktori koji određuju budućnost organizacije.

Najjednostavniji način analize, a ujedno i integracija unutarnje i vanjske analize je SWOT analiza. SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats) te ova matrica predstavlja tehniku strategijske analize kroz koju organizacija uočava svoje snage i slabosti, ali i budi svjesnost prema vanjskoj okolini kroz koju uviđa prilike i prijetnje te ova tehnika zapravo pomaže da se minimizira prijetnje i da se dostupni resursi kroz kvalitetnu strategiju usmjere na najbolji mogući način za poduzeće.

Svakako, poduzeće može zasebno proučavati eksternu, a zasebno internu okolinu. Eksternu okolinu može analizirati putem PESTLE analize ako se bavi analizom makrookline čiji ocjena i interpretacija utjecaja različitih faktora opće okoline, uzimajući u obzir njihovu međusobnu ovisnost. Različite dimenzije opće okoline često su međusobno povezane, pri čemu razvoj u jednoj dimenziji može utjecati na razvoj drugih (Jelavić i Brkić, 2013). Dok s druge strane, može koristiti Porterov model pet konkurentskih sila ako se bavi analizom industrije. Ovakvu okolinu čine varijable koje nisu pod utjecajem poduzeća nego one samo tvore područje u kojem poduzeće posluje. Dok unutarnju okolinu može putem modela 5 C, te na ove interne varijable poduzeće može djelovati jer to uključuje organizacijsku strukturu, resurse i sve ono čime organizacija pokušava ostvariti prednost.

Druga etapa je je postavljanje organizacijskog usmjerenja, a u ovoj etapi pomažu definirane vizija, misija i ciljevi. Poduzeće sa jasno iskazanim ovim elementima puno jasnije može vidjeti svoju budućnost i ići prema njoj.

Treća etapa je formuliranje strategije koje se odnosi na efikasno upravljanje poduzećem u koji ulazi formuliranje tri tipa već spomenutih strategija (korporacijska, poslovna i funkcijska).

Zatim četvrta etapa je implementacija iste gdje zapravo sve iz prijašnjih faza dolazi do realizacije i na samom kraju peta etapa je kontrola i evaluacija te strategije. U ovoj fazi se određuje što je bilo dobro ili koji su bili propusti u prijašnjim fazama te stvara se mogućnost unaprjeđenja.

Ovo su koraci odnosno etape koje bi se u teoriji uvijek ovako trebale provoditi, no to nije uvijek tako u praksi obzirom na ponekad nenadane situacije koje se mogu dogoditi i poremetiti tijek, a upravo mogućnost brze prilagodbe i snalažljivosti karakteristika su dobrih menadžera i dobro razvijene strategije.

Sve navedeno može se sažeti pod temeljne ciljeve strategijskog menadžmenta. Obuhvatom definicija različitih autora kao i prikazom svake od etapa zasebno, dolazi se do ciljeva koji obuhvaćaju kreiranje vrijednosti za potrošače, postizanje konkurentske prednosti i ostvarivanje nadprosječnog profita odnosno rente.

Tvrtke trebaju razviti strategiju konkurentnosti koja definira njihov položaj u usporedbi s ostalim tvrtkama u industriji. Ključna za razvoj takve strategije je strukturalna analiza, koja povezuje tvrtku s njenim okruženjem. Tvrtka mora identificirati svoje ključne prednosti i

slabosti te utvrditi područja u kojima bi promjena strategije donijela najveće koristi (Beheshti, 2004).

Efektivna provedba strategije je ključna komponenta uspjeha organizacije i potencijalni izvor konkurentske prednosti. Uz učinkovitu formulaciju strategije, isto tako učinkovita provedba strategije ima vrlo važnu ulogu i razlog je zašto neka poduzeća nadmašuju druga jer čak i dobro formulirana strategija ne može jamčiti uspjeh dok se ne provede učinkovito (Tawse i Tabesh, 2020).

„Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije“ (Buble et al., 2005). Definicija bi se mogla objasniti da je to zapravo provedba strategije u plan odnosno akciju, a cijela bit strategije je njezina uspješna implementacija. Poduzeće je svjesno svojih sposobnosti po kojima je definiralo određene ciljeve, a implementacija već formulirane strategije pridonijeti će ostvarenju tih ciljeva. Provedba strategije može se definirati kao dinamičan i složen proces, koji je također prvenstveno operativan, a sastoji se od različitih aktivnosti menadžera i zaposlenika kako bi uspostavljeni strateški planovi prerasli u strateške ciljeve.

Uz podržavajuću strukturu, učinkovitost implementacije strategije ovisi i o međuljudskih menadžerskih radnji, koje mogu biti formalne ili neformalne. Komunikacija pozitivno utječe na predanost strategije i njezinu provedbu kao i jasnu koordinaciju aktivnosti. S druge strane, neučinkovita komunikacija predstavlja prepreku za kvalitetnu implementaciju strateških ciljeva (Tawse i Tabesh, 2020).

Sama primjena strategije je proces od pet faza (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

1. Alociranje odgovornosti – na odgovarajuće pojedince i grupe
2. Sastavljanje detaljnih planova aktivnosti – određuje kako se točno primjenjuje strategija
3. Postavljanje vremenskog rasporeda primjene – definiraju se precizni i kvantificirani ciljevi
4. Alociranje potrebnih resursa – na odgovarajuće osobe ili skupine
5. Određivanje odgovorne osobe ili grupe – kako bi se ostvarili korporacijski, poslovni i funkcijski ciljevi

Prilikom provedbe implementacije strategije, pojavljuju se ključna pitanja koja odlučuju o njenoj uspješnosti. Budući da ovaj proces provodi niži i srednji menadžment, važno je razmotriti nekoliko bitnih aspekata (Buble et al., 2005):

- Usuglašenost sa organizacijskom kulturom: Kako će implementacija strategije biti usklađena s postojećom organizacijskom kulturom?
- Potrebne vještine menadžera: Koje vještine i kompetencije moraju posjedovati menadžeri kako bi uspješno proveli implementaciju strategije?
- Različiti pristupi integraciji: Koji se različiti pristupi mogu koristiti za integraciju strategije u postojeće poslovne procese?
- Neophodne promjene: Koje su promjene potrebne unutar organizacije kako bi se nova strategija uspješno implementirala?

Odgovori na ova pitanja odredit će hoće li implementacija strategije biti uspješna te će pomoći u prilagodbi organizacije novim smjerovima i ciljevima.

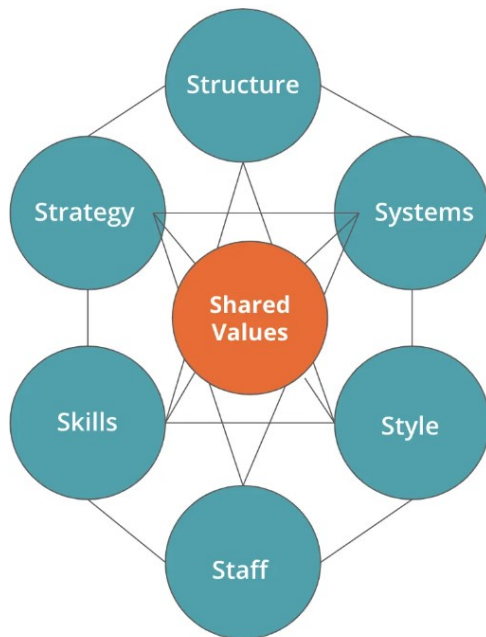
Tijekom procesa implementacije mogu se pojaviti razni izazovi, među kojima su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

- Produljenje vremena implementacije izvan predviđenog roka
- Nedostatak koordinacije među aktivnostima
- Nedovoljna sposobnost zaposlenika uključenih u provedbu
- Neadekvatan trening i obuka zaposlenika
- Vanjski čimbenici na koje organizacija ne može utjecati
- Loše definirani ključni zadaci
- Nedostatak adekvatnog vodstva od strane menadžera

Upravo prisutnost ovih problema dokazuje koliko je zapravo implementacija zahtjevan i složen proces gdje je nužno da se aktivnosti i resursi pravilno rasporede kako bi se postigli željeni rezultati.

Važan dio procesa implementacije strategije je stvaranje dobrih uvjeta za provedbu iste. Slika 3. prikazuje McKinseyev 7-S model putem kojeg su objašnjena sedam područja u kojima je prisutna visoka međuovisnost i interakcija.

Slika 3. McKinseyev 7-S model



Izvor: dostupno na Corporate Finance Institute ,

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>

McKinseyjev model 7s naglašava međusobnu povezanost elemenata podijeljenih na "meke" i "tvrde" S-e, sugerirajući da promjena jednog elementa izaziva lančanu reakciju koja zahtijeva održavanje ravnoteže. "Zajedničke vrijednosti" su postavljene u središte modela kako bi se istaknuo njihov ključni utjecaj na sve druge elemente, posebno u kontekstu promjena vrijednosti (Corporate Finance Institute, b.d.).

Završna etapa procesa strateškog menadžment je kontrola i evaluacija strategije te se pomoću ove etape mogu detektirati slabosti u prethodnim koracima, a samim time i ukloniti kada dođe do sljedećeg procesa strateškog menadžmenta.

Kontrola strategije provodi se u nekoliko temeljnih koraka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

1. Definiranje područja nadzora
2. Postavljanje kriterija uspjeha
3. Mjerenje postignutih rezultata

4. Usporedba postignutih rezultata s postavljenim standardima
5. Poduzimanje korektivnih mjera

Bez kontrole, koja uključuje praćenje i uspoređivanje ostvarenih rezultata s planiranim ciljevima, menadžeri ne mogu procijeniti uspješnost svojih podređenih, radnih grupa, organizacijskih jedinica ili cijele organizacije. Kontrola pomaže menadžerima osigurati da se aktivnosti i procesi odvijaju prema planu te da se ostvaruju postavljeni ciljevi. Ako ciljevi nisu ispunjeni, kontrola omogućuje identificiranje razloga za to (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **2.3. Važnost i vrste korporativnih strategija**

Spuštanje sa nekog općenitog plana kao što je strategija, na manje dijelove kao što je korporacijska strategija, pruža bolji uvid u samo poslovanje organizacije. Da bi daljnji razvoj i poslovanje bili uspješni, korporacijska strategija vuče organizaciju u željenom smjeru.

Svako poduzeće razmatra tri vrste strategija, a ovaj će se dio diplomskog rada usredotočiti na korporacijsku strategiju. Korporacijska strategija određuje cjelokupnu usmjerenost poduzeća u pogledu njegovog pristupa rastu i upravljanju različitim poslovnim jedinicama i proizvodnim linijama. Ova strategija naglašava cjelokupnu razinu poduzeća, odgovarajući na pitanja o poslovnim područjima i raspodjeli resursa. Korporacijska strategija će biti učinkovita ako ispuni svoju svrhu, odnosno osigura opstanak i napredak poduzeća uz razumne troškove, unutar predviđenog vremena, s visokom produktivnošću i zadovoljstvom dionika (Horvat, Perković i Trojak, 2012). Sukladno tome, prisutne su dvije karakteristične grupe strategija (Buble, 2005):

1. Glavna strategija i
2. Poslovni portfolio

Glavna strategija se još dijeli na tri tipa, od kojih će se drugi tip detaljno zapravo obrađivati u ovom radu:

1. Strategija kontinuiteta
2. Razvojna strategija
3. Strategija u kriznim uvjetima

Prema Tipuriću, poslovni portfelj je karakterističan za poduzeća koja obuhvaćaju mnoge različite poslovne djelatnosti, posebno kada te djelatnosti nisu međusobno povezane (Buble,

2005). U takvim situacijama, potrebno je primijeniti različite pristupe za svako od tih područja. Poslovni portfelj omogućuje poduzećima da prilagode strategije i upravljanje prema specifičnostima svakog poslovnog segmenta, čime se osigurava učinkovitije vođenje i veća fleksibilnost. Ovaj pristup pomaže poduzeću da bolje raspodijeli resurse, optimizira operativne procese i prilagodi se promjenama na tržištu, osiguravajući dugoročni rast i stabilnost.

Razlikuje se više tipova poslovnog portfolia od kojih su karakteristični:

1. Portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela
2. Portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage
3. Portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja
4. Portfolio politike strateškog usmjeravanja

Studija koju su proveli Zook i Allen (2003) na 1850 poduzeća, istražujući najbolje strategije za rast tvrtki čija je primarna djelatnost u zreloj fazi, dovela je do dva ključna zaključka. Prvi je da se najdugotrajniji i najprofitabilniji rast postiže kada tvrtka proširuje svoje poslovanje izvan osnovne djelatnosti i ulazi u srodne poslovne sfere. Drugi zaključak je da tvrtke koje konzistentno nadmašuju svoje konkurente to postižu razvojem formule za širenje tih granica na predvidljiv i ponovljiv način (Zook i Allen, 2003).

Stoga, korporativna strategija obuhvaća smjer tvrtke i upravljanje njenim proizvodnim linijama i poslovnim jedinicama. To vrijedi bez obzira na veličinu tvrtke, bilo da je riječ o malom poduzeću s jednim proizvodom ili velikoj multinacionalnoj korporaciji (Hunger i Wheelen, 2020). Izbor strategije ovisi o trenutnom položaju poduzeća i situaciji na tržištu. Ključnu ulogu ovdje ima korporativni menadžment, koji određuje smjer i razvoj organizacije, upravlja resursima i uzima u obzir unutarnje i vanjske okolnosti. Postavljanje smjerova rasta i razvoja organizacije, strukturiranje i optimalno upravljanje portfeljom kompetencija i poslovnih jedinica, poticanje sinergije među povezanim poslovnim jedinicama, izgradnja konkurentskih prednosti organizacije te određivanje prioriteta i alokacije resursa po poslovnim jedinicama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) su strateške funkcije koje naglašavaju važnost korporativne strategije.

Prema Hungeru i Wheelenu, korporativno sjedište mora preuzeti ulogu "bankara", odlučujući o financiranju različitih proizvoda i poslovnih jedinica unutar organizacije. Iako svaka linija proizvoda ili poslovna jedinica razvija vlastitu konkurentsku ili kooperativnu strategiju za postizanje konkurentске prednosti na tržištu, korporacija mora funkcionirati kao "roditelj" koji

koordinira te raznolike poslovne strategije. Ova koordinacija je ključna kako bi organizacija uspjela kao cjelina, djelujući poput "obitelji" gdje svi članovi doprinose zajedničkom cilju uspjeha i rasta (Hunger i Wheelen, 2020).

Uloga korporativnog sjedišta nije samo u alokaciji financijskih resursa, već i u osiguravanju da sve poslovne jedinice rade u sinergiji. To uključuje strateško planiranje, usmjeravanje resursa prema najperspektivnijim inicijativama, te balansiranje potreba i ciljeva različitih dijelova organizacije. Na taj način, korporativno sjedište može pomoći u maksimiziranju ukupne vrijednosti organizacije, potičući inovacije i omogućavajući fleksibilnost potrebnu za prilagodbu tržišnim promjenama. Takav integrirani pristup osigurava da se sve jedinice kreću u istom smjeru, doprinoseći dugoročnom uspjehu i stabilnosti korporacije.

Kao što je ranije spomenuto, glavna strategija organizacije može se podijeliti u tri kategorije. Jedna od njih je strategija kontinuiteta ili stabilnosti, poznata i kao strategija "status quo". Ova strategija se odabire kada je poduzeće zadovoljno svojim dosadašnjim rezultatima i odlučuje nastaviti ostvarivati iste ili slične ciljeve (Buble et al., 2005). Takva strategija nije usmjerena na velike promjene, već na održavanje postojećih ciljeva i ambicija (Buble et al., 2005). Najčešće je primjenjuju poduzeća koja posluju u stabilnom okruženju, jer je rizik relativno nizak.

Prema Byarsu, menadžment će se odlučiti za strategiju stabilnosti kada želi izbjeći rizik značajnih promjena u uspješnoj postojećoj strategiji. Također, promjene u strategiji često zahtijevaju promjene u raspodjeli resursa, što može biti vremenski zahtjevno. Menadžment može smatrati da bi preveliki rast mogao dovesti do situacije u kojoj operativni kapaciteti premašuju administrativne resurse. Uz to, promjene se često izbjegavaju kako bi se zaštitio postojeći asortiman proizvoda na tržištu i izbjegli potencijalni negativni utjecaji na trenutne tržišne pozicije.

Strategija stabilnosti može biti posebno korisna u industrijama gdje su tržišni uvjeti relativno predvidljivi i gdje tvrtke mogu dosljedno ostvarivati profit bez potrebe za značajnim prilagodbama. Međutim, menadžment mora pažljivo pratiti vanjske čimbenike i biti spreman prilagoditi strategiju ako se uvjeti promijene. Iako strategija stabilnosti može smanjiti rizik, također je važno da tvrtka ostane fleksibilna i spremna reagirati na neočekivane promjene u okruženju kako bi dugoročno osigurala svoj uspjeh.



Sljedeća vrsta strategije je razvojna strategija, također poznata kao strategija rasta. Ove strategije mogu uključivati različite strateške pomake i pojedinačne poslovne strategije. Tvrtke koje se odlučuju za razvojne strategije ne moraju nužno djelovati u industrijama s visokim stopama rasta ili u onima s izraženim razvojnim potencijalima (Tipurić, 1997). Razvojne strategije klasificiraju se prema tri dimenzije, pri čemu su osnovne dvije dimenzije određene proizvodno-tehnološkim temeljem razvoja. Na temelju sličnosti ili različitosti strateškog izbora tvrtke u odnosu na te dvije dimenzije, moguće je identificirati tri osnovne vrste strateškog usmjerenja (Buble et al., 2005):

1. Koncentracija
2. Ekspanzija
3. Diverzifikacija

Strategija koncentracije usmjerava se na jedan ili nekoliko usko povezanih proizvoda, s ciljem povećanja prodaje, profita ili tržišnog udjela bržim tempom nego prije. Ekspanzija se odnosi na širenje asortimana proizvoda ili povećanje broja kupaca. Diverzifikacija, s druge strane, podrazumijeva ulazak poduzeća u potpuno nova područja poslovanja, različita od dosadašnjeg djelovanja. Ovo se može dogoditi zbog različitih razloga, uključujući smanjenje rizika, iskorištavanje prilika u okruženju, izazove za menadžment ili balansiranje sezonskih i cikličkih fluktuacija (Horvat, Perković i Trojak, 2012).

Kriza predstavlja ozbiljnu prijetnju opstanku poduzeća, kao neplanirani i neželjeni događaj koji može značajno ugroziti ili potpuno onemogućiti razvojne mogućnosti tvrtke. Simptomi krize mogu se pojaviti na različite načine, uključujući prijetnju likvidnosti (nelikvidnost i smanjena likvidnost), nemogućnost ostvarivanja profita potrebnog za stvaranje pozitivne ekonomske dodane vrijednosti, poslovanje s gubitkom, pad profitabilnosti i drugih pokazatelja uspješnosti, smanjenje prodaje i tržišnog udjela, te tehnološku zaostalost (Buble et al., 2005).

Prepoznavanje i pravovremeno reagiranje na simptome krize ključno je za očuvanje stabilnosti i održivog razvoja poduzeća. Uspješna krizna strategija zahtijeva analitičan pristup, brze i učinkovite korektivne mjere, kao i kontinuirano prilagođavanje promjenjivim uvjetima na tržištu kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost i opstanak tvrtke.

Strateška usmjerenja mogu se provesti na jedan od sljedećih načina (Buble et al., 2005):

1. Vlastitim unutarnjim razvojem

2. Stjecanjem ili spajanjem s drugim poduzećem i/ili
3. Strateškim povezivanjem

Osnovne strategije razvoja poduzeća mogu se svrstati prema načinu na koji se pozicioniraju u lancu stvaranja vrijednosti. Postoje tri glavna pravca: horizontalni razvoj, vertikalni razvoj i dijagonalni razvoj (Buble et al., 2005).

Horizontalni razvoj podrazumijeva razvojne aktivnosti unutar postojeće djelatnosti i asortimana, koristeći već postojeća organizacijska znanja. Koncentracija i ekspanzija često su prirodni izbori u ovom slučaju, posebice ako postoji mogućnost poboljšanja u industrijskom položaju poduzeća (Buble et al., 2005).

Vertikalni razvoj usmjerava poduzeće prema različitim fazama postojećeg lanca vrijednosti. To može uključivati proširenje prema aktivnostima svojih kupaca ili dobavljača kako bi se poboljšala konkurentska prednost. Vertikalni razvoj obuhvaća silaznu vertikalnu integraciju (prema kupcima) i uzlaznu vertikalnu integraciju (prema dobavljačima) (Buble et al., 2005).

Dijagonalni razvoj podrazumijeva širenje poduzeća u potpuno nove djelatnosti koje nisu povezane s njegovim postojećim lancem stvaranja vrijednosti. To može uključivati strategije povezane i nepovezane diverzifikacije. Ova strategija može biti motivirana različitim ciljevima kao što su stjecanje novih kompetencija, ulazak na nova tržišta ili iskorištavanje financijskih, upravljačkih i tržišnih sinergija (Buble et al., 2005).

### **3. SPECIFIČNOSTI STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE**

#### **3.1. Pojmovno definiranje i motivi za strategiju vertikalne integracije**

Promatrajući okolinu poduzeća koja je vrlo često nepredvidljiva i nesigurna, poduzeća žele držati konkurentsku prednost i smanjiti svoje troškove, pa se time vode i poduzimaju strateške poteze od kojih jedan od njih može biti upravo strategija vertikalne integracije.

Vertikalna integracija je najčešći oblik rasta putem integracije, pri čemu organizacije nastoje steći vlasništvo ili dominantnu kontrolu nad određenim aktivnostima i fazama u industrijskom lancu vrijednosti. Postoje dvije vrste vertikalne integracije: uzlazna (unazad) i silazna (naprijed) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

S obzirom na to da se vertikalna integracija smatra važnom korporativnom odlukom, mnogi istraživači su je proučavali. Prema definiciji Mpyojia (2003), vertikalna integracija predstavlja opseg u kojem tvrtka kontrolira proizvodnju svojih inputa ili dobavljača te distribuciju svojih outputa ili gotovih proizvoda (Rupčić, 2016).

Osim osnovne podjele, postoje dva oblika vertikalne integracije: potpuna ili vlasnička integracija, kada poduzeće posjeduje poslovne jedinice u susjednim industrijama, i nadzorna integracija, kada se integracija postiže kroz različite oblike formalne ili neformalne kontrole nad više ili manje autonomnim poduzećima u distribucijskim mrežama. Ovi oblici integracije omogućuju poduzećima različite razine kontrole i vlasništva nad aktivnostima u lancu vrijednosti (Buble et al.,2005).

Vertikalna integracija je strategija rasta koja se fokusira na postizanje potpune ili djelomične kontrole nad cijelim lancem vrijednosti. Cilj ove strateške odluke je ulazak u aktivnosti dobavljača i kupaca kako bi se dodatno ojačao tržišni položaj poduzeća i ostvarila ili povećala konkurentska prednost (Tipurić, 1996).

Vertikalna integracija omogućuje poduzećima ulazak u nove industrije s ciljem povećanja dugoročne profitabilnosti. Ovim ulaskom, kompanije nastoje "dodati vrijednost" svojim ključnim proizvodima, jer se time, u pravilu, smanjuju troškovi proizvodnje (Filipović, 2012). Prema Tipuriću, vertikalne integracije su dio razvojnih strategija usmjerenih na postizanje djelomične ili potpune kontrole nad cijelim lancem vrijednosti (Filipović, 2012). Pa se sukladno

tome može zaključiti kako je ova vrsta integracija ključna za smanjenje troškova i povećanje vrijednosti proizvoda kroz kontrolu različitih faza proizvodnog procesa.

Konkurentna strategija može imati značajnu ulogu u donošenju odluka o vertikalnoj integraciji. Različiti modeli u području industrijske organizacije ističu vertikalnu integraciju kao sredstvo za podizanje prepreka ulasku na jedno ili oba povezana tržišta (Bresnahan i Levin, 2012).

Razlozi za vertikalnu integraciju mogu biti (Filipović, 2012):

- Stvaranje barijera za ulazak konkurencije: Vertikalna integracija može pomoći poduzećima u izgradnji prepreka koje otežavaju ulazak novih konkurenata u industriju. Kontrola nad različitim fazama proizvodnog procesa može otežati konkurentima pristup ključnim resursima ili tržištima.
- Olakšavanje ulaganja u specijaliziranu imovinu: Kada poduzeće integrira različite dijelove svog lanca opskrbe, može lakše ulagati u specijaliziranu imovinu koja povećava efikasnost poslovanja. Na primjer, ulaganje u specifične strojeve ili tehnologije postaje isplativije kada se koristi u cijelom proizvodnom procesu koji poduzeće kontrolira.
- Zaštita kvalitete proizvoda: Kontrola nad više faza proizvodnog procesa omogućuje poduzećima strožiji nadzor i osiguranje kvalitete. Ova integracija pomaže u održavanju visokih standarda kvalitete jer poduzeće može izravno upravljati proizvodnim postupcima i materijalima koji se koriste.

Konkurencija među tvrtkama sve više ovisi o njihovoj sposobnosti da pravovremeno i ekonomično stvaraju i koriste znanje. Danas je to posebno očito u industrijama koje se odlikuju brzim tehnološkim napretkom, kratkim životnim ciklusima proizvoda i rastućim kapitalnim ulaganjima (Lahiri i Narayanan, 2013).

Motiv koji stoji iza integracije je zapravo sinergijski učinak odnosno situacija u kojoj spajanjem dvaju subjekata se premašuje njihova pojedinačna suma.

Korporacijska strategija rasta pod koju spada strategija vertikalne integracije danas se uvelike koristi, no krajem 19. stoljeća, Carnegie Steel Company bila je predvodnik u primjeni vertikalne integracije. Tvrtka je kontrolirala rudnike željeza i ugljene mine koje su osiguravale ključne sirovine za proizvodnju čelika, željezničke linije za prijevoz sirovina do čeličana te same čeličane. Ovom integracijom, osigurali su stabilnost i visoku kvalitetu ulaznih materijala, što je rezultiralo neviđenom učinkovitošću u čeličnoj industriji. U današnjem poslovanju naftne kompanije su kompanije sa najvišom razinom vertikalne integracije.

Također, strategija vertikalne integracije uvelike se primjenjivala i u kompjuterskoj industriji u poduzećima poput IBM-a i Digital Equipmenta koja su proizvodila memorijske čipove, mikroprocesore, dizajnirala i sastavljala kompjutore. Proizvedeći upravo ove ključne komponente unutar vlastitog poduzeća onemogućivalo se drugima korištenje posebne tehnologije za njihovu izradu čime su stvarane ulazne barijere za konkurenciju. Hill i Jones su istaknuli kako je ova strategija bila uspješna dok god poduzeće Dell nije implementiralo strategiju niskih troškova i uspješno zaobišli barijeru ulaska. Ovim potezom poništili su uspješnost strategije vertikalne integracije.

Vertikalna integracija kao takva nosi i određene rizike zbog prirode procesa koji uvodi u različite aspekte lanca vrijednosti. Može doći do operativnog rizika koji nastaje preuzimanjem novih poslovnih aktivnosti te se time poduzeće izlaže operativnim izazovima za koje možda nema potrebnu stručnost ili resurse. Nadalje, rizik može biti financijski kojeg se može pripisati proširenju u nove segmente lanca vrijednosti te upravo to proširenje može zahtijevati značajna ulaganja u nove tehnologije ili opremu, što sukladno tome stavlja pritisak na financijske resurse poduzeća. Rizik također može biti strateški, odnosno pogrešan odabir ili neuspješno upravljanje novim dijelom lanca vrijednosti može dovesti do gubitka konkurentske prednosti ili neefikasnosti. Ne smije se zanemariti ni tržišni rizik koji je prisutan iz razloga što kontroliranjem određenog dijela lanca vrijednosti, u nekim industrijama se ulazi u nova poslovanja što sa sobom povlači poznavanje tog novog sektora i novim izazovima (Oregon State University, 2020).

Kada se govori o vertikalnoj integraciji, koja obuhvaća aktivnosti od dobivanja sirovine do distribucije finalnog proizvoda potrošačima te takva integracija može utjecati a tržišnu dinamiku. Na primjer, ako integrirana tvrtka ima veliku tržišnu moć u svim fazama proizvodnog lanca, može koristiti tu moć da manipulira cijenama ili ograničava pristup konkurentima. S

druge strane, ona može donijeti i efikasnosti u poslovanju smanjujući transakcijske troškove (Riordan, 2005).

Jedan od pojmova pomoću kojega se može objasniti strategija vertikalne integracije je specijalizirana imovina. „Specijalizirana imovina može se definirati kao alat za kreiranje vrijednosti dizajniran u svrhu obavljanja seta specifičnih aktivnosti čiji je potencijal stvaranja vrijednosti znatno veći od njegove alternativne uporabe“ (Filipović, 2012). Specijalizirana imovina može uključivati opremu namijenjenu za proizvodnju jedne vrste proizvoda, ali i znanja i vještine koje pojedinac ili poduzeće stječe kroz rad i iskustvo. Poduzeća ulažu u specijaliziranu imovinu jer im ona omogućava bolju diferencijaciju proizvoda u odnosu na konkurenciju (Filipović, 2012). Ulaganjem u takvu specijaliziranu imovinu mogu se smanjiti proizvodni troškovi i povećati kvaliteta proizvoda. Specijalizacija također pruža solidnu osnovu i potencijal za postizanje konkurentne prednosti.

Iako poduzeća umjesto da se vertikalno integriraju mogu angažirati neko drugo poduzeće da za njih proizvodi određene komponente, glavni razlog je zapravo postizanje konkurentne prednosti i izbjegavanje situacije gdje bi poduzeće postalo ovisno o dobavljaču i obrnuto. Poduzeće odlučuje ne investirati u specijaliziranu imovinu ili posebno znanje i vještine i time postaje ovisno o dobavljaču jer samo od tog dobavljača poduzeće može nabaviti ono što mu je potrebno, s druge strane taj isti dobavljač je ovisan upravo o tom poduzeću jer nema kome drugome prodati komponentu potrebnu za razvoj finalnog proizvoda. Također, ovim procesom se štiti kvaliteta proizvoda.

U nekim situacijama, skraćivanje trajanja ugovora zbog nestabilnog okruženja može natjerati poduzeća da češće sklapaju nove ugovore, što dovodi do dodatnih troškova. Suočena s takvim okolnostima, poduzeća mogu odlučiti promijeniti način nabave inputa i eliminirati ovisnost o drugim poduzećima tako što će sami proizvoditi potrebne inpute. Do takve odluke mogu doći zbog nekoliko razloga (Rupčić, 2016):

- Složenost proizvoda: Kada je proizvod koji se kupuje vrlo složen i nijedno drugo poduzeće ne može ispuniti specifikacije potrebne za njegovu proizvodnju.
- Nestabilno ekonomsko okruženje: Kada je ekonomsko okruženje toliko nestabilno da rizici nadmašuju prednosti sklapanja ugovora s drugim poduzećima.

- **Transakcijski troškovi:** Specijalizirane investicije često generiraju transakcijske troškove zbog oportuniteta, troškova pregovaranja o cijeni i mogućnosti nedovoljnog ulaganja.

Poduzeća mogu ostvariti ovaj cilj i putem akvizicije drugog poduzeća koje već proizvodi potrebne inpute i dodaje vrijednost. Koncept vertikalne integracije odnosi se na situaciju kada se poduzeće kreće uzduž proizvodnog lanca kako bi postiglo veću kontrolu nad svojim operacijama (Rupčić, 2016). Ovakav pristup omogućuje poduzećima smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i jačanje konkurentske prednosti kroz bolje upravljanje resursima i procesima.

### **3.2. Modaliteti i karakteristike strategije vertikalne integracije**

Kao što je već spomenuto u prethodnom podpoglavlju, mogu se istaknuti dvije vrste vertikalne integracije, a to su uzlazna (odnosno prema djelatnostima dobavljača) i silazna (prema djelatnostima kupaca). Međutim, moguće je prepoznati dva oblika vertikalne integracije (Buble et al., 2005):

1. Puna ili vlasnička integracija, kad poduzeće posjeduje poslovnu cjelinu u djelatnostima svojih graničnih industrija
2. Nadzorna integracija, kad se integriranost ostvaruje putem različitih oblika formalne ili neformalne kontrole nad više ili manje samostalnim poduzećima u distribucijskim mrežama

Kroz godine, vertikalna integracija se koristila za ostvarivanje raznih strateških ciljeva. Od kraja 1880-ih, kada su se pojavile moderne industrijske tvrtke, do 1970-ih, vertikalna integracija je dugo bila ključni dio korporativne strategije. Tvrtke su težile visokim razinama vertikalne integracije kako bi imale kontrolu nad izvorima opskrbe, postigle ekonomije razmjera i opsega te smanjile troškove tržišnih transakcija.

Uzlazna okomita integracija je strategija usmjerena na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost dok je silazna vertikalna integracija strategija koja je usmjerena na integraciju posrednika i kupaca u realizaciji osnovnih outputa poduzeća ili ulazak u njihovu djelatnost (Buble et al., 2005).

Integrirajući se duž lanca vrijednosti prema dobavljačima, uzlazna integracija daje poduzeću više kontrole nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvalitetni ključnih inputa koji ulaze u

sadašnji proizvod (uslugu) te uklanja ovisnost poduzeća o ključnim dobavljačima, što posebice pomaže kada dobavljači imaju velike profitne marže (Buble et al.,2005). Krećući se u drugom smjeru po lancu vrijednosti, silazna integracija s druge strane daje organizaciji kontrolu nad prodajom i distribucijom, što pomaže u eliminiranju prevelikih zaliha i usporenja proizvodnje te uklanja ovisnost o ključnim kupcima. Problem koji rješava silazna integracija je kada posrednici imaju velike zarade od proizvoda poduzeća (Buble et al.,2005).

Strateške koristi okomite integracije svakako su prisutne, a očituju se u osiguravanju stabilne ponude i potražnje, smanjivanje troškova inputa, pregovaračke moći, jačanje sposobnosti diferenciranja te obrana od raznih konkurentskih isključivanja.

S druge strane, može stvoriti i strateške troškove kao što su povećanje fiksnih troškova poslovanja, smanjenje fleksibilnosti promjene partnera, većih izlaznih barijera i povećanje kapitalnih zahtjeva.

Tvrtke će prilagoditi dimenzije vertikalne integracije prema (1) fazi razvoja industrije (rast prodaje, promjene u stopama rasta), (2) volatilnosti unutar industrije (koncentracija i visina prepreka za izlazak), (3) asimetrijama u pregovaračkoj poziciji (prema dobavljačima, distributerima, te strategijama integracije kupaca ili konkurenata), i (4) ciljevima strategije tvrtke (Harrigan, 1985).

Budući da je vertikalna integracija oblik razvojne strategije, suvremeno poslovanje poznaje tri načina provedbe razvojnih strategija poduzeća: interni (organski) rast, koji podrazumijeva rast poduzeća isključivo putem vlastitih resursa; vlasničku integraciju (spajanja i akvizicije), koja se odnosi na rast poduzeća kroz spajanje ili pripajanje samostalnih poslovnih subjekata; te strateško povezivanje poduzeća, gdje neovisna poduzeća, zadržavajući svoju samostalnu strategiju, zajednički rade na ostvarivanju određenih strateških projekata, dijeleći i kombinirajući resurse (Buble et al.,2005).

Iako mnoge tvrtke preferiraju potpuno vlasništvo nad vertikalno integriranim jedinicama, nije potrebno posjedovati poslovnu jedinicu kako bi je kontrolirale i ostvarile prednosti vertikalnih odnosa, jer postoje različiti načini kontrole. Na primjer, kvazi-integrirane tvrtke dijele vlasništvo s drugim entitetima, financiraju dio kapitalne strukture povezane tvrtke ili imaju druge udjele u poslovnoj jedinici bez potpunog vlasništva (Harrigan, 1985).



Međutim što je veći broj konkurenata na tržištu, to je veća vjerojatnost da će vertikalna integracija djelovati antikonkurencijski odnosno da će imati negativan utjecaj na konkurenciju (Loertscher i Reisinger, 2014). Dakle, ona može smanjiti konkurenciju na tržištu tako što integrirana organizacija može kontrolirati više faza proizvodnog lanca. Time se može otežati pristup ostalim konkurentima koji žele ući na tržište, čime se smanjuje konkurencija i može dovesti do povećanja cijena ili smanjenja kvalitete za potrošače.

U mnogim okruženjima, tvrtke mogu steći prednost nad tuđom imovinom bez potpunog vlasništva. Često tvrtke mogu osigurati znanje, usluge i materijale na ovaj način s malim vlasničkim udjelom. Na primjer, novoosnovane ili nedovoljno kapitalizirane tvrtke mogu prevladati prepreke za ulazak formiranjem zajedničkih pothvata s etabliranim tvrtkama (Harrigan, 1985). Pa samim time što ostvare dio kontrole nad poslovnim jedinicama, ali ih ne posjeduju, zapravo prakticiraju oblik vertikalne integracije jednako kao i poduzeća koja posjeduju.

Međutim, vertikalna integracija ima i nedostatke, kao što je potreba za većim kapitalnim ulaganjima poduzeća, sukladno tome dolazi do većeg poslovnog rizika i stvaranja oportunitetnog troška za poduzeće. Napuštanje takvih investicija došlo bi do velikih gubitaka, pa se samim time zapravo i smanjuje fleksibilnost. Uspjeh vertikalne integracije ovisi i o tome može li se poboljšati učinak strateški kritičnih aktivnosti, o troškovima koordiniranja operacija više aktivnosti lanca vrijednosti te o tome povećava li se zapravo konkurentska prednost poduzeća.

### **3.3.Uloga lanca vrijednosti u provođenju vertikalne integracije**

Konkurencija među poduzećima sve više ovisi o njihovoj sposobnosti stvaranja i korištenja znanja na pravodoban i efektivan način. To posebno vrijedi za industrije s brzim tehnološkim razvojem, kratkim životnim ciklusom proizvoda i povećanim kapitalnim ulaganjima (Lahiri i Narayanan, 2013).

Pojam lanac vrijednosti koristi se za opisivanje različitih poslovnih aktivnosti i procesa uključenih u stvaranje proizvoda ili usluge. Lanac vrijednosti može imati više faza u životnom ciklusu proizvoda ili usluge, uključujući istraživanje i razvoj, prodaju i druge faze između (Harvard Business School). Izraz "lanac vrijednosti" odnosi se na konceptualizaciju poslovnog procesa kao sekvence aktivnosti koje transformiraju ulazne resurse u izlazne proizvode ili usluge, stvarajući pritom vrijednost za kupce (Buble et al.,2005).

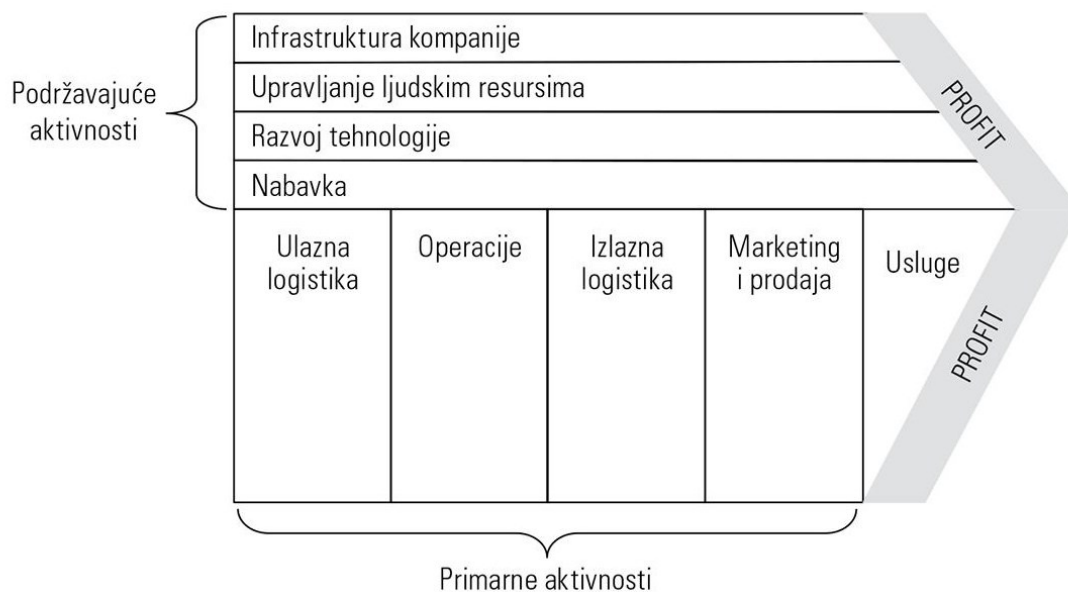
Michael E. Porter uveo je koncept lanca vrijednosti u svojoj knjizi „Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja“ iz 1985. godine. On je ovu ideju preuzeo iz računovodstvene prakse obračuna dodane vrijednosti na proizvod kroz pojedinačne etape u proizvodnom procesu, te ju je primijenio na aktivnosti poduzeća, promatrajući ih kao integriranu cjelinu.

Lanac vrijednosti je univerzalni okvir koji analitičarima omogućuje razlaganje organizacijskih aktivnosti na široke, a zatim detaljnije kategorije. Cilj je identificirati aktivnosti koje predstavljaju izvor konkurentne prednosti i precizno ih smjestiti unutar lanca vrijednosti. Ovaj okvir također pomaže menadžerima u utvrđivanju tih ključnih aktivnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008):

- Koje aktivnosti su izvor konkurentne prednosti i gdje se nalaze unutar lanca vrijednosti
- Gdje su glavni izvor troškova jer se smatra da je optimizacija aktivnosti kroz lance vrijednosti postala glavni izvor redukcije troškova
- Gdje u lancu vrijednosti postoji potencijal za dodavanje najveće vrijednosti
- Potencijalne sinergije između lanaca vrijednosti različitih proizvodnih linija ili poslovnih jedinica
- Važne veze i povezanosti između segmenata poslovnih aktivnosti te kako ponašanje jedne aktivnosti utječe na ponašanje ili trošak druge aktivnosti

Slika 3. prikazuje generički lanac vrijednosti na kojem su aktivnosti poduzeća grupirane u dvije skupine: primarne i aktivnosti potpore.

Slika 4. Generički lanac vrijednosti



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

Primarne aktivnosti su neposredno povezane s proizvodnjom i isporukom proizvoda ili usluga, a njihov značaj i uloga u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti variraju ovisno o industriji. U različitim industrijama, svaka od tih primarnih aktivnosti može biti ključna odnosno ono što se ispostavi kao ključna aktivnost za jednu industriju, ne mora biti i ključna aktivnost za drugu industriju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

U drugu skupinu spadaju aktivnosti potpore koje su aktivnosti koje uključuju strategijsko planiranje, financije i računovodstvo, kontrolu kvalitete i dr. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Porter identificira tri vrste aktivnosti unutar svake od primarnih i potpornih aktivnosti, koje imaju različite uloge u postizanju konkurentske prednosti. To su izravne aktivnosti, koje direktno doprinose stvaranju vrijednosti za kupce (npr. montaža, prodaja, oglašavanje), neizravne aktivnosti, koje podržavaju kontinuirano obavljanje izravnih aktivnosti (npr. održavanje, programiranje, administrativni poslovi), te aktivnosti osiguranja kvalitete, koje jamče kvalitetu drugih aktivnosti (npr. nadgledanje, inspekcija, testiranje) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Svaka kompanija donosi odluke koje značajno utječu na njezinu poziciju na tržištu i financijski rezultat. Strateško planiranje predstavlja proces organiziranja tih ključnih odluka kako bi se kompanija pozicionirala u odnosu na konkurenciju i postigla konkurentsku prednost. Prema Porteru, analiza lanca vrijednosti može biti korisna metoda u formuliranju strategije (Ensign, 2001).

Aktivnosti poduzeća su osnova za izgradnju lanca vrijednosti u određenoj industriji i bez obzira što su poduzeća aktivna u istoj industriji, lanci vrijednosti se najčešće razlikuju, i upravo to je izvor konkurentske prednosti. Konkurentska prednost se postiže ako poduzeće svoje strateški važne aktivnosti izvodi jeftinije ili bolje od svojih konkurenata.

Analiza lanca vrijednosti omogućuje formuliranje konkurentnih strategija, razumijevanje izvora konkurentske prednosti te prepoznavanje i razvoj veza i međusobnih odnosa između aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Konkurentne strategije se oslanjaju na integraciju aktivnosti unutar lanca vrijednosti (Ensign, 2001).

Mnoge tvrtke biraju vertikalnu integraciju kao jednu od najefikasnijih poslovnih strategija za postizanje ušteda u troškovima, povećanje operativne efikasnosti te bolju koordinaciju u lancu opskrbe (InBound Logistics, b.d.). Vertikalnom integracijom poduzeća mogu preuzeti kontrolu nad produkcijskim lancem uključujući sirovine, proizvodnju, marketing i distribuciju finalnog proizvoda.

Svaka tvrtka ima svoje strateške razloge za odabir ovog smjera. Tendencija svake tvrtke je da će nastojati povećati kontrolu nad sirovinama, distribucijom ili proizvodnjom kroz cijeli lanac opskrbe (Zhang, 2013). Analiziranje procesa unutar lanca vrijednosti poduzeća može pružiti bolji uvid u elemente svake transakcije. Maksimiziranjem vrijednosti na svakoj točki lanca, poduzeće može povećati vrijednost za kupce i zadržati veći dio za sebe. Osim toga, ovakvo razumijevanje stvaranja vrijednosti omogućuje jasniji uvid u konkurentsku prednost (Harvard Business School).

Upravljanje lancem vrijednosti poboljšava koordinaciju s oba kraja lanca, uključujući dobavljače i logistiku, kao i kupce na suprotnom kraju lanca.

Vertikalna integracija omogućuje veću kontrolu nad proizvodnim procesom kroz lakše dijeljenje informacija među različitim sudionicima u opskrbnom lancu. To dovodi do veće sposobnosti prilagodbe promjenama u potražnji i poboljšane fleksibilnosti opskrbe.

## **4. ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA STRATEGIJE VERTIKALNE INTEGRACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA HOLCIM D.O.O.**

### **4.1. Pregled poslovanja poduzeća Holcim d.o.o.**

Holcim (Hrvatska) d.o.o. je dio Holcim Grupe sa sjedištem u Zug, Švicarska kao svjetski vodeći dobavljač cementa, agregata (drobljeni kamen, pijesak i šljunak), transportnog betona, asfalta i svih povezanih usluga. Poduzeće zapošljava oko 115 000 radnika u više od 90 zemalja diljem svijeta te je vodeća svjetska kompanija za građevinski materijal, a u Hrvatskoj je zaposleno 350 radnika. Početak Holcim Grupe seže u daleku 1912. godinu kada je u Holderbanku u Švicarskoj Adolf Gygi otvorio prvu tvornicu cementa, a dvije godine kasnije pridružio mu se i industrijski vizionar Ernst Schmidheiny. Krećući se u nadolazećim godinama dvadesetog stoljeća, tvrtka je počela ulagati u cementnu industriju u drugim europskim zemljama, Egiptu, Libanonu i Južnoj Africi. A zatim se šire i na američko i kanadsko tržište. Do 2001. godine Grupa se zove Holderbank kao što je originalno i osnovano, odnosno do 1992. godine Holcim (Hrvatska) d.o.o. bio je u društvenom vlasništvu te se dogodio proces privatizacije sklopljen sa švicarskim društvom Société Suisse du Ciment Portland S.A. s kojim je Société Suisse du Ciment Portland S.A. kupio većinski paket dionica u Društvu u razdoblju od tri godine. Vrijednost Društva utvrđena je u iznosu od 55 milijuna njemačkih maraka na datum ugovora (lipanj 1992. godine). Prvobitno je osnovano kao dioničko društvo, ali je 25. ožujka 2002. godine izvršen upis preoblikovanja u društvo s ograničenom odgovornošću. Današnji naziv i poslovanje dolazi 10. srpnja 2015. godine kada su Holcim i francuska kompanija Lafarge spojeni čime postižu konkurentsku poziciju na tržištu obzirom da kombinacijom ove dvije kompanije i njihovim iskustvima nastaje vodeća tvrtka u industriji građevinskog materijala. Grupa LafargeHolcim 08.07.2021. godine mijenja naziv u Holcim.

Holcim (Hrvatska) zajedno s povezanim društvom Geocycle Hrvatska ima jednu tvornicu cementa, dva terminala za cement, četiri kamenoloma agregata, šljunčaru, osam betonara (od toga dvije u najmu) i jednu tvornicu za proizvodnju betonskih proizvoda. Holcim (Hrvatska) zajedno s povezanim društvom Geocycle Hrvatska d.o.o. posluje na teritoriju Hrvatske na ukupno 12 lokacija te izvoze u Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju i Italiju. Tvornica cementa se nalazi u Koromačnu, agregat (drobljeni kamena) proizvodi se u kamenolomima u Plovaniji, Šumberu, Vranji i Očuri, šljunak u šljunčari Totovec dok beton u betonarama na lokacijama Kukuljanovo, Karlovac, Vranja, Lučko i Totovec.

Slika 5. Lokacije Holcim (Hrvatska) d.o.o.



Izvor: Izrada autora prema Holcimovoj stranici

Poduzeće je najprije krenulo s cementom koji je ujedno i njihov najprofitabilniji segment. Zatim su svoje poslovanje proširili sa betonom (koji nastaje mješavinom cementa, šljunka, vode i aditiva) i naknadno s agregatima te su ih u svoje poslovanje prvi put uveli 2006. godine.

Građevinsko tržište u Hrvatskoj se oporavlja od 2016. godine, nakon sedam godina pada uzrokovanog posljednjom recesijom zbog čega se moralo prilagoditi tržištu i razviti strategiju rasta. Kroz svoje poslovanje svakako se su susretali s usponima i padovima, a jedan od izazovnijih trenutaka kako za globalnu ekonomiju, tako i za Holcim (Hrvatska), bila je

financijska i ekonomska kriza 2008. godine. Na udaru se našla i građevinska industrija u kojoj je kriza uzrokovala smanjenje potražnje za građevinskim materijalom zbog usporavanja građevinskih projekata i smanjenja investicija. Holcim (Hrvatska) se suočio s padom prodaje cementa i betona, što je dovelo do brze i primorane prilagodbe poslovnih strategija, što je uključivalo optimizaciju troškova i restrukturiranje poslovanja.

Državna potrošnja će i dalje pozitivno utjecati na građevinske aktivnosti. Sektor prometa će biti ključni pokretač rasta građevinskog tržišta u Hrvatskoj tijekom ovog desetljeća, pri čemu će najviše rasti podsektori cesta i željeznica. U građevinarstvu se očekuje da će podsektor nestambenih zgrada ostvariti najbolje rezultate u predstojećem razdoblju.

Nakon dinamične 2019. godine i usporavanja u pandemijskim godinama 2020. i 2021., domaće tržište bilježi blagi pad u 2022. godini zbog značajnog rasta cijena građevinskih materijala. Kako bi se prevladali ovi izazovi, potrebna je brža i odlučnija podrška Vlade. Osiguranje kontinuiteta ugrožene infrastrukture zahtijeva uspostavu efikasnih metodologija i zakonskih okvira koji će omogućiti fleksibilnost ugovora o građevinskim radovima.

Veličina hrvatskog građevinskog tržišta te očekivanja vezana uz njega ukazuju na nastavak rasta infrastrukturnih projekata financiranih iz EU fondova, uključujući ceste, željeznice, luke, komunalne uređaje za pročišćavanje otpadnih voda i obnovu nakon potresa. Ulazak Hrvatske u Eurozonu i Schengen 2023. godine smanjio je carinske troškove i pozitivno utjecao na turizam.

Holcim (Hrvatska) ostvaruje rast kroz glavne poslovne segmente: cement, beton, agregate i betonske proizvode, ali i alternativna goriva putem povezanog društva Geocycle d.o.o. te u svim ovim segmentima bilježi profitabilnost.

Zanimljiva činjenica je da je od 2019. do 2022. godine sektor bilježio rast, unatoč negativnim utjecajima pandemije COVID-19 koja je dovela do kratkotrajnog pada građevinskih radova u 2020. godini i sukladno tome manjak potražnje građevinskih materijala. Pored toga, dodatne financijske poteškoće izazvalo je globalno povećanje cijena građevinskih materijala i energije od kraja 2020. Glavni rizici povezani s ratom u Ukrajini i dalje su prisutni što dovodi do ograničenja izvora energije i sirovina. No, usprkos tim teškoćama u 2020. godini ukupna vrijednost građevinskih radova iznosila je 22,6 milijardi kuna, dok je u 2022. godini skočila na 30,4 milijarde kuna. (Državni zavod za statistiku). Promatrajući drugi aspekt ove industrije u Hrvatskoj, značajan impuls sektoru dali su infrastrukturni projekti kao što je izgradnja

Pelješkog mosta te obnova Zagreba i ostalih područja pogođena potresom (upravo u toj kriznoj 2020. godini) obzirom da je potražnja za građevinskim materijalima bila jako povećana.

Bez obzira na to, pa čak i usprkos pandemiji Covida 19, u periodu od 2018. – 2022. poduzeće bilježi konstantan rast ukupnih prihoda koji u 2022. godini dosežu 83.532.777€ što je povećanje od 24,07% u odnosu na 2021. godinu. Neto dobit te iste godine iznosila je 8.778.471€ što je također povećanje od 21,21% u odnosu na prethodnu godinu. U analizi ukupnih prihoda, čak 99,22% dolazi od prihoda od prodaje što bi značilo da od ukupnih 83,53 mil.€, prihod od prodaje je iznosio 82,88 mil.€, dok je najveći dio rashoda nastao od poslovnih rashoda koji iznose 73,73 mil.€ što je 98,62%, a najznačajniji porast je na materijalnim troškovima, ponajprije zbog zastoja u proizvodnji i čišćenja silosa (+21%), kao i daljnji porast cijena gorica (+35%) i repromaterijala (+45%) . Povezano društvo Geocycle Hrvatska d.o.o. poslovalo je u 2022. godini s neto dobiti u iznosu od 0,6 milijuna kuna, dok su društva pod Holcimom, Betaplast d.o.o. s gubitkom od -0,9 milijuna kuna te Resnik-Beton d.o.o. 0,7 milijuna kuna. Prema tome konsolidirana dobit iznosi 65,8 milijuna kuna što je za 24,1% iznad dobiti ostvarene u prethodnoj godini. Više kamate povećale su i financijske troškove društva, iz razloga što je u 2022. godini društvo povećalo kreditiranje od strane vlasnika zbog novih akvizicija.

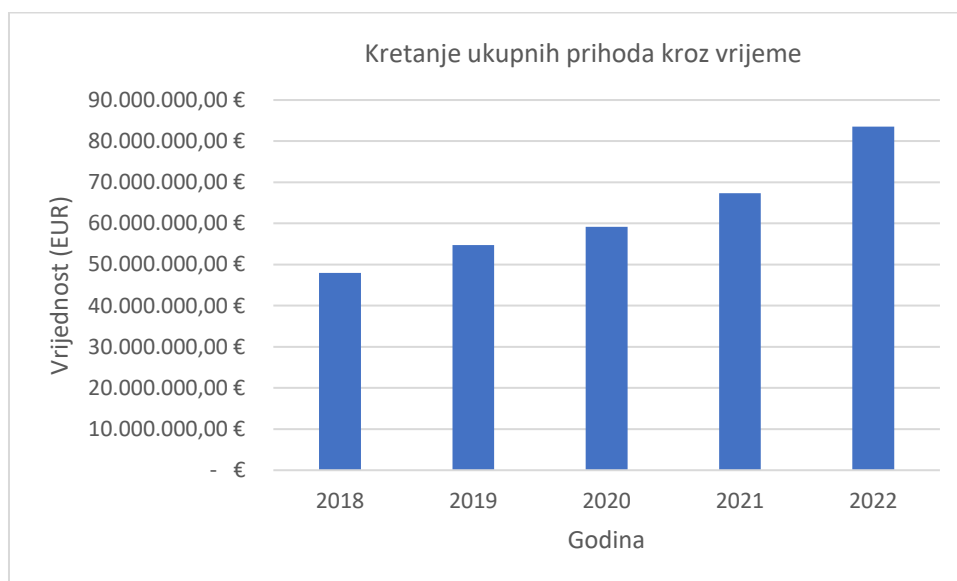
*Tablica 1. Prikaz ukupnih prihoda i dobiti razdoblja u periodu od 2018. - 2022. godine*

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
UKUPNI PRIHODI	47.968.572,00€	54.746.381,00€	59.155.204,00€	67.328.071,00€	83.532.777,00 €
DOBIT					
RAZDOBLJA	3.196.067,00€	3.408.486,00€	5.538.013,00€	7.242.504,00€	8.778.471,00 €

Izvor: Izrada autora prema podacima s InfoBiza



Grafikon 1. Kretanje ukupnih prihoda u periodu od 2018. - 2022. godine



Izvor: Izrada autora prema podacima s InfoBiza

Pokazatelj uspješnosti poslovanja EBIT u 2022. godini iznosi 9,63 mil.€, a u području djelatnosti 2,30 mlrd. € (Djelatnost proizvodnje cementa – prerađivačka industrija). Dok pokazatelj uspješnosti poslovanja EBITDA u 2022. godini iznosi 15,35 mil.€, a u području djelatnosti 3,74 mlrd. €.

Tablica 2. Segmenti poslovanja

SEGMENTI	DRUŠTVA
CEMENT	Holcim (Hrvatska) d.o.o.
BETON	Holcim (Hrvatska) d.o.o.
AGREGATI	Holcim (Hrvatska) d.o.o.
BETONSKI PROIZVODI	Holcim (Hrvatska) d.o.o.
ALTERNATIVNA GORIVA	GeoCycle Hrvatska d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema Godišnjem financijskom izvještaju

Prodaja po segmentima:

a) Cement

Na razini Društva i Grupe prodaja cementa na domaćem tržištu iznosila je 78% od ukupno prodanih količina te je ukupni prihod od prodaje veći za 15% u odnosu na 2021. godinu. Ovaj rast dogodio radi povećanja cijena koja su u najvećoj mjeri uzrokovana povećanjem proizvodnih i distributivnih troškova. 2022. godine potrošnja cementa na hrvatskom tržištu iznosila je oko 2 milijuna tona, te je to ista razina kao i 2021. godine.

b) Beton

Na razini Društva, bile su aktivne dvije betonare više u odnosu na prije, betonara Vranja i betonara Lučko, čiji je ukupni rad doveo do porasta prihoda od prodaje za 118% u odnosu na 2021. godinu.

c) Agregati

Prihodi porasli za 27% te se povećanje odnosi na kamenolom u Vranji koje je tek započelo s isporukama agregata u drugoj polovici 2021. godine.

Vlasnička struktura Holcim Grupe je slijedeća:

Holcim Auslandsbeteiligungs GmbH	99,95%
----------------------------------	--------

Ostali	0,05%
--------	-------

---

100,00%

Promatrajući korporativnu strukturu Holcima (Hrvatska) d.o.o., postoje 3 ovlaštene osobe za zastupanje društva, a to su Dario Vrabc, Nikola Kovačević i Denis Zupčić dok je kapital 100% strani. Misija Holcim Hrvatske predstavljena je kroz izjavu „Biti najcjeljenija i najprivlačnija

tvrtka u našoj industrijskoj grani, stvarajući vrijednosti za sve naše dionike“, što zapravo govori da je njihov cilj balansirati i integrirati interese svih svojih dionika kako bi osigurali dugoročni rast i održivost. Iako žele biti prepoznati kao lider u industriji, njihov cilj je također i da aktivno doprinose društvu i okolišu, stvarajući obostrano korisne odnose sa svim dionicima. Kroz viziju „Gradimo temelje za buduće generacije“ Holcim Hrvatska ističe predanost izgradnji budućnosti koja je ekološki održiva (što se vidi kroz smanjenje emisije CO<sub>2</sub> i energetske učinkovitosti), tehnološki napredna (što se vidi kroz kontinuirano ulaganje u inovacije i digitalizaciju) te društveno odgovorna (što se vidi kroz obrazovanje i razvoj, sigurnost na radu, podršku lokalnim zajednicama te održivi razvoj i ekonomsku stabilnost). Svi aspekti poslovanja su izraženi preko njihove vizije ka stvaranju trajne vrijednosti budućim generacijama.

Holcim Hrvatska demonstrira izvrstan standard poslovanja, a središnja vrijednost koja to najbolje oslikava je integritet. Njihova predanost etičkom poslovanju ne samo da se očituje u visokim poslovnim standardima, već i u značajnom utjecaju na lokalne zajednice, koje zahvaljujući sinergiji s poduzećem, kontinuirano napreduju.

Njihovo poslovanje dodatno je unaprijeđeno i potvrđeno primjerima uspješnog korporativnog upravljanja kao i stjecanjem ISO certifikata: ISO 9001 za upravljanje kvalitetom, ISO 14001 za upravljanje okolišem, ISO 45001 za upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu, te ISO 50001 za upravljanje energijom.

Jedan od ključnih projekata za Holcim Hrvatska u domeni dekarbonizacije je inicijativa pod nazivom KOdeCO (Koromačno – dekarbonizacija – ekologija) i KOdeCO Net Zero. KOdeCO projekt je od iznimnog značaja jer se usredotočuje na eliminaciju korištenja ugljena i petrol koksa, što je trenutno aktualna tema na razini Europske unije. KOdeCO inicijativa reflektira Holcimovu predanost ekološkoj odgovornosti i održivosti. Cilj projekta je postići potpunu dekarbonizaciju proizvodnih procesa (KOdeCO net zero) do 2030.godine, što uključuje prelazak na čiste i obnovljive izvore energije. Kroz ovaj projekt, Holcim ne samo da nastoji smanjiti svoj ugljični otisak, već i doprinijeti globalnim naporima za smanjenje emisija stakleničkih plinova. Ova inicijativa također osigurava usklađenost s najnovijim regulativama i smjernicama EU, te pokazuje posvećenost kompanije prema postizanju neto nulte emisije (Net Zero) u bliskoj budućnosti.

Zašto je ova vrlo važna i aktualna inicijativa? U proizvodnji cementa, otprilike 40% emisija CO<sub>2</sub> proizlazi iz upotrebe goriva, dok preostalih 60% dolazi iz procesa taljenja kamena

vapnenca. Projekt KOdeCO se fokusira na eliminaciju fosilnih goriva poput ugljena i petrol koksa, što predstavlja značajan korak prema smanjenju ukupnih emisija stakleničkih plinova.

Ova inicijativa je u skladu s europskim zelenim planom, koji postavlja ambiciozne ciljeve kako bi Europa do 2050. godine postala prvi klimatski neutralan kontinent. Realizacija KOdeCO projekta pomaže Holcimu Hrvatska da doprinese ovim ciljevima, istovremeno osiguravajući usklađenost s budućim regulatornim zahtjevima.

Holcim Hrvatska se pozicionira kao predvodnik zelene tranzicije u Hrvatskoj. Holcim Grupa je prvi proizvođač građevinskih materijala na svijetu koji je verificirao ciljeve dekarbonizacije do 2030. godine, čime dodatno potvrđuje svoju predanost održivosti.

Nastavno na projekt KOdeCO, projekt KOdeCO Net Zero u Holcimovoj tvornici cementa u Koromačnu predstavlja prvi i trenutno jedini veliki projekt iz Hrvatske koji je odabran za sufinanciranje od strane EU Inovacijskog fonda te vrijednost iznosi 237 milijuna eura, a od ukupne vrijednosti čak 116,9 milijuna eura osigurano je kroz Inovacijski fond. Ovo priznanje ističe značaj projekta na europskoj razini i osigurava potrebna sredstva za njegovu realizaciju. Projekt uključuje hvatanje ugljika u Koromačnu i morski prijevoz do skladišta na Mediteranu, a planirani završetak izgradnje do 2028. godine. Krajnji rezultat je da do 2030. godine tvornica cementa u Koromačnu bude prva ugljično neutralna tvornica cementa u Hrvatskoj. Holcim Hrvatska je započeo svoju zelenu tranziciju još 1997. godine, smanjujući svoj ugljični otisak za 42% po toni cementa do 2023. godine. Tvrtka je prvi proizvođač cementa u Hrvatskoj koji je prestao proizvoditi cement s najvećim ugljičnim otiskom, a do kraja 2024. godine planira završiti projekt za ukidanje fosilnih goriva, u koji je uloženo 27 milijuna eura. Ovi napori potvrđuju Holcimovu dugoročnu predanost održivom poslovanju i njegovu vodeću ulogu u transformaciji građevinske industrije prema ekološki prihvatljivim praksama. Uzimajući u obzir specifičnosti građevinske industrije, gdje proizvodni procesi značajno doprinose emisiji stakleničkih plinova, njihovo smanjenje predstavlja ozbiljan izazov, a jedina trenutačno dostupna tehnologija za smanjenje preostalih emisija je hvatanje ugljika (CCS). Holcim (Hrvatska), međutim, predano radi na tome da ovaj izazov pretvori u priliku za inovaciju i održivi razvoj.

#### **4.2. Analiza, planiranja i provedbe strategije vertikalne integracije Holcim d.o.o.**

Cement kao ključna komponenta u građevinskoj industriji i koji se koristi u širokom spektru projekata uključujući stambene projekte, prometne infrastrukture i mnoge druge. Sukladno

tome, u Hrvatskoj cementnoj industriji prisutna su tri proizvođača Holcim (Hrvatska) d.o.o., Cemex Hrvatska d.d. i Našicecement d.d. Također, na tržištu je prisutna i Istra cement d.o.o. Holcim Grupa i Cemex d.d. u vlasništvu su multinacionalnih kompanija, dok su Našicecement d.d. jedino poduzeće u domaćem vlasništvu. Obzirom da građevinski materijali koje proizvode navedene kompanije sveprisutni su u bilo kakvom projektu, njihov pad se ipak očituje od 2009. do 2013. što je bio i logičan slijed događaja obzirom na globalnu krizu. Bez obzira što se na tržištu nalaze samo tri kompanije odnosno tri konkurenta, industrija se suočava s izazovima kao što je fluktuacije u potražnji, zahtjevi za održivost i zaštita okoliša, razni ekonomski i gospodarski razlozi kroz koje prolazi država, ali također i konstantni zahtjevi za unapređenjem tehnologije. Sve su to faktori koji tjeraju i potiču poduzeća za konstantnim napretkom.

Tržište cementne industrije karakterizira visoka kapitalna intenzivnost, što zahtijeva značajna početna ulaganja za ulazak. Visoke barijere ulaska, uzrokovane potrebom za velikim kapitalnim ulaganjima, rezultiraju ograničenim brojem konkurenata u industriji, pri čemu su trenutno prisutna samo tri glavna igrača. Pored početnih ulaganja, održavanje postojećih kapaciteta te mogućnosti širenja zahtijevaju kontinuirana i značajna financijska sredstva. Ovaj izazovan poslovni okoliš osigurava da samo kompanije s dovoljnom financijskom snagom i strateškom vizijom mogu uspješno održavati konkurentnost i rasti unutar industrije.

Samo planiranje i analiza kao početne točke za razvijanje strategije kreću sa jednom od ključnih metoda za analizu, a to je SWOT analiza, kojom se identificiraju snage, slabosti, prilike i prijetnje unutar poslovanja. Osim toga, Holcim provodi temeljite analize putem podataka Zavoda za statistiku i procjena potrošnje, kako bi dobio što precizniju sliku tržišnih trendova i potreba.

Ovaj analitički proces obično se odvija prije godišnje revizije strategije, koja se provodi u proljeće. Rezultati analiza koriste se za oblikovanje strategija na razini cijele Holcim Grupe, što omogućava definiranje smjerova investiranja i postavljanje jasnih ciljeva za budući rast i razvoj.

Beton je uglavnom projektno orijentiran, dok se cement prodaje građevinskim firmama, skladištima i veletrgovinama. Stoga je ključni korak u planiranju i istraživanju prije implementacije strategije vertikalne integracije odabir odgovarajuće lokacije. Prilikom spajanja ili preuzimanja drugog poduzeća, istraživanje njegove lokacije od suštinske je važnosti, jer pogrešan izbor može dovesti do značajnih troškova u segmentu betona. Neadekvatna lokacija betonare može uzrokovati visoke troškove zbog skupog transporta. Ako je potražnja za

betonom na toj lokaciji niska, beton će se morati prevoziti u kamionima mikserima, što je skupo, a neophodno je kontinuirano miješanje kako bi se spriječilo stvrdnjavanje betona. S druge strane, lokacija nije toliko kritična za betonske proizvode ili cement, jer kod tih proizvoda transport ne predstavlja problem, no bez obzira na to pazi se izborom lokacije ne samo u segmentu betona nego i u drugim segmentima.

Holcim (Hrvatska) je i ranije provodio strategiju pripajanja drugih poduzeća i preuzimanja 100% vlasništva. Neke od značajnih implementacija ove strategije uključuju akviziciju udjela u ReadyMix Croatia d.o.o., otkup dodatnih udjela u Resnik-Beton d.o.o., otkup udjela u Betaplast d.o.o., te preuzimanje Maraš Beton d.o.o. zajedno s njegovim povezanim društvom za proizvodnju agregata, Beton Zdrug d.o.o.

#### 1) Readymix Croatia d.o.o.

Godine 2019., Holcim Hrvatska je od društva Cemex Hrvatska d.d., koje je dio grupacije Cemex S.A.B. de C.V., kupio udjele u društvu Readymix Croatia d.o.o., čime je stekao pravo na poslovanje u još jednom kamenolomu na hrvatskom tržištu, postavši pritom 100% vlasnik. U cilju optimizacije poslovanja, Holcim Hrvatska je odlučio restrukturirati svoje operacije, te je donio odluku o pripajanju Readymix Croatia d.o.o. Holcimu Hrvatska. Ovo pripajanje je uspješno realizirano 2021. godine.

#### 2) Resnik-Beton d.o.o.

Imajući već 50% udjela u društvu Resnik-Beton d.o.o., Holcim Hrvatska je u lipnju 2022. godine povećao svoj udio otkupivši dodatnih 25%, čime je postao vlasnik 75% udjela u društvu. 2023. godine otkupili su i zadnjih 25% udjela. Ovaj strateški potez bio je motiviran lokacijom, osobito zbog važnosti segmenta betona i blizine ključnih lokacija za njegovo poslovanje. Društvo Resnik-Beton d.o.o. smješteno je u istočnom dijelu Zagreba, što dodatno doprinosi njegovoj operativnoj efikasnosti.

### 3) Betaplast d.o.o.

Betaplast d.o.o. je proizvodno i trgovačko poduzeće specijalizirano za proizvodnju separiranog i drobljenog šljunka, pijeska i drugih agregata različitih frakcija, kao i za obnovu proizvodnje i dostavu betona. Dodatno, bavi se proizvodnjom opločnika, rubnjaka, betonskih blokova i briketa. U 2022. godini, Holcim Hrvatska je otkupio udjele u Betaplast d.o.o., čime je postao 100% vlasnik ovog društva, dodatno učvrstivši svoju poziciju na tržištu građevinskih materijala.

### 4) Maraš Beton d.o.o.

U veljači 2023. godine, Holcim Hrvatska je realizirao svoje najnovije preuzimanje, akvizicijom društva Maraš Beton d.o.o. i njegovog povezanog društva za proizvodnju agregata, Beton Zdrug d.o.o., smještenih u Zadarskoj županiji. Ovaj strateški potez bio je motiviran lokacijom, s obzirom na to da se poduzeća bave proizvodnjom betona i agregata. Preuzimanjem Maraš Betona, Holcim je stekao i povezano društvo Beton Zdrug, u kojem Maraš Beton posjeduje 100% udjela. Beton Zdrug je započeo kao greenfield investicija 2016. godine, čime je akvizicija dodatno ojačala Holcimovu poziciju na tržištu

Na svim navedenim primjerima, osim vertikalne integracije, prisutna je i horizontalna integracija. Ova vrsta integracije podrazumijeva spajanje ili akviziciju poduzeća koja posluju na istoj razini proizvodnog lanca. To se može vidjeti na primjeru Resnik-Betona i Holcima. Holcim se bavi proizvodnjom betona, kao i Resnik-Beton, čime je Holcim preuzimanjem stekao novu betonaru u istom segmentu poslovanja, zadržavajući pritom poslovanje na istoj razini proizvodnog lanca.

#### **4.3. Analiza učinaka provedbe strategije vertikalne integracije poduzeća Holcim d.o.o.**

Holcim Hrvatska d.o.o. u svom trenutnom poslovanju obuhvaća jedno povezano društvo (Geocycle d.o.o.). Kroz akvizicije društava, Holcim je uspješno implementirao strategiju vertikalne integracije. Ova strategija omogućuje Holcimu da kontrolira cijeli lanac vrijednosti, od nabave sirovina do konačne proizvodnje, čime se povećava operativna učinkovitost i konkurentnost na tržištu.

Provedbom strategije vertikalne integracije, ali i strategije rasta, nad navedenim poduzećima, glavni cilj se često definira kao smanjenje troškova. Međutim, u ovom slučaju poslovanja, primarni cilj nije smanjenje troškova, već postizanje sinergijskog učinka. Ovaj učinak se postiže spajanjem ili preuzimanjem kompanija, gdje se kombiniranjem operacija i resursa generira dodatna vrijednost i koristi. Suradnja između dva ili više subjekta rezultira učinkom koji nadmašuje zbroj njihovih pojedinačnih učinaka. Sinergijski učinak dodatno doprinosi smanjenju troškova budućeg poslovanja, jer preuzimanjem poduzeća Holcim Hrvatska osigurava pristup sirovinama koje su ranije bile predmet kupovine. Ova strategija optimizira troškove i unapređuje postojeće poslovanje, omogućujući širenje u srodne segmente i dodatno jačanje konkurentne pozicije na tržištu.

Učinci provedbe strategije za navedena društva:

1) Readymix Croatia d.o.o.

Pripajanjem društva Readymix Croatia d.o.o., Holcim (Hrvatska) je stekao pristup još jednom kamenolomu na hrvatskom tržištu, čime je omogućeno daljnje širenje i rast. Konačno pripajanje je realizirano u kolovozu 2021. godine, nakon čega je Readymix Croatia d.o.o. postao neaktivno društvo, u potpunosti integrirano u Holcim Hrvatska. S obzirom na to da su materijali dobiveni iz kamenoloma ključni za proizvodnju betona, a beton kao segment je projektno orijentiran, glavna motivacija ovog preuzimanja leži zapravo u spremnosti za nadolazeće projekte, a također i osigurava dodatnu opskrbu njihovih betonara i osigurava potrebne materijale za neometano izvođenje projekata.

2) Resnik-Beton d.o.o.

Društvo Resnik-Beton d.o.o. posluje pod Holcim (Hrvatska) d.o.o. koji je vlasnik 100% udjela. te je preuzimanjem prestalo poslovati pod svojim imenom. Kroz provedbu strategije vertikalne integracije, Holcim (Hrvatska) je dodatno ojačao svoju poziciju u segmentu betona. Iskorištavanjem strateške lokacije Resnik-Betona, Holcim je povećao prihode i osigurao bolji pristup ovom dijelu tržišta.



### 3) Betaplast d.o.o.

Preuzimanjem društva Betaplast d.o.o., Holcim (Hrvatska) d.o.o. uspješno provodi svoju strategiju vertikalne integracije. Ovim otkupom udjela osigurana je dostupnost ključne sirovine za izradu betona, koji se proizvodi u betonari Resnik-Beton d.o.o., smještenoj u istočnom dijelu Zagreba. Strateško preuzimanje Betaplasta u blizini Čakovca omogućava Holcimu optimizaciju troškova (blizina Zagreb-Čakovec koja je nužna za segment betona), dok istovremeno kontrolira cijeli lanac vrijednosti – od sirovine do gotovog proizvoda.

Ovo preuzimanje omogućava Holcimu pristup novom segmentu tržišta, uključujući proizvodnju betonskih pločnika i rubnjaka, koje sada prvi put uvode u svoje poslovanje. Učinci ove strategije vidljivi su kroz povećanje prihoda i proširenje poslovanja na nove segmente građevinskih materijala, čime Holcim odgovara na rastuću tržišnu potražnju u segmentu agregata na području Zagreba.

Betaplast je poslovao dulje pod svojim imenom nego što je uobičajeno u slučajevima preuzimanja. Razlog tome je činjenica da je Betaplast prepoznatljiv brend na području Čakovca i sjeverne Hrvatske. Holcim je, unatoč preuzimanju, uložio značajno vrijeme u integraciju ovog poduzeća ponajviše zbog kulture i načina poslovanja. 2023. godine Betplast prestaje djelovati pod svojim imenom te je procesom integracije postao dio Holcim (Hrvatske).

### 4) Maraš Beton d.o.o.

Preuzimanjem društva Maraš Beton d.o.o., Holcim je stekao i povezano društvo Beton Zdrug d.o.o., postavši vlasnik 100% udjela u obje tvrtke. U skladu s integracijom, društvo posluje pod Holcim (Hrvatska). Oba društva se nalaze u Zadarskoj županiji, što ih čini optimalno smještenima za kvalitetnu strategiju vertikalne integracije u segmentu betona. Blizina terminala za cement, ključnog resursa, dodatno pojačava njihovu konkurentnost i operativnu efikasnost. Također, ovime su se proširili na zadarsko tržište te napravili bazu za daljnje tržište.

Učinci se očituju i kroz povećanje materijalnih troškova, što je prvenstveno rezultat dva značajna preuzimanja u 2022. godini (Betaplast d.o.o. i Resnik-Beton d.o.o.). Nadalje, troškovi osoblja bilježe porast od 16%, također kao posljedica navedenih preuzimanja.

Provedbom strategije vertikalne integracije, sva uključena društva su, ranije ili kasnije, prestala poslovati pod svojim izvornim imenom i započela poslovanje pod nazivom Holcim (Hrvatska). Razlog za različitu duljinu razdoblja poslovanja pod izvornim imenima leži u prirodi prijateljskih preuzimanja. Na primjer, Betaplast, prepoznatljivo poduzeće na sjeveru Hrvatske, zadržalo je svoje izvorno ime neko vrijeme nakon preuzimanja kako bi se olakšala integracija i usklađivanje poslovanja.

Sukladno preuzimanjima, određeni odjeli su se postupno integrirali u poslovanje Holcima, čime su postali suvišni i prestali postojati. Konkretno, odjeli poput računovodstva, nabave i marketinga su ukinuti kako bi se izbjeglo kompliciranje i otežavanje poslovanja zbog postojanja mnogih zasebnih odjela, čime se omogućila učinkovitija integracija i racionalizacija poslovnih procesa.

Unatoč ukidanju određenih odjela, tendencija je zadržati što više zaposlenika. Integracija odjela bila je nužna kako bi se izbjeglo udvostručavanje posla, što bi u suprotnom kompliciralo poslovanje. Holcim (Hrvatska) izrađuje izvještaje za Holcim Grupu, uspoređuje budžete i sastavlja analize na mjesečnoj bazi. Da poduzeća nisu integrirana, broj izvještaja bi se umnožio, što bi otežalo upravljanje te bi potencijalno dolazilo do grešaka.

Konkretno, u računovodstvenom odjelu, neintegrirano poslovanje bi otežalo praćenje troškova i primjenu računovodstvenih standarda. Odvojeno knjigovodstvo otežava praćenje detalja transakcija zbog nedostatka detaljnih informacija. Stoga je financijski sustav potrebno čim prije integrirati u Holcimov centralni sustav kako bi se olakšalo praćenje strukture prihoda i rashoda. To omogućuje bolje praćenje, kontrolu, brže reakcije i osigurava usklađenost s Holcimovim računovodstvenim procedurama.

Nadalje, odjel nabave je jedan od ključnih segmenata koji se integriraju u poslovanje Holcima. Integracijom se značajno povećava pregovaračka moć, budući da Holcim, kao dio globalne Holcim Grupe, ima daleko veću pregovaračku moć u odnosu na manje kompanije, što rezultira smanjenjem troškova.

Odjel logistike također se centralizira radi boljeg praćenja i optimizacije logističkih procesa. Zajednički marketing pruža brojne prednosti za manja društva uključena u poslovanje, omogućujući im bolje iskorištavanje resursa i veći doseg.

Ova strategija omogućila je Holcimu pristup poslovanju, tržištu, dobavljačima i klijentima tih poduzeća, čime je dodatno unaprijedio i diversificirao svoje poslovanje, što zapravo i je cilj strategije vertikalne integracije.

Kroz rezultate svih učinaka, jasno se ukazuje na to da je sinergijski učinak zapravo krajnji cilj, a on se postiže konsolidacijom poslovanja i integracijom odjela u jedinstveni sustav s centralnim izvještavanjem, financijama, logistikom, računovodstvom i marketingom.

Kao što je spomenuto u prethodnom potpoglavlju, uz vertikalnu integraciju prisutna je i horizontalna integracija, no samo u segmentu betona. Holcim Hrvatska povećava svoj tržišni udio, što rezultira smanjenjem troškova i većom pregovaračkom moći. Organizacija je time također dobila pristup novom tržištu i geografskom području.

U segmentu betona, učinci horizontalne integracije očituju se kroz udruživanje dviju betonara, što je moguće zbog prisutnosti brojnih manjih proizvođača na tržištu. Primjer toga je akvizicija Maraš Beton d.o.o., kojom je Holcim stupio na zadarsko tržište.

Ova vrsta integracije nije moguća u segmentu cementa zbog snažnih restrikcija i zakonskih propisa Europske komisije o koncentraciji na tržištu i tržišnom udjelu koje organizacije smiju imati kako bi se spriječio monopol. Na lokalnom hrvatskom tržištu, to je posebno izraženo zbog njegove male veličine i ograničenog broja konkurenata.

## 5. ZAKLJUČAK

Današnja brza i dinamična okolina, nosi sa sobom izazove kojima se poduzeća moraju znati prilagoditi. Svako poduzeće koje želi opstati na tržištu, kontinuirano se mora razvijati i prilagođavati uvjetima u kojima se trenutno nalazi. Sukladno tome, uspjeh se krije u dobroj strategiji i mogućnosti razvijanja konkurentske prednosti. Strategija kao takva pruža upravo put prema tome i početni je korak, stoga njezino razumijevanje je ključno. Vertikalna integracija je upravo jedna od strategija pomoću koje se poduzeća kreću po proizvodnom lancu prema dobavljačima ili prema krajnjim kupcima, imajući potpunu ili djelomičnu kontrolu, što im u konačnici dovodi smanjenje troškova, dugoročnu profitabilnost i optimizaciju poslovanja. Jedan od glavnih pojmova koji se veže za provedbu strategije i njezin je ključni korak, je koncept lanca vrijednosti koji je M. E. Porter uveo 1985. godine, a on se primjenjuje i u današnjem poslovanju. U lancu vrijednosti, aktivnosti su podijeljene na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške, a menadžeri upravo preko ovog koncepta analiziraju aktivnosti te je njihov zadatak određivanje koje poslovne jedinice stvaraju potencijalni trošak, a koje konkurentske prednost te ih diverzificiraju na tržištu.

Motiv vertikalne integracije leži upravo u sinergiji koja je rezultat uspješno provedene integracije. Nadalje, kao rezultat dolaze i smanjenje troškova, povećanje vrijednosti i proširenje segmenta poslovanja.

U radu je prikazana studija slučaja na primjeru Holcim (Hrvatska) d.o.o. te njihov način provedbe strategije vertikalne integracije. Industriju proizvodnje cementa odnosno građevinskih materijala karakterizira tržište visoke kapitalne intenzivnosti, što zahtijeva velika početna ulaganja i samim time uzrokujući visoke barijere ulaska. No osim toga, zahtijeva i kontinuirana i značajna financijska sredstva. Polazeći od analize i planiranja, gdje analiza lokacije za potencijalna preuzimanja drugih poduzeća igra vrlo važnu ulogu u ovom slučaju poslovanja. Njihova implementacija strategije vertikalne integracije očituje se u preuzimanju drugih poduzeća poput Betaplast, Resnik-Beton i Maraš Beton. Može se zaključiti kako se učinci provedbe istoga vide u kontinuiranom rastu ukupnih prihoda i pokazatelja uspješnosti, ali i zadržavanjem konkurentske prednosti, unaprjeđivanjem postojećeg poslovanja i sinergijskom učinku koji je glavni cilj. U provedbi strategije vertikalne integracije i dobrog poslovanja, veliku ulogu igraju prijateljska preuzimanja koja su omogućila centralizirano poslovanje kroz postepenu integraciju.

## POPIS IZVORA

1. Andrews, K. R. (1997.), The Concept of Corporate Strategy, u: Foss, N. J. (ur.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective* (str.52-55), New York: Oxford University Press Inc.
2. Beheshti, H. M. (2004.), Gaining and sustaining competitive advantage with activity-based cost management system, *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 377-383. <https://doi.org/10.1108/02635570410537462>
3. Bresnahan, T. i Levin, J. (2012., ožujak), *Vertical integration and Market Structure* (NBER Working Paper Series, br. 17889.), preuzeto s <https://www.nber.org/papers/w17889>
4. Buble, M., ur. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija
5. CFI – Corporate Finance Institute (b. d.), Vertical Integration, preuzeto 15. veljače 2024. s <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/vertical-integration/>
6. Eden, C. i Ackermann, F. (1998.), *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Trowbridge: Cromwell Press Limited
7. Ensign, P. C. (2001.), Value Chain Analysis and Competitive Advantage, *Journal of General Management*, 27(1), 18-42. <https://doi.org/10.1177/030630700102700102>
8. Filipović, D. (2012.), *Izazovi integracijskih procesa*, Zagreb: Sinergija
9. Gonzalez-Loureiro, M., Dabić, M. i Kiessling, T. (2015.), Supply chain management as the key to a firm's strategy in the global marketplace, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 159-181. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0124>
10. Gonan Božac, M. i Tipurić, D., ur. (2014.), *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb: Sinergija
11. Greenley, G. E. (1986.), *Does strategic planning improve company performance? Long Range Planning*, 19(2), 101-10. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90226-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90226-8)

12. Harrigan, K. R. (1985.), Vertical Integration and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425. <https://doi.org/10.5465/256208>
13. Harvard Business School Online's Business Insight Blog (b. d.), What is a value chain analysis? 3 steps, preuzeto 19. veljače 2024. s <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis>
14. Henry, A. E. (2021.), *Understanding Strategic Management*, 4. izdanje, Oxford: Oxford University Press
15. Holcim hr. (b. d.), Ukratko o Holcimu, preuzeto 15. veljače 2024. s <https://www.holcim.hr/o-nama/ukratko-o-holcimu>
16. Hunger, J. D. i Wheelen, T. L. (2020.), *Essentials of Strategic Management*, 5. izdanje, New Jersey: Prentice Hall
17. InBound Logistics (b. d.), Vertical Integration: Definition, Examples, and Advantages, preuzeto 19. veljače 2024. s <https://www.inboundlogistics.com/articles/vertical-integration/>
18. Jelavić, S. R. i Brkić, I. (2016.), PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), 65-86.
19. Lahiri, N. i Narayanan, S. (2013.), Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064. <https://doi.org/10.1002/smj.2045>
20. Loertscher, S. i Reisinger, M. (2014.), Market structure and competitive effects of vertical integration, *The RAND Journal of Economics*, 45(3), 471-494. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12058>
21. Oregon State University (2020.), Strategic Management, preuzeto s <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/chapter/7-vertical-integration-strategies/>
22. Porter, M. E. (2008.), *Konkurentnska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

23. Riordan, M. H. (2005.), *Competitive Effects of Vertical Integration*, preuzeto 16. veljače 2024. s [https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1&qsp=4&q=effects+of+vertical+integration&qst=br](https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as_sdt=0,5&as_vis=1&qsp=4&q=effects+of+vertical+integration&qst=br)
24. Rupčić, N. (2016.), *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
25. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
26. Tawse, A. i Tabesh, P. (2020.), *Strategy implementation: A review and an introductory framework*, *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
27. Zook, C. i Allen, J. (2003.), *Growth Outside the Core*, *Harvard Business Review*, preuzeto s <https://hbr.org/2003/12/growth-outside-the-core>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Hijerarhija strategije.....	3
Slika 2. Etape u procesu strateškog menadžmenta .....	10
Slika 3. McKinseyev 7-S model.....	14
Slika 4. Generički lanac vrijednosti.....	28
Slika 5. Lokacije Holcim (Hrvatska) d.o.o.....	31

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz ukupnih prihoda i dobiti razdoblja u periodu od 2018. - 2022. godine .....	33
Tablica 2. Segmenti poslovanja.....	34

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Kretanje ukupnih prihoda u periodu od 2018. - 2022. godine .....	34
--	----



