

# Korporativno poduzetništvo unutar kozmetičke industrije Republike Hrvatske

---

Hucaluk, Goran

Professional thesis / Završni specijalistički

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:547949>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

GORAN HUCALUK

KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO UNUTAR  
KOZMETIČKE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2019.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET

GORAN HUCALUK

KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO UNUTAR  
KOZMETIČKE INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

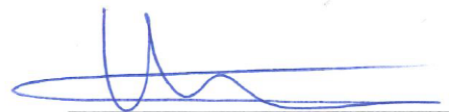
Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 16.07.2019.

---

(mjesto i datum)



---

(vlastoručni potpis studenta)

## Sadržaj:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Svrha i cilj rada .....	2
1.3. Metoda rada.....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO .....	4
2.1. Pojmovno određenje poduzetništva .....	5
2.2. Korporativno poduzetništvo.....	9
2.3. Pojmovno određenje poduzetnika .....	12
2.4. Klasifikacija poduzetnika.....	14
2.5. Korporativni poduzetnik .....	15
2.6. Poticanje poduzetničkih aktivnosti .....	19
3. KOZMETIČKA INDUSTRIJA U SVIJETU.....	21
3.1. Povijest kozmetičke industrije: od Starog Egipta do XX.stoljeća.....	22
3.2. Kozmetička industrija danas – trendovi, činjenice i zablude.....	26
3.3. Doprinos korporativnom poduzetništvu tržišnih konkurenata u svijetu kozmetike...	29
3.3.1. Procter & Gamble.....	29
3.3.2. Beiersdorf .....	30
3.3.3. Henkel .....	32
3.3.4. L'oreal.....	36
4. KOZMETIČKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ .....	38
4.1. Tržišni konkurenti na hrvatskom kozmetičkom tržištu.....	47
4.1.1. Značajni i utjecajni globalni konkurenti na tržištu Republike Hrvatske .....	47
4.1.2. Hrvatske tvrtke na domaćem tržištu kozmetike .....	49
4.2. Inovacije u kozmetici kao rezultat korporativnog poduzetništva .....	54
5. PRIMJER NA POSLOVNOM SUBJEKTU SCHWARZKOPF PROFESSIONAL.....	58
5.1. Strategija razvoja poslovanja i kulture korporativnog poduzetništva .....	58
5.2. Inovacije proizvoda, usluga i procesa unutar poduzeća.....	67
5.3. Razvoj novih tržišta.....	70

6. ZAKLJUČAK .....	74
POPIS LITERATURE .....	76
SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	II
POPIS SLIKA .....	III
POPIS TABLICA.....	IV
ŽIVOTOPIS .....	V



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

Svuda u svijetu sve veći broj ljudi uspijeva ostvariti svoje snove kroz poduzetništvo. Iako je nivo poduzetničke aktivnosti pao s godinama, razvoj poduzetništva i danas predstavlja jedan od najznačajnijih trendova u svijetu. Svake godine, samo u SAD-u npr. stvori se od 3 do 4,5 milijuna novih malih i srednjih poduzeća i novo zainteresiranih za poduzetništvo je veoma visok u svim starosnim grupama.

Današnja poduzeća suočena su s brzim i naglim promjenama na tržištu, porastom konkurencije te stalnom neizvjesnosti i sve većom globalizacijom. Poduzeća su prisiljena kontinuirano preispitivati smisao svojeg postojanja te provoditi sve fleksibilniju politiku prema svojim ulagačima. Trend porasta broja malih poduzeća i prelazak velikog broja zaposlenih u poduzetničke vode dovodi do zaoštavanja u svim industrijskim granama. Istovremeno velike tehnološke promjene dovele su do toga da velika klasična organizirana poduzeća postaju neprikladna za brzo i fleksibilno djelovanje na tržišne promjene, te implementiranju inovacija u poslovnu praksu. Poduzeća počinju sve više upotrebljavati strategije partnerskog povezivanja i strateškog udruživanja.

Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku osnovne su karakteristike modernih poduzeća. Menadžeri i zaposlenici dobivaju prilike iskazati svoj poduzetnički potencijal unutar granica svojih poduzeća. Zaposlenici ulažu svoja znanja i vještine razvijajući nove proizvode i usluge te otvaraju nove poslovne mogućnosti čime neprestano ostvaruju konkurentske prednosti poduzeća, tj. provode poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća.

U suvremenom poduzetništvu danas se razlikuju dva pravca poduzetništva: individualno i korporativno poduzetništvo. Individualno poduzetništvo se veže uz mala i srednja poduzeća, gdje je poduzetnik istodobno i vlasnik poduzeća, upravljač poduzećem i nositelj rizika poslovanja. Korporativno poduzetništvo vezano je uz funkcioniranje velikih poduzeća, a tu su nosioci poduzetničkih aktivnosti menadžeri sa poduzetničkim sklonostima. Glavni cilj poduzetništva je stvoriti nove vrijednosti pokretanjem i razvojem novih poduzeća.

Predmet rada je korporativno poduzetništvo unutar kozmetičke industrije u Hrvatskoj, a posebno ću se osvrnuti na intrapoduzetništvo unutar poduzeća Henkel Hrvatska d.o.o.

## **1.2. Svrha i cilj rada**

Cilj ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je predstaviti koncept korporativnog poduzetništva, objasniti pojam poduzetništva i poduzetnika. Također, cilj rada je objasniti ulogu i značenje intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkih aktivnosti i modele poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća kao elemente razvoja poduzetničkih aktivnosti.

Stoga, osnovni ciljevi rada su: a) Pružiti detaljni teorijski prikaz i obrazložiti odrednice korporativnog poduzetništva, b) Analizirati kozmetičku industriju u svijetu radi kvalitetnijeg razumijevanja i analize iste unutar okvira hrvatskog gospodarstva, te c) Prikazati implementaciju intrapoduzetništva na primjeru poduzeća u kozmetičkoj industriji.

Dakle, ovim specijalističkim poslijediplomskim radom prikazat će se implementacija provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, te na temelju dobivenih podataka biti će moguće pružanje prijedloga unapređenja poslovanja hrvatskih poduzeća putem korporativnog poduzetništva unutar kozmetičke industrije.

U okviru istraživanja koristit će se sljedeće metode: metode analize, induktivne metode, metoda deskripcije, metode sekundarnih istraživanja te statističke metode. Planirano istraživanje bit će provedivo uz dostupnu literaturu čiji popis se nalazi na kraju rada.

## **1.3. Metoda rada**

Metode koje će koristiti u istraživanju su: a) induktivna metoda, b) deduktivna metoda, c) metoda analize, d) metode sekundarnih istraživanja, e) metoda deskripcije i f) statističke metode

## **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Cilj specijalističkog postdiplomskog rada „Korporativno poduzetništvo unutar kozmetičke industrije u Republici Hrvatskoj“ je obraditi tematiku korporativnog poduzetništva, pojmovno određenje poduzetnika te dati analizu korporativnog poduzetništva kozmetičke industrije u Hrvatskoj. U radu će biti izložena povijest kozmetike, pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika, određenje intrapoduzetnika, tržišnih igrača kozmetičke industrije u svijetu i Hrvatskoj.

Rad je podijeljen u pet dijelova. Prvi uvodni dio daje pregled strukture, ciljeve rada te izvore i metode prikupljanja podataka. Drugi dio objašnjava pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika, te je u njemu dana i klasifikacija poduzetnika. Nadalje, opisuje što je to korporativno poduzetništvo i intrapoduzetnik, te kako se potiču poduzetničke aktivnosti.

Razvoj kozmetičke industrije u svijetu i njezini tržišni igrači tematika je trećeg dijela rada, kao i stanje kozmetičke industrije u Hrvatskoj. U četvrtom dijelu dana je implementacija intrapoduzetništva na primjeru poduzeća Henkel Hrvatska d.o.o. Tu su opisane strategije razvoja, inovacije proizvoda, usluga i procesa te razvoj novih tržišta. Peti, zadnji dio daje pregled zaključka rada.

## 2. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

Pojam korporativno poduzetništvo veže se uz poduzetničko ponašanje u korporacijama<sup>1</sup>. Pojam korporativno poduzetništvo (eng. *corporate entrepreneurship*) je relativno mlada znanstvena disciplina, a opisuje proces u kojemu tvrtke sudjeluju u diverzifikaciji poslovanja i tržišta kroz procese razvoja unutar same tvrtke<sup>2</sup>, kombiniranjem različitih resursa i proširenjem poslovnih aktivnosti u područja koja su malo ili u potpunosti nepovezana s njihovom dosadašnjom sferom djelovanja i kompetencija. Takvim istupima u poslovanju, tvrtke nude novu dimenziju poduzetničkog ponašanja, posloводства i rukovodstvenih praksi poput poduzetničkog posloводства. Dok se pod pojmom *korporativno posloводство* (eng. *corporate management*) razmatra administrativni proces s ciljem uspostavljanja najefikasnije uporabe samih resursa u poslovanju, pojmovno usko povezan pojam *poduzetničkog posloводства* (eng. *entrepreneurial management*) se pak smatra oblikom upravljanja, koji se razlikuje od tradicionalnog shvaćanja posloводства s obzirom na zahtjeve sustava nadzora i nagrađivanja<sup>3</sup>. Pri proučavanju poduzetništva dominantno pitanje su prije svega uvjeti za razvoj bilo kojeg oblika poduzetništva, jer je u svojoj osnovi poduzetništvo povezano uz predviđanje budućih trendova, a kao takvo se povezuje uz nesigurnost i čestu nemogućnost predviđanja mjerljivih rizika. Koncept kompetitivne prednosti i poduzetništva su prije svega vezani uz nova otkrića, vrednovanje i prepoznavanje poduzetničkih mogućnosti s obzirom na plasman novih proizvoda, usluga, organizacijskih metoda, tržišta, procesa i novih sirovina<sup>45</sup>. Opstanak u turbulentnom okruženju ovisi o fleksibilnosti, brzini uočavanja promjene i prilagodbi novonastaloj situaciji, te o poduzetničkom ponašanju organizacija kako bi u konačnici u tome uspjele. Da bi neko veliko poduzeće postalo poduzetno, nije dovoljno da to samo želi, već je potrebno stvoriti stimulirajuće okruženje u kojem će svaki zaposlenik biti motiviran na poduzetno ponašanje, na inoviranje proizvoda i procesa u poduzeću. U ovom poglavlju ukratko ću objasniti pojam poduzetništva i poduzetnika.

---

<sup>1</sup> Korporacija je udruženje poduzeća, kompanija.

<sup>2</sup> Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, Informs PubsOnLine, str. 1349-1364.

<sup>3</sup> Doepfer, B. C. (2013) *Co-Innovation Competence: A Strategic Approach to Entrepreneurship in Regional Innovation Structures*. PhD Thesis. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, str. 18

<sup>4</sup> Johnson, P. (2007) *Astute competition: The economics of strategic diversity*. Kidlington, Oxford: Elsevier Ltd., str. 195

<sup>5</sup> Petrakis, P. E. and Konstantakopoulou, D. P. (2015) *Uncertainty in Entrepreneurial Decision Making: The Competitive Advantages of Strategic Creativity*. New York, USA: Palgrave Macmillan, str. 46 - 58

Korporativno poduzetništvo predstavlja formalne i neformalne aktivnosti čiji je cilj stvaranje novih poslovnih poduhvata u postojećim organizacijama, stvaranje novih poslovnih entiteta u suradnji s postojećom organizacijom ili transformaciju postojeće organizacije kroz stratešku obnovu<sup>6789</sup>.

## 2.1. Pojmovno određenje poduzetništva

Poduzetništvo je spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe u poslovni pothvat sa ciljem stvaranja profita<sup>10</sup>. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.

Pojam poduzetništvo potiče od francuske riječi *entreprendre* koja znači poduzimati nešto ili kojom se definirala osoba koja preuzima rizik novoga<sup>11</sup>. Iako se pojam poduzetništvo najčešće veže uz pokretanje, vođenje, i razvijanje poslovnog, poduzetničkog pothvata, sam pojam poduzetništva mnogo je širi. Poduzetništvo predstavlja način razmišljanja i djelovanja i ne mora nužno biti vezan uz poslovni pothvat. Najčešće objašnjenje pojma poduzetništvo je ono koje kaže da je to proces u kojem se gotovo iz ničega gradi nešto. U svakoj djelatnosti, svakom poduzeću, bez obzira na njegovu veličinu, djelatnost kojom se bavi i sl., poduzetničko razmišljanje svakog zaposlenika je od iznimne važnosti, a ono se odnosi na kretavnost u rješavanju problema, sposobnost sagledavanje problema u cjelini, inovativnost i kretavnost. Rezultat poduzetničkog ponašanja je stvaranje nove ili povećanje postojeće vrijednosti organizacije za vlasnika i sve koji su uključeni u njeno djelovanje. Globalizacija koja sa sobom

---

<sup>6</sup> Singer, S., Alpeza, M. i Balkić, M. (2009) Corporate entrepreneurship: is entrepreneurial behavior possible in a large company? U: Rebernik, M. Bradač, B., Rus, M. (ur.). *The Winning Products - Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Maribor, Maribor, Slovenija: IRP - Institute for Entrepreneurship Research, str. 217-227 (ISBN: 978-961-91694-4-5)

<sup>7</sup> Zahra, S. A. (1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), Elsevier, str. 260

<sup>8</sup> Sharma, P. i Chrisman, J. J. (1999) Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practise*, 23 (3), Taylor & Francis, str. 14

<sup>9</sup> Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990), Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 11, John Wiley & Sons Ltd., str. 6

<sup>10</sup> Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013) Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski Vjesnik*, 1. Osijek, Hrvstaka: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 251

<sup>11</sup> Kružić, D. (2007) Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. *Ekonomski misao i praksa*, 2, Dubrovnik, Hrvatska: Sveučilište u Dubrovniku, str. 169

nosi jaku konkurenciju, tehnološke promjene i brojne druge izazove, traži poduzetničko ponašanje svakog pojedinca u društvu.

Brojni su autori dali različite definicije poduzetništva. Poduzetništvo se definira kao sposobnost da se na temelju kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost. To je proces stvaranja povećane vrijednosti, a vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Vrijednost proizvoda mora biti stvorena od strane poduzetnika stvorena stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.<sup>12</sup>

Škorić poduzetništvo definira kao skup aktivnosti na osnivanju, ustrojstvu i upravljanju poslovanjem poduzeća, te ulaganje radi ostvarivanja profita ili dobiti.<sup>13</sup> Prema Kuraku poduzetništvo je proces inovacije i pokretanja novih poduzetničkih pothvata. Taj proces utemeljen je na individualnim i organizacijskim sposobnostima pojedinca, a potpomognut državom, obrazovnim sustavom i ostalim pratećim institucijama.

Modernu definiciju poduzetništva iznosi Timmons. On poduzetništvo opisuje kao sposobnost kreiranja i stvaranja vizije ni iz čega; kao ljudski kreativnan čin; kao primjenu energije za iniciranje i izgradnju poduzeća. Također, prema Timmonsu moderno poduzetništvo obuhvaća i sposobnost stvaranja poduzetničkog duha, a pod tim se misli na umijeće za „osjećaj“ poslovne prilike tamo gdje drugi vide kaos, oprečnost i konfuziju. To je posjedovanje know-howa za iznalaženje, upravljanje i kontrolu resursa koji su često u vlasništvu drugih.<sup>14</sup>

Često se pojam poduzetništvo povezuje sa upravljanjem malim poduzećima, ali mu neki autori proširuju važenje i na velike organizacije. Bit poduzetništva je u nemiru, stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni te vještini i borbenosti. Glavna obilježja poduzetništva su financijski rizik, neizvjesnost, istraživanje, eksperimentiranje i traganje. Poduzetništvo je ljudska kreativna i inovativna djelatnost preko koje se kombiniraju različiti tipovi resursa kako bi se u procesu proizvodnje proizveli proizvodi i usluge radi zadovoljavanja ljudskih potreba.

Prednosti ulaska u poduzetništvo: a) preuzimanje kontrole nad vlastitom poslovnom sudbinom, b) mogućnost mijenjanja stvari, c) mogućnost iskorištavanja svojih potencijala, d) ostvarivanje neograničenih profita, e) priznatost u društvu, f) raditi stvari koje volite.

---

<sup>12</sup> Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, str.2. U: Hirsch, R.DPeters, M.P. i Shepherd, D. A. (2005) *Entrepreneurship*. NewYork: McGraw-Hill Irwin, str.8.

<sup>13</sup> Škorić, A. (1995) *Uvod u poduzetništvo*. Zagreb: HITA-CONSULTING, str.23.

<sup>14</sup> Timmons, J. A. (1990) *New Venture creation*. 3.izd. Homewood, IL, SAD: Irwin.

Nedostaci ulaska u poduzetništvo: a) nesigurnost dohotka, b) rizik gubitka uloženog kapitala (Što se najgore može dogoditi ako poduzeće propadne?; kolika je vjerojatnost najgore solucije?; kako se može umanjiti rizik propadanja poduzeća?; ako poduzeće propadne, koji je rezervni plan?), c) nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, d) niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja, e) visoka razina stresa, f) neograničena odgovornost, g) obeshrabrenje.

Poduzetništvo uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija. Vezano je za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okruženju, a bit poduzetničkog ponašanja jest prepoznavanje prilika i ostvarivanje ideja. Poduzetništvo je proces u kojem pojedinci pokušavaju ostvariti ideju, bez obzira na resurse koje trenutačno posjeduju. Skupina zadataka, kojom se bave poduzetnici, može ostvariti pojedinac ili skupina osoba i ta vrsta zadataka zahtijeva kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika.

Slika 1, u nastavku, prikazuje tri osnovne vrste poduzetništva: a) tradicionalno poduzetništvo, b) korporativno poduzetništvo te c) socijalno poduzetništvo.



Slika 1: Osnovne vrste poduzetništva prema kolakoviću

Izvor: Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.

Pojam poduzetništva najčešće se poistovjećuje sa *tradicionalnim poduzetništvom*, koje se odnosi na upravljanje malim i srednjim poduzećima i obrtima. Mala i srednja poduzeća i obrti, koji svoju poslovnu ideju razvijaju u poslovni pothvat, su primjeri tradicionalnog poduzetništva koja najčešće vidimo u svom okruženju, a primarni im je cilj zaraditi profit koji ili investiraju u unapređenje svog poduzeća ili potroše na vlastite potrebe. Neki poduzetnici pokreću svoj posao jer su ostali bez posla ili ga nisu mogli pronaći, pa se u poduzetnički pothvat upuštaju iz nužde. Drugi pak, prepoznaju priliku na tržištu kako bi realizirali svoje zamisli, ideje. Poduzetnici iz prilike su optimističniji i češće brže rastu od poduzetnika iz nužde, koji su oprezniji i neskloniji riziku. Poduzetnici iz nužde mogu rasti, početi uočavati i iskorištavati prilike iz okruženja, ali preduvjet za to je stvaranje okoline koja stimulira poduzetničku aktivnost kroz npr. raspoloživost izvora financiranja za poduzetnike, vladine programe koji su usmjereni na poticanje poduzetništva, kvalitetu profesionalnih i potpornih institucija itd. Pokretanje poslovnog pothvata ne mora nužno biti povezano s željom da se postane veliki poduzetnik i ostvaruje veliki profit.

Socijalno poduzetništvo odnosi se na rad i upravljanje organizacijama čiji je osnovni cilj općedruštvena korist, odnosno unapređenje kvalitete življenja, a ne stjecanje profita. Socijalni poduzetnik<sup>15</sup> ne daje nekome ribu ili kruh, niti uči nekoga kako se riba lovi ili kruh peče, nego mijenja i unapređuje ribolov i pečenje kruha, nadilazeći tako sve ranije pristupe poslovanju. Ne zadovoljava se trenutnim rješenjem problema nego pokušava promijeniti svoje okružje: lokalnu zajednicu, društvo i čitav svijet.

Socijalnim poduzetništvom smatra se rad u različitim udrugama građana i neprofitnim organizacijama, a u njihovom radu jako je važno poduzetnički se ponašati iako njima u prvo planu nije stjecanje dobiti i profita. Profit koji se eventualno ostvari u ovim organizacijama ulaže se u daljnji njihov razvoj. Socijalni poduzetnici posjeduju isti temperament kao i tradicionalni poduzetnici, no razlika je u tome što oni svoje talente koriste za rješavanje društvenih problema. Oni istovremeno djeluju kao agenti društva sagledavajući propuštene prilike za unapređenjem sustava, uvođenjem novih pristupa i rješenja s ciljem kreiranja društvene vrijednosti. Ta vrijednost je ponekad teško mjerljiva, ali povećava javno dobro. Primarno teže generiranju „društvene vrijednosti“, a ne profita. Socijalni poduzetnici

---

<sup>15</sup> William Drayton, ASHOKA: „Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi s inovativnim idejama. No samo jedan od tisuću posjeduje i poduzetničku kvalitetu potrebnu za pokretanje velikih društvenih promjen.“



prilagođavaju misiju stvaranju i održavanju društvene vrijednosti te prepoznaju prilike koje služe navedenoj misiji. Oni teže ostvarivanju maksimalnog outputa uz dane uvjete.

Korporativno poduzetništvo je pojam koji se veže uz poduzetničko ponašanje u korporacijama. Pojam korporativno poduzetništvo pojavilo se osamdesetih godina prošlog stoljeća kao odgovora na promjene koje su nastale u poslovnom okruženju. Opstanak u turbulentnom okruženju ovisi o fleksibilnosti, brzini uočavanja promjena i prilagodbi novonastalim situacijama. Da bi neko veliko poduzeće postalo poduzetno, nije dovoljno da to samo želi i iskazuje, već je potrebno stvoriti stimulirajuće okruženje u kojem će svaki zaposlenik biti motiviran na poduzetno ponašanje, na inovacije proizvoda i procesa. Potreban je menadžment koji je okrenut radnicima kao ključnoj vrijednosti poduzeća. Neki od ključnih temelja poduzetne korporacije je protočnost informacija u poduzeću, osjećaj pripadnosti svakog pojedinca organizaciji i usklađenost pojedinačnih ciljeva sa ciljevima organizacije. Svi zaposlenici u organizaciji, od glavnog direktora do čistačice, dio su jedne cjeline koja mora djelovati u jednom smjeru za vlastitu dobrobit, za dobrobit poduzeća i za dobrobit zajednice u kojoj poduzeće djeluje. Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj poduzeća.

Razlike između tradicionalnog i korporativnog poduzetništva je slijedeća. Poduzetnici u velikim poduzećima djeluju unutar granica postojećeg poduzeća, posjeduju slobodu u vođenju određenog aspekta poslovanja, najčešće novog proizvoda ili podružnice, ali uvijek trebaju dozvolu središnjice. U velikim poduzećima znaju da će im poduzeća, ako i ne uspiju, osigurati plaću, barem neko vrijeme. Također u velikim poduzećima napreduje se na temelju korporativnih standarda, a ne poduzetničkog uspjeha. Poduzetnici u pravilu ne moraju brinuti o svom obrazovanju i kretanju u „pravim“ društvenim krugovima – oni se brinu o zarađivanju novca kako bi podmirili plaće i ostale obveze. Osim toga, u velikim poduzećima poduzetnici se odabiru od strane korporativne hijerarhije i ne trebaju brinuti o izgradnji potrebne strukture za poslovanje (npr. tehnička potpora, ljudski resursi, marketing i prodaja).

Poduzetništvo se smatra izuzetno naprednom i propulzivnom društvenom aktivnošću jer je ta djelatnost usmjerena na što je moguće veće postizanje ekonomskih učinaka, vrlo je elastično na primjenu tehnoloških rješenja i patenata u svom proizvodnom procesu.

## 2.2. Korporativno poduzetništvo

Korporativno poduzetništvo je pojam koji objašnjava poduzetničke aktivnosti unutar srednje velikih i velikih poduzeća te predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure i proizvodne procese. Ono predstavlja proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća u svrhu unapređenja poslovnih rezultata i jačanja konkurentskog položaja poduzeća. To je skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih k stvaranju novih poslovnih pothvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa, te stvaranja novih tržišta<sup>16</sup>. Također, korporativno poduzetništvo predstavlja i samoobnovu poduzeća. Pod tim se misli na redefiniranje ključnih ideja i postulata kojima je poduzeće osnovano pri čemu dolazi do strateških i organizacijskih promjena unutar poduzeća.

Inovacije poduzetnika su pokretačka snaga konkurentne obnove jer promiču kontinuirani rast ekonomije. Kako bi smanjile rizik i potaknule rast, postojeće tvrtke moraju uspostaviti i održavati interne poduzetničke aktivnosti. Korporativno poduzetništvo stoga poprima 3 glavne forme, korporativno udruživanje velikih tvrtki s manjim inovativnim tvrtkama (eng. corporate venturing) kako bi se osigurala dodana vrijednost i kompetitivnost na tržištu, strateška obnova postojeće strukture tvrtke (eng. strategic renewal of existing organisations) i promjena konkurentskih pravila neke industrije<sup>17</sup>. Korporativno poduzetništvo je područje koje u svojoj osnovi objedinjuje primjenu i poduzetničkih i strateških aktivnosti kao temelj učinkovitog poduzetničkog poslovanja velikih poduzeća<sup>18</sup>. Tri glavne poduzetničke aktivnosti obuhvaćaju analizu potencijalnih prilika (prepoznavanje prilika), organizacijsku prilagodljivost i mogućnost vrednovanja, poticanja i nagrađivanja postupaka zaposlenika, koji su spremni preuzeti rizik i uvoditi inovativnost u poslovanju. Također valja uključiti sve dimenzije strateškog menadžmenta, od analize okoline (eng. *scanning intensity*), fleksibilnosti planiranja (eng. *planning flexibility*), vremenski kontekst planiranja poslovne strategije (eng. *planning*

---

<sup>16</sup> Ibid, str. 4, fusnota 7

<sup>17</sup> Schaffer, V. (2015) Corporate entrepreneurship and creativity in large firms: the practice of start-up contests, *Journal of Innovation Economics*, 0(3), Bruxelles, Belgium: De Boeck Université, str. 25-51.

<sup>18</sup> Hitt, M. A. et al. (2002) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. New Jersey, SAD: John Wiley & Sons, str. 7

*horizon*), uključenosti zaposlenika u strategiju razvoja tvrtke (eng. *locus of planning*), kontrola i vrednovanje organizacijske učinkovitosti (eng. *control attributes*)<sup>19</sup>.

Korporativno poduzetništvo jasnije se može razumjeti ukoliko se promatra u sklopu osam aspekata kroz koje se manifestira, a koji su sljedeći:<sup>20</sup>

a) Novi pothvati (new ventures). Stvaranje novih pothvata predstavlja stvaranje novih poslova unutar postojećeg poduzeća. Novi poslovni pothvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje i to u obliku novoosnovanog poduzeća.

b) Nova poslovanja (new businesses). Ulazak u nove poslove predstavlja preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta prvenstveno od već postojeće organizacijske strukture bez kreiranja novih organizacijskih vrijednosti.

c) Proaktivnost. Aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja. Proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike koje su se pojavile na tržištu.

d) Inovativnost proizvoda i usluga. Aspekti koji su vezani za inovativnost proizvoda i usluga odnose se na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga.

e) Inovativnost procesa. Aspekti inovativnosti procesa odnose se na razvoj novih proizvodnih metoda i procedura.

f) Agresivnost naspram konkurenciji (competitive aggressiveness). Agresivnost naspram konkurenciji odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem i konkuriranjem sa svojim konkurentima. Menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurentima.

g) Samoobnova (self-renewal) predstavlja aspekt koji se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano što dovodi do strateških i organizacijskih promjena kroz preformuliranje strategije, reorganizaciju, te kroz sustavne promjene koje dovode do povećanja adaptabilnosti i fleksibilnosti poduzeća.

h) Sklonost riziku. Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa koji su vezani za brze i hrabre odluke prilikom ulaska u nove poslovne prilike.

---

<sup>19</sup> Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999) The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*. 20, John Wiley & Sons Ltd.

<sup>20</sup> Antončić, B., Hisrich, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1). Bingley, UK: Emerald publishing, str.16.

Iz gore navedenih aspekata može se zaključiti kako aktivnosti vezane za korporativno poduzetništvo mogu biti interno i eksterno orijentirane. Interno orijentirane aktivnosti odnose se na razvoj relativno malih i neovisnih odjela pomoću kojih bi se inovirali postojeći proizvodi i usluge, procesi, tehnologije te proizvodne metode. S druge strane, eksterno orijentirane aktivnosti odnose se na spajanje, preuzimanje i formiranje strateških zajedničkih ulaganja.

Korporativno poduzetništvo sigurnije je od tradicionalnog poduzetništva zbog toga što ono donekle „kolektivizira“ rizik i neuspjeh oslanjajući se prvenstveno na sredstva organizacije. Budući da je korporativno poduzetništvo po nekim svojim aspektima složeno u njemu se rađa i razvija korporativni poduzetnik, zaposlenik u poduzeću, ali ne ujedno i poslodavac.

Primarna zadaća korporativnog poduzetnika je prepoznavanje potencijalne vrijednosti same ideje, te da tu ideju unutar poduzeća uspješno realizira i tako ostvari dodatnu vrijednost poduzeću. Korporativni poduzetnici su najbolji ljudi svakog poduzeća kojima polazi za rukom da ideje pretvore u dodatnu vrijednost poduzeća. To je osoba koja je većim dijelom vizionar, koja je iznutra motivirana izazovom i snažnim osjećajem što je potrebno poduzeću. Kasnije u radu bit će više riječi o intrapoduzetniku.

### **2.3. Pojmovno određenje poduzetnika**

Poduzetništvo nije jednostavna aktivnost, a spremnost na rizik bavljenja poduzetništvom ključna je karakteristika poduzetnika. Da bi netko postao poduzetnikom, osim što raspolaže dobrom voljom i početnim kapitalom, mora imati karakteristike: inovativnosti, samouvjerenosti, sposobnosti postavljanja ciljeva, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, uporan rad i sl. Isprva su se sa riječju „poduzetnik“ opisivali ljudi koji preuzimaju rizik koji se javlja tijekom poslovanja između kupaca i prodavača ili za ljude koji na sebe preuzimaju zadatak otvaranja novog poduzeća. Riječ poduzetnik ne smijemo poistovjetiti sa riječju izumitelj. Naime, izumitelj stvara nešto novo, dok poduzetnik skuplja sve potrebne resurse – novac, ljude, strategije i preuzima rizik kako bi transformirao izum u održivi posao. Poduzetnik je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja ljudskim i materijalnim resursima i preuzima rizik da bi ostvario dobit. U samoj definiciji poduzetnika vrlo je bitno razlikovati pojmove poduzetnik i menadžer. Poduzetnik je uvijek vlasnik poduzeća, a ako k tome još i vodi vlastito poduzeće tada je on ujedno i poduzetnik i menadžer, dok menadžer uvijek samo vodi posao i nikada nije vlasnik. Poduzetnik se najčešće definira kao osoba koja pokreće nove poslove te samostalno definira i kontrolira tijek poslovanja, usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stvaranja profita i

rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima.<sup>21</sup> Poduzetnik je inovator. Njegova funkcija je reformirati i revolucionizirati način proizvodnje primjenom inovacije, uvođenjem nove tehnološke metode proizvodnje, otvaranjem novih izvora nabave sirovina, novih mogućnosti plasmana proizvoda i organizirajući nove industrije. To je poslovno kreativna, inovativna i dinamična osoba koja brzo uočava probleme, mogućnosti i pojave, spreman je na rizik i maksimalni napor. Sposoban je pronalaziti uspješne poslovne ideje, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode te brzo i na vrijeme ih uspješno realizirati, pronalazi stručne kadrove i kapital. Za poduzetnika nije dovoljno da bude samo dobar menadžer, nego mora biti i dobar lider.

Vuković poduzetnika definira kao inovatora, hrabrog, ali opreznog pojedinca koji je izrazito spreman na preuzimanje rizika, a pokreću ga izgledi za ostvarivanje dobiti i vjera u uspjeh. On je inicijator novih poduzetničkih pothvata, ulaže kapital i vrijeme, zapošljava ljude, osmišljava projekt i prati njegovo ostvarenje te obavlja kontrolu da bi ostvario što veću dobit.<sup>22</sup>

Uspješni poduzetnici javljaju se kod svih rasa, nacionalnosti, oba spola, različitih obitelji, različitih dijelova svijeta itd. Da bi poduzetnici uspjeli moraju imati određene osobine, vještine i ponašanja u većoj mjeri nego ostali ljudi. Te su osobine i vještine prikazane u tablici.

PODUZETNIČKE VJEŠTINE	PODUZETNIČKE OSOBINE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvjeravanje</li> <li>• pregovaranje</li> <li>• zagovaranje</li> <li>• prezentiranje</li> <li>• rješavanje konflikata</li> <li>• strateško razmišljanje</li> <li>• donošenje odluka</li> <li>• umrežavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreativnost</li> <li>• ambicioznost</li> <li>• samouvjerenost</li> <li>• upornost</li> <li>• inicijativnost</li> <li>• inovativnost</li> <li>• predanost poslu i cilju</li> <li>• znatiželja</li> </ul>

Slika 2: Osobine i vještine poduzetnika

Izvor: Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.

<sup>21</sup> Zimmerer, T. W. i Scarborough, N. M. (2005) *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey, SAD: Prentice Hall, str.3.

<sup>22</sup> Vuković, I. (1999) *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*. Zagreb: Dalmatina, str.39.

Naše ponašanje, djelovanje, u svim situacijama, tako i u poduzetništvu je rezultat naših osobina, stečenih znanja, razvijenih vještina i iskustava. Poduzetničko ponašanje iskazuje se kroz traženje i prepoznavanje prilika u okruženju, preuzimanju inicijativa i prihvatljivog rizika. Vještine i osobine koje su prikazane u tablici koriste ljudima (poduzetniku) da se lakše snalazi u privatnom i poslovnom životu, brže rješavanju problema i prilagođavanju okruženju. Budući da živimo u vremenu kada su promjene stalne i neizbježne, navedene osobine pomažu bržem uočavanju problema promjena koje dolaze, pravovremenoj reakciji i odgovarajućoj prilagodbi na novonastalu situaciju.

Ukratko možemo reći da je poduzetnik fizička ili pravna osoba koja se pojavljuje tamo gdje se preuzima rizik i ulaže u resurse kako bi se napravilo nešto novo ili da bi se nešto što već postoji ostvarilo na novi način. On organizira i kombinira nove proizvodne čimbenike, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

## 2.4. Klasifikacija poduzetnika

Prema Sikavici jedna od mogućih podjela poduzetnika je prema njihovu pojavnom obliku tijekom faza razvoja poduzeća što je prikazano na slici 3.

1.faza	2.faza	3.faza	4.faza	5.faza
Izgradnje	Rasta	Diferencijacije	Konsolidiranja	Likvidacije
PIONIR	MAHER	STRATEG	TRENER	

Slika 3: Poduzetnici kroz faze razvoja poduzeća

Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.

U svakoj od tih faza potrebna su drugačija specifična znanja i sposobnosti, tj. drugačiji tip poduzetnika, pa se tako javljaju specifične vrste poduzetnika kao što su: <sup>23</sup> a) pionir, b) maher, c) strateg te d) trener.

Pioniri su osnivači poduzeća/pokretači projekata koji se javljaju se u fazi izgradnje. Oni su puni energije, ideja i odlučnosti. To su u pravilu osobe koje imaju jaki karakter, veliki individualisti i egocentrici koji se posvećuju svome poduzeću/projektu. Zaokupljeni su svojom idejom koju nastoje pod svaku cijenu ostvariti.

Maheri su snažne, autoritativne i ambiciozne osobe koje se javljaju u fazi rasta poduzeća. Dobro su organizirani i uspješno vode svoje poduzeće prema uspjehu. Međutim, često su previše zaokupljeni tekućim poslom. Uslijed toga često se javljaju i određene slabosti u nedostatku vizije, ideje i inovacije, te nerijetko poduzeće ne odvedu željenim smjerom.

Stratezi su već iskusni poduzetnici koji se javljaju u fazi diferencijacije proizvoda i/ili poduzeća. Promišljati su, vrlo angažirani i željni uspjeha u svojim zamislima. Također, svjesni su složenosti posla kojeg obavljaju pa se usredotočuju na strateško odlučivanje, a donošenje poslovnih odluka delegiraju na voditelje poslovnih jedinica.

Treneri su osobe koje su nužne u fazi zrelosti i stabilnosti poduzeća, a krase ih liderske karakteristike. Oko sebe šire pozitivnu emocionalnu klimu i znaju dobro komunicirati sa svojim zaposlenima. Nastoje motivirati zaposlenike, oslušuju njihove savjete i primjedbe te na osnovu toga nastoje koordinirati i unaprijediti poslovanje poduzeća.

## **2.5. Korporativni poduzetnik**

Korporativni poduzetnik je zaposlenik unutar tvrtke koji se fokusira na inovacije i kreativnost te transformira ideju u profitabilni pothvat. On je većim dijelom vizionar koji je iznutra motiviran samim izazovom i snažnim osjećajem što je potrebno poduzeću, a ne samo nastojanjem za vlastitim napredovanjem u hijerarhiji poduzeća. Korporativni poduzetnik je osoba koja preuzima veliki osobni rizik u smislu propuštenog vremena i plaće u nastojanjima da prebrodi zapreke na koje nailazi u organizaciji. On posjeduje ideje i prijedloge za poboljšanje organizacije, prijedloge za uvođenje novih proizvoda, usluga i drugih inovacija, pri čemu ih vlasnici potiču participacijom u podjeli povećanog profita te nagradama za postignute rezultate.

---

<sup>23</sup> Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str.676.

Da bi svoju ideju uspješno realizirao korporativni poduzetnik ovisi o podršci organizacije poduzeća, tako da njegova ideja mora imati dvostruku rezonancu:<sup>24</sup> a) u potrebama i senzibilitetu poduzeća, b) u potrebama i senzibilitetu tržišta.

Kako bi korporativno poduzetništvo postalo sastavni dio procesa stvaranja vrijednosti unutar poduzeća, postojeća poslovna kultura unutar kompanija morati će proći kroz mnoštvo promjena. U smislu toga potrebno je provesti različite programe razvoja sposobnosti zaposlenika kroz mentorstva te programe razvoja leaderskih sposobnosti što ima za cilj rezultirat pronalaženjem velikog broja talentiranih zaposlenika – *intelektualni kapital*. Njihove inovacije stvoriti će nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja na njima.

Uloga korporativnog poduzetnika je mnogo kompleksnija i zahtjevnija od poduzetnikove. Naime, poduzetniku nedostaje strpljenje, vrijeme i resursi da se pozabavi strateškim planiranjem. Korporativni poduzetnik preuzima veliki osobni rizik kako bi uspio. Osobni rizik je potreban ukoliko se želi postići uspjeh i to iz razloga kako bi se povećalo uvjerenje i nagon za realizaciju vizije u djelo. Ukoliko korporativni poduzetnici ne preuzmu osobni rizik i riješe postojeće zapreke u organizaciji, mogli bi se naći u situaciji realiziranja sve većeg broja ideja koje imaju male izgleda u donošenju novih vrijednosti poduzeću.

Sustav rizika i prepreka služi kako bi se unaprijedio koncept unutarnjeg nagona i želje za uspjehom unutar samog korporativnog poduzetnika i kako bi se postigla realizacija fokusiranih inovacija. Intrapoduzetnicima se savjetuje da budu odvažni i da znaju odmjeriti rizike. Također, savjetuje im se da budu štedljivi, fleksibilni i kreativni na svojem putu transformiranja ideje u profitabilni pothvat. Zadatak korporativnog poduzetnika je sastaviti tim dobrovoljaca entuzijasta, sagraditi mrežu sponzora i tražiti savjete prije negoli izvore financiranja. Korporativni poduzetnici se trebaju pridržavati korporativnopoduzetničkih zapovijedi: a) dolaziti svaki dan spreman na otpuštanje, b) naći ljude koji će vam pomoći, c) slijediti vlastitu intuiciju o ljudima koje ste izabrali i raditi uvijek s najboljima, d) nadmudriti sve naredbe usmjerene na zaustavljenje vaših snova, e) obaviti svaki posao potreban za funkcioniranje projekta bez obzira na „opis“ vlastitog posla, f) nikada se ne kladiti na trku dok je ne trčite, g) raditi tajno dokle god je to moguće – publicitet služi kao pokretač korporacijskog imunološkog sustava, h) zapamtiti da je lakše tražiti oprostaj nego dozvolu, i) biti vjeran svojim ciljevima, ali realističan u načinu donošenja njihovog ostvarivanja, j) povlađivati svojim sponzorima.

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1994) *Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*. Br.11, Zagreb: TEB – biro za privrednosavjetovanje, str.132.



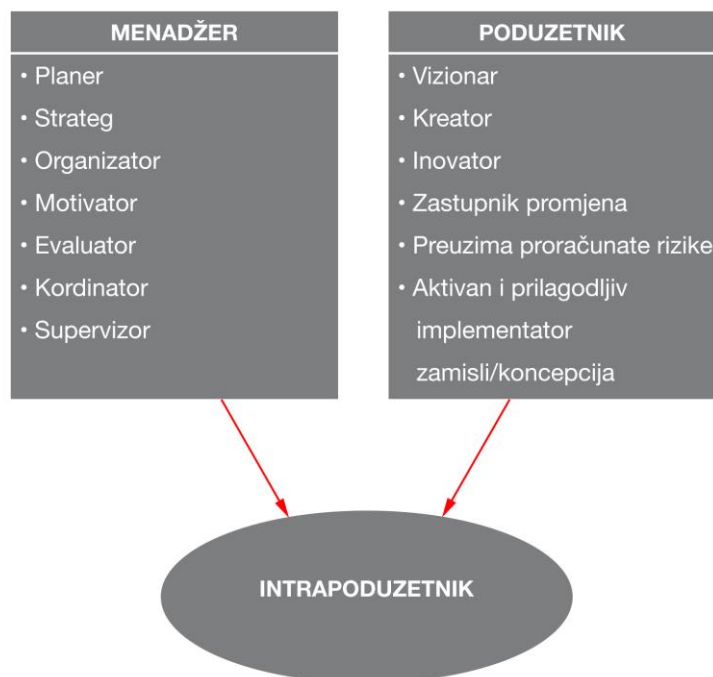
Korporativni poduzetnici su važni za uspjeh poduzeća pa poduzeća među svojim zaposlenicima moraju pronaći potencijale. U tome im mogu pomoći slijedeće karakteristike. Korporativni poduzetnik ima mnogo obilježja koja definiraju i snažnog vođu, poput vizije, visokog stupnja samomotivacije, želje za preuzimanjem rizika te povijest prezentiranja uspješnih rezultata.

Potrebno je posebnu pozornost usmjeriti srednjoj razini menadžmenta jer upravo ta razina ima ključnu ulogu u razvoju pojedinca koji pokazuju potencijal razvoja u korporativne poduzetnike. Kako bi se smanjio gubitak najkvalitetnijih zaposlenika, potrebno je razviti kvalitetan sustav nagrađivanja u kojem ključnu ulogu imaju menadžeri. Menadžeri mogu uspješno identificirati potencijalne pojedince jer imaju važnu ulogu prilikom razvoja pojedinca putem raznim programima mentorstva i programa razvoja leaderskih sposobnosti.

Iz prije opisanih karakteristika korporativnih poduzetnika može se zaključiti da jedan istovremeno posjeduje karakteristike i poduzetnika i menadžera, njihove karakteristike prikazane su na slici 1. Poduzetnici su vizionari, zaokupljeni time „što može biti“. Oni prepoznaju buduća kretanja, identificiraju neiskorištene tržišne prilike te razvijaju inovacije kojima će biti moguće njihovo iskorištavanje. Poduzetnik je sam stvorio svoje poduzeće, a menadžer obavlja poslove uprave i rukovođenja za druge poduzetnike i za to je najčešće plaćen u određenom postotku od vrijednosti ostvarenih rezultata. Poduzetnik upotpunjava spremnost na neizvjesnost i poslovni rizik čega u opisu klasičnog menadžera nema.

S druge strane, menadžeri su zaduženi za učinkovitu iskorištenost svih resursa koji se nalaze pod njihovom kontrolom te su fokusirani na optimalizaciju trenutnih operacija. Oni su motivatori, organizatori i stratezi. Budući da je cilj da poduzeće ostvarju što uspješnije rezultate, potrebno je pronaći ravnotežu između karakteristika poduzetnika i menadžera, potrebno je da menadžeri postanu i poduzetnici, točnije rečeno korporativni poduzetnici.

Ključna osobina poduzetnika je spremnost na rizik, te on u svakoj poslovnoj situaciji razmišlja i o mogućem neuspjehu. Slika 4 prikazuje kombinaciju ključnih uloga poduzetnika i menadžera koje intrapoduzetnici moraju posjedovati.



Slika 4: Kombinacija ključnih uloga menadžera i poduzetnika potrebnih korporativnom poduzetniku

Izvor: Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*. 2. izd. Thompson; UK: Cengage learning.

Na slici je vidljivo kako su korporativni poduzetnici osobe koje su po svim obilježjima bliži tradicionalnom poimanju poduzetnika nego što su menadžeri, ali imaju određena zajednička obilježja koja ih spajaju. Korporativni poduzetnici zahtjevaju određeni stupanj autonomije, cijene sigurnost te reagiraju na korporativne nagrade, uvažavanje i prepoznavanje od strane svojih kolega. Nadalje, kao što je vidljivo sa gornje slike žele pristup resursima poduzeća te su kritički nastrojeni prema mnogim procesima i sustavima unutar poduzeća. S druge strane, korporativni poduzetnici zadržavaju optimističan pogled na budućnost i to samo zato što su samouvjereni glede svojih sposobnosti zaobilaznja i prevladavanja prepreka postavljenih unutar poduzeća u obliku pravila, procedura i birokracije. Važno je naglasiti da su korporativni poduzetnici politički mnogo sposobniji nego tipični poduzetnici, dok se od tipičnih menadžera razlikuju svojom upornošću i voljom da učine sve što je potrebno kako bi ispunili svoje ciljeve.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*. 2. izd. Thompson, UK: Cengage learning, str.13

## 2.6. Poticanje poduzetničkih aktivnosti

Kultura poduzeća predstavlja jedan od najvažnijih elementa razvoja poduzetništva, te ona ima utjecaj na razvoj korporativnog poduzetništva u kratkom roku. Ukoliko poduzeće želi poticati poduzetnički duh svojih zaposlenika, poticati ih da djeluju inovativno i proaktivno u dugom roku tada im mora pružiti i osigurati zadovoljavajući sustav poticanja kako bi oni preuzeli određene rizike koji su vezani uz njihovo poduzetničko djelovanje. Kako bi se rizici izbjegli ili sveli na najmanju moguću razinu, potrebno je razviti adekvatan sustav poticanja koji predstavlja jednu od ključnih razvoja korporativnog poduzetništva. Također, sustav poticanja mora sadržavati i sustav nagrađivanja vezan uz razinu ostvarenih rezultata. Da bi se postigao adekvatan sustav poticanja i nagrađivanja, potrebno je da poduzeće ostvaruje sljedeće ciljeve: razvijanje poduzetničkog duha, privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika, te promicanje rezultata i uspjeha koji su ostvareni poduzetničkim pothvatom. Kako bi se postigao adekvatan sustav poticanja poduzetničkih aktivnosti, potrebno je voditi brigu o raznim faktorima koji ovise o vrsti poslovnog pothvata. Najvažniji faktori koji utječu na formiranje sustava poticanja su: ljudski čimbenici, autonomija, kratki rok nasuprot dugom roku, veza s uspješnošću, privlačenje i zadržavanje talenata.<sup>26</sup>

Rezultati kojima se mjeri uspješnost poslovnog pothvata trebali bi prethodno biti jasno definirani, potrebno im je dati određene razine važnosti s pripadajućim visinama nagrade, te bi sustav poticanja trebao biti prisutan tijekom svih faza životnog ciklusa poslovnog pothvata. Najvažniji elementi sustava poticanja razvoja korporativnog poduzetništva su financijski i nefinancijski motivatori te rizici vezani za sudjelovanje u timu zaduženom za razvoj novog poslovnog pothvata. Sustav poticanja mora biti u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti. Također, mora biti jasno vidljiva veza između rezultata rada i nagrada i sustav se mora temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim konzekvencama radnog ponašanja.<sup>27</sup>

Modeli poticanja poduzetničkih aktivnosti razlikuju se obzirom na organizacijsku strukturu poduzeća, njegovu kulturu i klimu te mogućnost usvajanja poduzetničkog duha na svim organizacijskim razinama. Prethodno navedeno moguće je postići sljedećim modelima: a) osobna izdvajanja/osobni doprinosi. U ovom modelu zaposlenici izdvajaju određeni iznos od plaće tijekom godine sve dok poduzeće ili poslovni pothvat ne odsegne prethodno zadanu

---

<sup>26</sup> Viswanathan, R. J., Naagarajan, G. S. (2004) The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*. Barcelona: ESADE Business School, str.26.

<sup>27</sup> Kuratko, D. F. et al. (2005) A model of middle-level managers entrepreneurial behaviour. *Entrepreneurship theory and practice*. 29 (6). London: SAGE Publications, str.708.

razinu profitabilnosti. Ukoliko ne postigne dogovoreni rezultat, zaposlenicima se daje novčani ili neki drugi oblik bonusa uz povrat prethodnog izdvojenog iznosa plaće. Prednost ovog modela je to što potiče zajedničko djelovanje, timski rad i stvorena je izravna veza između rizika i potencijalnih nagrada; b) Udjeli u vlasništvu/imovini pothvata/poduzeća. Ovim modelom potiče se sudjelovanje u dugoročnom razvoju poduzeća/pothvata. Djelatnicima koji su ostvarili određene rezultate pruža se mogućnost nagrađivanja izravno udjelom u poslovnom pothvatu/poduzeću.; c) Intrakapital. U ovom modelu zadovoljava se osnovna potreba intrapoduzetnik. Potreba intrapoduzetnika je sloboda nesmetanog rapslaganja resursima poduzeća u svrhu pretvaranja vlastite poslovne zamisli u uspješni poslovni pothvat s sredstvima koja su mu dana na raspolaganje; d) Životni ciklus poslovnog pothvata. Poduzeće mora imati različit sustav poticanja i nagrađivanja ovisno o životnom ciklusu poslovnog pothvata. Nije svejedno nalazi li se pothvat u fazi razvoja ideje, razvoja proizvoda, fazi pokretanja poslovnog pothvata, fazi uhodanog poslovanja ili u fazi likvidacije. Ukoliko je pothvat u fazi razvoja ideje daju se mali diskretni bonusi nakon završenog poslovnog plana. S druge strane, bonusi u obliku postotka rasta prihoda odnose na fazu uhodanog poslovanja (faza zrelosti); e) Razvoj intrapoduzetničke karijere. Jedan od najzahtjevnijih izazova razvoja korporativnog poduzetništva, omogućavanje najtalentiranijim intrapoduzetnicima razvoj intrapoduzetničke karijere unutar poduzeća, može se riješiti ovim modelom. Najčešći problemi nastaju kada se intrapoduzetnik treba vratiti u rutinu starog radnog mjesta i ponovo obavljati razne administrativne poslove koji su nevezani za stvaranje. Također, problem nastaje kada se uspješne i dokazane intrapoduzetnike promovira na više razine menadžmenta čija zaduženja nisu u stanju kvalitetno provoditi, jer se njihove uspješne intrapoduzetničke osobine razlikuju od menadžerskih osobina. Rješenje je moguće pronaći u davanju visokih bonusa umjesto promaknuća na više razine menadžmenta ili premještanjem intrapoduzetnika s poslovnog pothvata koji se nalazi u zreloj fazi na novi poslovni pothvat koji je u fazi nastanka i razvoja ideje. Ovim modelom želi se postići kontinuirani razvoj intrapoduzetničke karijere onih zaposlenih koji predstavljaju istinske intrapoduzetnike. Onih koji nakon uspješnog završenog poslovnog pothvata ne nalaze smisao i zadovoljstvo obavljajući svakodnevne zadatke s prijašnjeg radnog mjesta.

### 3. KOZMETIČKA INDUSTRIJA U SVIJETU

Kozmetički proizvodi važni su potrošački proizvodi u životu ljudi, gdje su osim „tradicionalnih“ kozmetičkih proizvoda kao što su make-up i parfemi, uključeni i proizvodi za osobnu higijenu, primjerice paste za zube, šamponi i sapuni. Današnje kozmetičko tržište potaknuto je inovacijama, uključuje nove palete boja, tretmane usmjerene na određene tipove koža i jedinstvene formule koncentrirane na različite potrebe. Proizvođači stalno trebaju poboljšavati svoje proizvode kako bi ostali najbolji na velikom konkurentskom tržištu. Kozmetička industrija je unosan posao za većinu proizvođača kozmetičkih proizvoda. S obzirom na tehnološki razvoj i unapređenje proizvodnog procesa kozmetike ova industrija ima izvjesno važan rast u ostvarivanju dobiti. Područje upotrebe kozmetike je toliko rasprostranjeno da obuhvaća gotovo svakog čovjeka na Zemlji kao potencijalnog korisnika, a proizvodnja kozmetičkih proizvoda je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti.

*„Kozmetički proizvod je svaka supstanca ili proizvod koji je namijenjen direktnom kontaktu s vanjskom površinom ljudskog tijela, od kože, preko kose, noktiju, usana itd. Kozmetički proizvodi također obuhvaćaju kategoriju proizvoda za tretiranje zuba i mukozne membrane usne šupljine, ali samo s aspekt sprječavanja razvoja bolesti i održavanja njihovog lijepog izgleda“.* Grupacija kozmetičkih proizvoda je jako velika i obuhvaća kreme, emulzije, losione, gelove i ulja za kožu, maske za lice, pigmentirane baze i pudere za lice, prahove za nanošenje nakon kupanja i higijenske prahove, sapune, parfeme, toaletne vodice i tekućine poslije brijanja, pijene za kupanje, sredstva za pranje, depilatorne proizvode, deodorante, anti – prespirante, boje za kosu, proizvode za tretiranje i njegu kose, proizvode za brijanje, dekorativnu kozmetiku, proizvode za uklanjanje dekorativne kozmetike, proizvode za njegu zubiju, usana, noktiju, proizvode za zaštitu od sunčevog zračenja, proizvode za tamnjenje kože, proizvode za posvjetljivanje kože i proizvode za uklanjanje bora<sup>2829</sup>.

Poradi jakih medijskih kampanja koje potiču na kupnju kozmetičkih proizvoda, korisnici s pravom očekuju kako takvi proizvodi nisu štetni pa su regulative koje prate rad ove industrijske grane i distribucije proizvoda na tržište izrazito složene i podvrgnute strogim kontrolama te se gotovo 20% proizvoda u Europi odbacuje u fazi testiranja i ne distribuira na tržište. Osim toga, kozmetika i proizvodi za osobnu njegu su najvažnije područje s obzirom na primjenu kemijskih

---

<sup>28</sup> Official Journal L 262 (1976) *Council Directive EU 76/768/EEC*. Europe: European Union, Article 1, str. 170

<sup>29</sup> Official Journal of the European Union (2009) *Regulation (EC) No 1223/2009*. Europe: European Union, Article 1, str. 59

supstanci sigurnih za ljudsko zdravlje, pa je ova industrija primorana u svome poslovanju primijeniti principe neštetnosti po ljudskome zdravlju, održivog razvoja, i zaštite okoliša <sup>30</sup><sup>31</sup>.

### **3.1. Povijest kozmetičke industrije: od Starog Egipta do XX.stoljeća**

Ljudi se stoljećima uljepšavaju i to zato jer je ljepota moć. Tako je bilo u prošlosti, tako je i danas. Odijelo ne čini čovjeka, kažu, ali htjeli mi to priznati ili ne, izgled je bitan. Kozmetika ima povijest dugu nekoliko tisuća godina. Davno prije industrijske proizvodnje kozmetike, među naraštajima se prenosilo navika uljepšavanja. Začetke kozmetike nalazimo u Starom Egiptu<sup>32</sup>. Iako su u Perziji, 2000 godina prije Krista, svakodnevno upotrebljavani parfemi i pigmenti za bojanje očiju i usana napravljeni od različitih minerala, počeci kozmetike pripisuju se Starim Egipćanima, koji su imali razvijenu čitavu paletu kozmetičkih proizvoda. Rimljanke su prve koristile kreme/ ulja za lice i tijelo kao bi prikrivale svoje nedostatke i isticale ljepotu (1500 godina prije Krista). Također su prve uspostavile kulturu depilacije i prakticirale nošenje perika načinjenih od prave ljudske kose. Perike su također nosili i muškarci, a specifičnost egipatskih perika je u prvoj zabilježenoj uporabi boja za kosu (kana). Redovito nanošenje šminke uključivalo je ispiranje lica bjelanjkom jajeta i nanošenje pudera sačinjenog od olovnog karbonata, što se je pokazalo često smrtonosnom praksom. Kana se je osim boja za kosu također koristila za pigmentaciju usana i noktiju u sve nijanse narančaste. Uporaba crvene boje u make-up je s obzirom na lokalna vjerovanja bila posve zabranjena<sup>33</sup>. Duboko se vjerovalo da su dobar izgled i čistoća omiljeni Bogu, te da odražavaju stupanj duhovnog razvoja. Egipćani su bili i predani znanstvenici, a neke od kozmetičkih receptura primjenjive su čak i danas. Posebnu pažnju pridavali su recepturama za održavanje mladolikosti kože. Već tada su postojali proizvodi za uklanjanje strija, bora i ožiljaka. Egipćani su koristili kreme za lice, ulja za njegu tijela, proizvode za rast kose i različite parfeme. Egipćani su veliku pažnju posvećivali kupanju pa su svakodnevno uživali u kupakama. Proizvodili su sapun od biljnih ulja, životinjske masti

---

<sup>30</sup> Betton, C. I. (2007) Global Regulatory Issues for the Cosmetics Industry, Volume 1. Norwich, New York: William Andrew Inc., Chapter 1

<sup>31</sup> Lintner, K. (2009) Global Regulatory Issues for the Cosmetics Industry, Volume 2. Norwich, New York: William Andrew Inc., Chapter 1

<sup>32</sup> Dostupno na: <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/history-cosmetics/> [20.03.2019]

<sup>33</sup> Hunt, K. A., Fate, J., Dodds, B. (2011) Cultural And Social Influences On The Perception Of Beauty: A Case Analysis Of The Cosmetics Industry. *Journal of Business Case Studies*, 7 (1), str. 1 - 10

te su prvi 2500 godina prije Krista upotrebljavali mirise i prve primitivne parfeme<sup>3435</sup>. S obzirom na klimatske uvjete, suha i vruća klima im je isušivala kožu pa su za njegu kože korištena različita mirisna biljna ulja. Izvorno egipatska šminka, spravljana je od sastojaka koje danas koriste svjetske kozmetičke industrije. Seobe i ratovanja dovele su do mješanja različitih kultura. Vjeruje se da su stari Grci i Rimljani preuzeli dio kozmetičke prakse Egipćana, a obilan make – up je korišten samo u ritualne svrhe. Grkinje su redovito koristile parfeme i ruž za usne i voljele su neobične frizure iako je skromnost bila naglašenije u toj kulturi<sup>36</sup>. Iako počeci korištenja boja za usne sežu u Egipat, prva uporaba ruža za usne zabilježena je u Japanu. 1915. na svjetsko tržište je prvi puta izbačen ruž za usne u metalnoj tubi<sup>37</sup>.

Stoljećima kasnije, na scenu stupa dekadentno Rimsko carstvo, gdje se i dalje koristi egipatsko kozmetičko naslijeđe, a Rimljane su posebice zanimala afrodizijačke osobine kozmetičkih pripravaka. Uljepšavanje je i dalje bilo imperativ - ostala je zabilježena izjava rimskog filozofa Plauta: „Žena bez šminke je kao jelo bez soli.“ Rimljanke su koristile šminku za oči pa je poznata uporaba olovka za oči (kohl) i tuševa<sup>38</sup>, kosu su bojale u plavo kemikalijama što je dovelo do čestog opadanje kose. Nadalje, Rimljanke su prve koje su počele upotrebljavati ovčju mast (lanolin), a koja se pomiješana s krvlju koristila za bojanje noktiju.

Zabluda je da su higijenske navike ljudi u Srednjem vijeku bile lošije u odnosu na danas. Poznato je da su Vikinzi imali dobre higijenske navike. U Sjevernoj Europi koriste se i saune, a diljem Europe postojala su javna kupališta. Žene su bojale i viklerima kovčale kosu. Prirodnim pigmentima bojale su nokte i lice. Koristile su ogledala izrađena od stakla i uglačanog čelika<sup>39</sup>. Stoljećima je blijedi ten bio vidljivi dokaz statusa, a zemljoradnici su imali preplanuli ten. Vjerovalo se da su ljudi svjetlije puti bili dovoljno bogati da ne trebaju raditi. Za bijeljenje lica, i žene i muškarci koristili su puder napravljen od vapnenca i otrovnog olovnog oksida, pa je paraliza mišića lica i fatalno trovanje olovom bila česta pojava. Potkraj 19. stoljeća, umjesto olova, u puder se dodaje cinkov oksid, što se zadržalo do danas. Tijekom 15. i 16. stoljeća, centri proizvodnje kozmetike bili su Italija i Francuska. Također je razvijen puder na bazi otrovnog arsena.

---

<sup>34</sup> Chaudhri, S. K. i Jain, N. K. (2009) History of cosmetics – A review, *Asian Journal of Pharmaceutics*. str. 164

<sup>35</sup> Dostupno na: <http://cocomademoiselle.blogspot.ba/arhiva/2013/09/30/3594389> [20.03.2019]

<sup>36</sup> Ibid fusnota 33

<sup>37</sup> Ibid fusnota 34

<sup>38</sup> Olson, K. (2009) cosmetics in Roman Antiquity: Substance, Remedy, Poison. *The Classical World*, 102 (3), str. 291-310

<sup>39</sup> Ibid fusnota 35

Žene su oduvijek njegovale kožu kako bi zadržale mladenački izgled. U 16. stoljeću, imperativ povlaštene klase bio je mladolik izgled - mladenačka, zategnuta koža, crveni obrazi i usne, blještave oči, te visoko postavljene, blijede obrve. Da bi postigle takav izgled, žene su zatezale kosu, čupale obrve i vršile postupak izbljeđivanja kože skupocjenim preparatom, tzv. olovnim bjelilom, pripravljenim od vinskog octa i bijelog olova. Da bi učinak bio bolji, bjelilo se miješalo s bjelanjkom. Najčešće korištena kemikalija za piling lica bila je živa. Obzirom da su olovo, arsen i živa otrovni, ljudi su plaćali visoku cijenu za dobar izgled<sup>40</sup>.

U 17. stoljeću, iz Kine je stigla četkica za zube, a u kasnom 18. stoljeću izdana je prva knjiga o načinu izrade šminke. Početkom 19.-og stoljeća, vlasti su s negodovanjem gledale na korištenje kozmetičkih preparata te su je smatrale vulgarnom i sramotnom. No, ipak se kozmetika proizvodila kod kuće po receptima knjiga iz 18.-og stoljeća. Najčešći sastojci tadašnje kozmetike bili su korovi, cvijeće, voda, brandy i zgnječene jagode<sup>41</sup>.

Sredinom 19.-og stoljeća Francuskinje su počele nanositi rumenilo, ali i ruževe za usne crvene boje. U tom stoljeću sapun postaje jeftiniji i dostupan srednjoj klasi. Do kraja 19. stoljeća, većina kućanstava srednje klase ima kupaonice u kući. U 19. stoljeću, prvi put se prodaje pasta za zube u tegli, da bi je 1892. godine zamijenila tuba za pastu, kakvu i danas koristimo. 1888. godine, izumljen je prvi moderni deodorant, nazvan Mum što je uvelike pridonjelo poboljšanju higijenskog standarda .

Krajem 19. i na samom početku 20. stoljeća, nije se previše pažnje posvećivalo zdravoj prehrani i vježbanju, a brzorastuća industrija sve je više onečišćavala zrak. Želja za njegovanim izgledom i dalje je postojala, pa su se žene oslanjale na kreme za lice i anti-age proizvode. Počelo je otvaranje salona za uljepšavanje. U salonima za ljepotu diskretno je prodavana kozmetika - kreme za lice i ruževi za usne, te puder u obliku obojanih listova. Kao zamjena za današnju maskaru korišteni su štapići ugljena, a latice cvijeća kao ruževi za usne.

Već u prvih nekoliko godina 20.-og stoljeća dogodio se kozmetički bum. T. L. Williams je 1914. godine kreirao prvu maskaru za oči<sup>42</sup> koju je nazvao po sestri Mabel. Ta maskara kasnije dobiva ime Maybelline. Iste godine osnovane su neke od danas najpoznatijih kozmetičkih kuća kao što su Max Factor, Helena Rubinstein, Elizabeth Arden te L'Oreal. No, osim šminkanja i

---

<sup>40</sup> Ibid fusnota 35

<sup>41</sup> Dostupno na: <https://www.sminkERICA.com/ostalo/povijest-kozmetike/> [13.04.2018.]

<sup>42</sup> Ibid fusnota 34



njege lica i tijela pojavilo se još nekoliko trendova koji su postali popularni. Jedan od takvih trendova je i depilacija tijela<sup>43</sup>.

Jedan od prvih salona bio je u vlasništvu Helene Rubenstein, koja je prva počela proizvodnju krema za zaštitu od sunca, te ruža za usne i pudera za lice. Sa rastom popularnosti salona za uljepšavanje započinje stvaranje kozmetičke industrije i jezina proizvodnja. 1909. godina obilježena je otvaranjem salon Selfridges u Londonu. Time je označeno prvo javno prodavanje kozmetike koja je bila dostupna svima, što je ujedno i značilo prestanak zablude da je uljepšavanje sramotan čin. Kozmetički trendovi stvarani su usporedo s modnim diktatima, a na njih je često utjecala umjetnost, posebno Hollywood. Poznato je da je tridesetih godina dvadesetog stoljeća, nezaobilazno bilo imati tamno-crveni ruž i lak za nokte iste boje. Imperativ blijedog lica postupno zamjenjuje preplanuli ten, što je otvorilo put proizvodnji potpuno novih proizvoda, preparata za umjetno tamnjenje kože, koji su već 1929. godine bili dostupni u tekućem obliku i u obliku pudera.

Ruž za usne u stiku kakav se i danas koristi, proizveden je 1915.godine, a prvo sjajilo za usne 1930. Maskara je proizvedena 1913., dok su umjetne trepavice prvi put korištene na filmu 1916. godine. Moderni lak za nokte koristi se od 1917., a francuska manikura od 1975. Prva umjetna boja za kosu proizvedena je 1907. godine, a lak za kosu 1948. godine. Drugi svjetski rat, obilježen je nestašicom mnogih sirovina, među kojima su bili i kozmetički proizvodi, što je prekinuto nakon završetka rata.

Kasnih osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, događa se drastičan zaokret u kozmetičkoj industriji - počinju se koristiti UV losioni koji sprječavaju starenje kože. Također počinje sustavno testiranje kakvoće industrijskih kozmetičkih proizvoda i studije njihove efikasnosti, štetnosti i utjecaja na okoliš. Dolazi i do rapidnog razvoja novi kozmetičkih sirovina, od kojih su mnoge proizvedene biotehnološkim postupcima.

U posljednjih dvadeset godina, svjedoci smo silne ekspanzije specijaliziranih tvrtki koje proizvode i prodaju određene tipove kozmetičkih proizvoda - to je danas postao vrlo unosan posao. Kozmetika se uvijek prodavala i uvijek će se prodavati. Kao što je rekao jedan mudri trgovac: „Nije propao nitko tko je za žene radio! A zapravo, pobjednici smo svi! Nevjerojatna je pomisao da je danas moguće izgledati kako god poželite i da vam je sva potrebna „oprema“ nadohvat ruke!“

---

<sup>43</sup> Ibid fusnota 35

Neke od važnih godina u kozmetičkom svijetu su sljedeće: 1907. godine je proizvedena prva umjetna boja za kosu, 1910. godine je proizvedena prva maskara, 1915. godine je proizveden prvi ruž u sticku, 1916. godine počinje proizvodnja umjetnih trepavica, 1917. godine na tržište izlazi lak za nokte u današnjem obliku, 1955. godine na tržištu se pojavljuje prvi lak za kosu Taft.

### **3.2. Kozmetička industrija danas – trendovi, činjenice i zablude**

Danas kozmetička industrija vrijedi milijarde dolara, a mi se ne možemo odlučiti koji brand, oblik, boju, miris, dimenzije, pa čak niti okus odabrati. Pokoravamo se trendovima i gotovo ih slijepo slijedimo. Samo u 2017. godini je tržište kozmetičkih proizvoda i proizvoda za osobnu njegu postiglo rast od 1,3%, dok je 2015. godine postignut rast od čak 3,1%<sup>44</sup>. Istraživačke studije financiraju same kozmetičke tvrtke, privatnim novcem, a rezultati su rijetko dostupni u obliku valjanog znanstvenog članka, jer je većina „dokaza“ spominjanih u reklamama subjektivne prirode. Običnim laicima je jasno da se na istraživanju provedenim na uzorku od 25 žena ne može doći do objektivnog zaključka, a i brojke prikazane u reklamama običnose ističu mikrositnim slovima. Poseban problem čini poplava tzv. prirodne kozmetike, pod čime se, kao i u hrani, nerijetko prodaju bio i eko proizvodi. Istraživanje je pokazalo da četvrtina Nijemaca daje prednost prirodnoj kozmetici. Prodaje se “hand made“ kozmetika koja ne sadrži sintetske konzervanse i nije testirana na životinjama. Pritom su prstohvat indijske travice u noćnoj kremi i kap ulja jojobe često dovoljni da se proizvod reklamira kao bio kozmetika, iako glavina ostalih sastojaka dolazi iz istih kemijskih industrija, kao što je slučaj sa ostalim industrijskim proizvodima. A u toj prodaji maglovitih obećanja, unatoč svim dokazima, kupci svjesno pristaju kupovati ideje, a ne stvarne slike.

Kada je 2008. godine službeno objavljen početak svjetske gospodarske krize, prodaja kozmetičkih proizvoda u SAD-u porasla je za čak 10%. Da se ne radi o slučajnosti ili neobičnom fenomenu potvrđuje i poznati slučaj iz razdoblja 30-ih godina prošlog stoljeća. Naime, za vrijeme prve velike svjetske gospodarske krize upravo je kozmetička industrija ta koje je zabilježila porast prodaje. Neki to objašnjavaju činjenicom da vojska nezaposlenih žena u kriznim vremenima više obraća pažnju na fizički izgled ne bi li na taj način lakše privukla naklonost poslodavaca i ostvarila zaposlenje. S druge strane, stabilno tržište kozmetičkih proizvoda

---

<sup>44</sup> Dostupno na: <http://www.premiumbeautynews.com/en/the-european-cosmetics-market-grew.13629> [01.02.2019.]

rezultat je i širine asortimana proizvoda koje nudi i to različite cjenovne kategorije. Poseban rast zabilježila je ponuda tzv. luksuznih proizvoda. Kriza je najviše pogodila konzumente tzv. life style proizvoda što je utjecalo na pad prodaje. U 2008. godini na području zapadne Europe zabilježen je neznatni pad prodaje tzv. luksuznih proizvoda. Međutim, iako danas na tržištu postoji širok asortiman proizvoda niže cjenovne kategorije, kozmetički giganti luksuznih proizvoda za svoje carstvo ne trebaju brinuti. Razlog tome je što njihovi proizvode ulaze u kategoriju najpoznatijih svjetskih brandova i pri tome, obzirom na prepoznatljivost i vrhunsku kvalitetu kojom se ističu, pronalaze kupce čak i za vrijeme krize. Za razliku od prestižnih svjetskih brandova, pad u prodaji 2008. godine bilježe proizvodi masovne distribucije. Ipak, čini se, kako je i „kozmetička elita“ modificirala pristup kupcima pa se tako od objave gospodarske krize (2008.), više nego ikad, mogu pronaći luksuzni artikli po relativno povoljnim cijenama, što je do prije nekoliko godina bilo apsolutno nezamislivo, što zbog imidža brandova, a što zbog toga činjenice da se luksuz plaća.

Možemo zaključiti da kozmetička industrija ostaje neuništiva, da kozmetičke kompanije nisu, za razliku od kompanija drugih sektora, smanjile ulaganja u marketing. Možda je upravo u tome tajna njihova uspjeha. Kako bi se povećala kompetitivnost na tržištu, kozmetičke tvrtke ulažu velike napore u diverzifikaciju svojih proizvoda na tržištu. Tvrtke koje posluju u segmentu luksuzne imovine, pa tako i kozmetičkih proizvoda, nastoje razviti i usvojiti učinkovit poslovni model, kojim bi povećale svoju konkurentsku prednost na tržištu. Na usvajanje učinkovite inovacijske strategije utječu različite varijable, od kojih su tri ključna faktora prije svega inovativnost, nasljeđe i dugoročna vizija spram investicijskog stava. Nasljeđe poduzeće se prije svega razmatra u svijetlu generacijskog nasljeđa i autentičnosti tvrtke, pri čemu se ističe dugogodišnji dobar ugled, povijerenje korisnika i isticanje određenih vrijednosti koje tvrtka zastupa u filozofiji poslovanja<sup>45</sup>.

U budućnosti se predviđa brži rast tržišta kozmetičkih proizvoda u novim zemljama članicama Europske Unije, od čak 8,6% godišnje. U 2006. godini, 27 zemalja EU je postiglo ukupnu potrošnju kozmetičkih proizvoda od 63 milijardi eura, pri čemu Francuska, Njemačka, Italija, Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo ostvaraju čak 70% ukupne maloprodajne potrošnje. Za usporedbu, europsko je tržište gotovo jednake veličine kao i američko i japansko tržište zajedno, ali je ukupna potrošnja kozmetičkih proizvoda na američkom tržištu 2006. godine iznosila 38,2 milijardi eura, a na japanskom tržištu 23,7 milijardi eura. 25% europskog tržišta

---

<sup>45</sup> Gardetti, M. A. and Muthu, S. S. (2018) *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation*. Singapore, Singapore: Springer, str. 17 - 27

danas zauzimaju kozmetički proizvodi za njegu kose, kože i ostala sredstva za osobnu uporabu, 15% tržišta obuhvaćaju parfemi i slični proizvodi, a preostali dio od 60% otpada na proizvode iz kategorije dekorativne kozmetike. Prosječan Europljanin godišnje na kozmetičke proizvode za njegu troši oko 128 eura. U tablici 1 je navedena prosječna potrošnja kozmetičkih proizvoda po stanovniku zemlje članice EU u 2006. godini<sup>46</sup>.

Tablica 1. Pokazatelji prosječne godišnje potrošnje kozmetičkih proizvoda zemlja članica EU u 2006. godini

Zemlja članica	Potrošnja po stanovniku (€) u 2006.	Složena godišnja stopa rasta 2000. – 2006. (%)	Potrošnja po stanovniku (€) prema paritetu kupovne moći u 2006.	Rangiranje prema paritetu kupovne moći
Norveška	219	5.7%	131	13
Cipar	212	-1.1%	233	1
Švicarska	211	0.2%	144	6
Danska	171	4.2%	119	19
Švedska	17	4.7%	139	7
Španjolska	169	4.3%	153	4
Francuska	166	1.3%	138	9
Ujedinjeno	165	2.5%	137	10
Belgija/	164	3.5%	139	8
Austrija	156	2.7%	129	15
Nizozemska	149	2.4%	116	21
Italija	149	2.5%	133	11
Malta	144	2.9%	187	2
Finska	144	5.1%	120	18
Njemačka	142	1.0%	121	17
Irska	133	2.9%	99	23
Grčka	121	4.7%	124	16
Portugal	104	2.3%	118	20
Češka	82	11.4%	145	5
Slovenija	81	6.7%	131	12
Slovačka	78	6.9%	162	3
Poljska	63	4.7%	108	22
Estonija	63	6.1%	130	14
Mađarska	63	8.4%	96	25
Litva	52	8.9%	99	24
Latvija	40	3.1%	83	26
Rumunjska	30	9.7%	47	28
Bugarska	22	7.6%	62	27

<sup>46</sup> Global Insight, Inc. (2007) *A Study of the European Cosmetics Industry, Final report*. European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry

Prema podacima iz 2017. godine tvrtka Johnson & Johnson je ušla u 20 svjetskih tvrtki s najbrže rastućim udjelom na tržištu prema podacima svjetske revizorsko-savjetničke tvrtke Price Waterhouse Coopers (PWC)<sup>47</sup>. Sa 77,6 milijardi eura prometa postignutih u maloprodajom robe u 2017. godini, europsko tržište kozetičkih proizvoda i proizvoda za osobnu njegu je najveće tržište kozetičkih proizvoda na svijetu pri čemu se najviše ostvarene prodaje ostvaruje u Njemačkoj (13,6 milijardi eura), Francuskoj (11,3 milijardi eura), Ujedinjeno Kraljevstvo (11,1 milijardi eura), Italija (10,1 milijardi eura) i Španjolska (6,8 milijardi eura). Europska kozmetička industrija direktno ili indirektno osigurava preko 2 milijuna radnih mjesta od čega je 165750 osoba zaposleno u proizvodnji kozmetike, 195000 osoba izravno zaposleno u sektoru kozmetičke industrije, a 1,64 milijuna je zaposleno indirektno u širem lancu vezanom uz ovu industrijsku granu, a 366000 osoba radi u povezanim djelatnostima<sup>48</sup>.

### **3.3. Doprinos korporativnom poduzetništvu tržišnih konkurenata u svijetu kozmetike**

U ovom dijelu rada će biti riječi o velikim, globalnim tržišnim konkurentima na području kozmetičke industrije te kako su kroz recentnu povijest svojim pristupom, implementacijom korporativnog poduzetništva te kontinuiranim inovacijama doprinosili stvaranju novih proizvoda, otvaranju novih kategorija te razvoju kozmetičke industrije općenito.

#### ***3.3.1. Procter & Gamble***

Procter & Gamble (P&G) je tvrtka osnovana 1837. godine. Tvrtka je počela kao mala, obiteljska proizvodnja sapuna i svijeća u Cincinnatiju, Ohio, SAD. Danas P&G proizvodi više od 250 robnih marki, za više od pet milijardi potrošača u 180 država svijeta<sup>49</sup>. William Procter, proizvođač svijeća, emigrant iz Engleske i proizvođač sapuna James Gamble emigrant iz Irske, oženili su dvije sestre, Oliviu i Elizabeth Norris. Otac sestara uvjerio je svoje zetove da se udruže i postanu poslovni partneri. Na prijedlog Alexandera Norrisa, 1837. godine rođeno je novo, smiono poduzeće: Procter & Gamble.

James Norris Gamble, sin osnivača i kemičar, 1879. godine razvio je cjenovno pristupačan bijeli sapun Ivory koji je svojom kvalitetom bio konkurentan visokokvalitetnim uvoznim

---

<sup>47</sup> PWC (2017) *Global Top 100 Companies by market capitalisation*. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/global-top-100-companies-2017-final.pdf> [21.03.2019.]

<sup>48</sup> Dostupno na: <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/#> [14.03.2019.]

<sup>49</sup> Dostupno na: [https://www.pg.com/translations/history\\_pdf/english\\_history.pdf](https://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf) [11.03.2018.]

sapunima. Tvrtka je izgrađena na inovacijama, tako da je do 1890. godine P&G prodavao više od 30 vrsta različitih sapuna. Tvrtka je 1946. godine proizvela deterdžent Tide, najznačajniji novi proizvod nakon sapuna Ivory. Tide je bio zamjetljivo bolji od drugih proizvoda na tržištu. Ubrzo je njegova prodaja postala toliko uspješna da je omogućila financiranje brzog razvoja tvrtke: razvitak novih proizvodnih linija i ulazak na nova tržišta širom svijeta. Nakon uvođenja Tidea na tržište, P&G je razvio nekoliko novih poslovnih područja. Crest, prva pasta za zube s fluorom, osvojila je vodeću tržišnu poziciju podržana po prvi puta izdanom službenom preporukom Američkog udruženja zubara.

Tehnologija proizvodnje pulpe potaknula je pokretanje proizvodnje toaletnog papira i maramica. Tvrtka P&G doslovno je stvorila kategoriju jednokratnih pelena uvođenjem Pampers pelena 1961. No najvažniji je ipak tvrtkin rastući interes za međunarodno poslovanje. Uvjereni da uspjeh tvrtke na novim tržištima zahtijeva lokalnu prisutnost u tim zemljama, tvrtka P&G je započela osnivati poslovanje u Meksiku, Europi i Japanu.

Prema tržišnoj vrijednost i vrijednosti dionica Procter & Gamble ubraja se u 15 najuspješnijih svjetskih tvrtki<sup>50</sup>. Prema anketi koju provodi svjetska revizorsko-savjetnička tvrtka Price Waterhouse Coopers (PWC), P&G zauzima 19. mjesto među svjetski 20 najcjenjenijih kompanija s tržišnim udjelom od 230 milijardi dolara u ožujku 2017. godine<sup>51</sup> te je vodeća kompanija u sektoru deterdženata i kozmetike. Danas tvrtka P&G ima podružnice u više od 70 zemalja čineći ju jednom od najrsprostranjenijih kozmetičkih tvrtki za proizvode široke potrošnje u svijetu<sup>52</sup>. Tvrtka je snažan pokretač ekonomskog napretka i blagostanja širom svijeta. Zapošljava više od 95.000 ljudi koji nastoje osigurati proizvode vrhunske kvalitete i vrijednosti<sup>53</sup>.

### **3.3.2. Beiersdorf**

Ljekarnik Paul C. Beiersdorf osniva tvrtku Beiersdorf 1882. godine u Hamburgu i iste godine na tržištu predstavlja svoj patent za proizvodnju - sterilni kirurški flaster za rane. Godine 1890. farmaceut i poduzetnik dr. Oscar Troplowitz preuzima tvrtku od Paula C. Beiesedorfa. On

---

<sup>50</sup> Dostupno na: <http://marketing-e.weebly.com/marketing.html> [11.03.2019.]

<sup>51</sup> Ibid fusnota 45

<sup>52</sup> Dostupno na: <https://us.pg.com/doing-what-is-right/> [21.03.2019.]

<sup>53</sup> P & G (2018) *2018 Citizenship Report Executive Summary*. [on - line]. Procter & Gamble. Dostupno na: [https://assets.ctfassets.net/ogad6svuzkv/3zpnn3xyOAAQIeMSgqs2K2/4c6d7e2f355f370c9d500ceb940a301f/2018\\_P\\_G\\_Corporate\\_Citizenship\\_Report\\_Executive\\_Summary.pdf](https://assets.ctfassets.net/ogad6svuzkv/3zpnn3xyOAAQIeMSgqs2K2/4c6d7e2f355f370c9d500ceb940a301f/2018_P_G_Corporate_Citizenship_Report_Executive_Summary.pdf) [21.03.2019.]

modernizira proces proizvodnje i širi područje proizvoda te dovodi do prvih međunarodnih kontakata. 1900. godine tvrtka Beiersdorf patentira svoj čuveni ekstrakt lanolina zvan Eucerit, čime se postavlja osnova za proizvodnju nadaleko poznatog balzama za njegu usana Labello (1909.) i kreme Nivea (1911.). Balzam za njegu usana je izbačen na tržište 1909. godine, a svoju popularnost duguje inovativnoj ambalaži (tuba s navojem) zbog koje ubrzo postaje internacionalni hit. 1911. godine Dr. Oscar Tropolowitz u suradnji s kemičarom Dr. Isaac Lifschützom i dermatologom Prof. dr. Paul Gerson Unnom, proizvodi prvu kremu za kožu baziranu na emulziji vode i ulja i tako je stvorena Nivea. S smrću Dr. Tropolowitza, njegov nasljednik postaje Dr. Otto Hanns Mankiewicz 1918. godine.

Tijekom 1920.g snimljena je prva reklama za Niveu, te se prikazivala u Njemačkim kinima. Beiersdorf postaje međunarodna kompanija koja u narednim desetljećima izbacuje niz inovativnih rješenja. Godine 1920. sterilni kirurški flaster za rane Hanzaplast distribuiran je na komercijalnom tržištu i tako postao revolucija u zdravstvu. 1950. godine tvrtka na tržište stavlja kremu Eucerin Ph5. Godinu dana kasnije na tržište stavlja prvi sapun za inhibiranje rasta bakterija s mirisom čime se tvrtka Beiersdorf upisuje kao prvi proizvođač deodoransa, a iste godine krema Nivea razvija svoj prepoznatljivi logo i izgled kakv ima danas<sup>54</sup>. Do 1972. godine tvrtka Beiersdorf je imala više od 10.000 zaposlenika. Nivea Gesicht (kasnije Nivea Visage) je predstavljena na tržištu 1982. godine. To je bio početak kontinuiranog širenja Nivee kao brenda za njegu kože. Strategija tvrtke za taj brend bio je napraviti što veći broj jakih robnih marki koje će potrošači kupovati.

Brend La Prairie Beiersdorf kupuje 1991. godine. Desetak godina kasnije, točnije 2004. godine otvaraju novi Skin Research Centar u Hamburgu gdje je zaposleno više od 450 znanstvenika<sup>55</sup>. Taj Centar je jedan od najvećih, najvažnijih i najnaprednijih istraživačkih centara u kako u Njemačkoj tako i u svijetu. 2007. godine tvrtka Beiersdorf steče 85% udjela u jednoj od vodećih tvrtki za kosu u Kini C-BONS. U prosincu 2008., Beiersdorf je uključen u vodeći njemački kapitalni indeks DAX koji obuhvaća 30 vodećih tvrtki u Njemačkoj. Beiersdorf 2010. uvodi novi Eucerin Aquaporin Active hidratantnu kremu, a 2011. Nivea Pure s prirodnim i ekološkim sastojcima. Kao međunarodna kompanija koja proizvodi potrošačku

---

<sup>54</sup> Dostupno na: <https://www.beiersdorf.com/about-us/our-history/milestones> [20.03.2019.]

<sup>55</sup> Kapalschinski C. (2017) *Nivea maker needs anti-aging cream: Beiersdorf plans to grow its super-premium La Prairie brand and other top sellers aside from flagship Nivea, and may make some acquisitions to do it.* [online]. Njemačka: Handelsblatt GmbH. Dostupno na: <https://www.handelsblatt.com/today/companies/beauty-care-nivea-maker-needs-anti-aging-cream/23572810.html?ticket=ST-727620-z7baDdcGabAYWyg6nf5p-ap1> [20.03.2019.]

robu, tvrtka je prisutna širom svijeta te je fokusirana na tržišta s natprosječnim razvojnim potencijalom, a posao je podijeljen u tri područja; Europa i Sjeverna Amerika, Azija, i tržišta u razvoju.

### **3.3.3. Henkel**

Henkel AG & Co. KGaA jedna od najvećih kozmetičkih kompanija u svijetu i na našem regionalnom tržištu. Koncern Henkel spada u grupaciju 500 najvećih svjetskih kompanija, posluje na tri strateška poslovna područja: poslovno područje sredstava za pranje i čišćenje u domaćinstvu, poslovno područje kozmetike i poslovno područje ljepila. Više od 60% njegove ukupne prodaje ostvaruju potrošačke robne marke, a blizu 40% suradnjom s industrijskim klijentima. U fiskalnoj godini 2018. kompanija Henkel ostvarila je prodaju u vrijednosti od 19,9 milijardi eura i operativnim profitom u iznosu od 3,1 milijarde eura. Henkel ima 55.000 zaposlenih diljem svijeta koji su predani ostvarivanju korporativne tvrdnje „Excellence is our passion“ što u prijevodu na hrvatski jezik znači: izvrsnost je naša strast, kao i omogućavanju da ljudi u 125 zemalja diljem svijeta vjeruju u tehnologiju i robne marke kompanije Henkel<sup>56</sup>.

Godine 1995. tvrtka Henkel AG&Co. KGaA je postala većinski vlasnik tvrtke Schwarzkopf. Henkel Croatia d.o.o., kao predstavnik tvrtke Henkel na razini lokalnog tržišta, također djeluje kroz dva poslovna područja, Henkel Beauty Care Professional (profesionalna njega kose za frizere) i Henkel Beauty Care (proizvodi široke potrošnje). Obe poslovne jedinice istovremeno predstavljaju brandove iz Henkelovog portvelja. Brand Schwarzkopf ima veliki asortiman mnogih proizvoda i poznatih marki. Njihovi proizvodi su: boje za kosu, styling preparati, proizvodi za njegu kose, proizvodi za njegu kože, proizvodi za oralnu higijenu i mirisi. Henkel grupa snažna je u području ljepila, deterdženata i tehnologija. Poslovna jedinica Henkel Beauty Care Professional se globalno nalazi na trećem mjestu kada su u pitanju dobavljači profesionalnih preparata za isključivo salonsku namjenu. Henkel je prisutan diljem svijeta s vodećim robnim markama i tehnologijama na tri poslovna područja, a to su područja: a) Proizvodi za pranje rublja i kućanstvo, b) Kozmetički i higijenski proizvodi te c) Ljepila i tehnologije.

---

<sup>56</sup> Smodlaka, Ž. (2009) Intervju: *Uspješnih 15 godina Henkel Croatia*. [on - line]. Zagreb: KunaPak d.o.o., portal Ja trgovac. Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2009/11/uspjesnih-15-godina-henkel-croatia/> [19.03.2018.]



Henkel je osnovan 1876. i zauzima vodeće svjetske pozicije kod potrošača kao i industrijskih poduzeća s dobro poznatim robnim markama kao što su Persil, Schwarzkopf i Loctite. Sjedište je u Düsseldorfu u Njemačkoj i tvrtka zapošljava više od 55.000 zaposlenika širom svijeta. Dvadesetmogodišnji Fritz Henkel i njegova dva partnera osnovali su Henkel & Cie u Aachenu 26. rujna 1876. godine. Prvi proizvod poduzeća bio je deterdžent baziran na vodenom staklu. Za razliku od svih ostalih sličnih proizvoda, koji u to vrijeme nisu prodavani u pakiranom izdanju, ovaj deterdžent za tvrdokorne mrlje lansiran je na tržište u praktičnim pakovanjima. Prvi njemački brend deterdžent Henkel's Bleich-Soda (Henkelova soda za izbjeljivanje) pojavljuje se na tržištu 1878. godine. Bio je to proizvod povoljne cijene, koji se prodavao u čvrstim kartonskim kutijama. Mješavina vodenog stakla i sode bila je rezultat istraživanja Fritza Henkela. Soda se nabavljala iz tvrtke Matthes&Weber u Duisburgu. Henkel je ovu tvrtku kupio 1917., a prodao 1994. godine. Fritz Henkel evidentiran je 1879. godine kao jedini vlasnik u trgovačkom registru. Prodaja Henkelove sode za izbjeljivanje toliko je narasla, da je u samo jednoj godini iznajmljena tvornica u Schützenstraße u Düsseldorfu nije mogla zadovoljiti potražnju. Fritz Henkel odlučio je izgraditi vlastitu tvornicu koja je imala vezu sa željeznicom. Ernst Sieglin prodavao je svoj deterdžent kao pakirani proizvod s fiksnom cijenom, pod nazivom „Dr. Thompson's Seifen-Pulver - Marke Schwan.“ Ovaj proizvod također je bio jedan od prvih njemačkih brendova.

U drugoj polovici 19. stoljeća, Henkel je započeo novu epohu koja se odnosila na razvoj odjela za terensku prodaju. Kupce se posjećivalo četiri puta svake godine, a putovanja trgovačkih putnika obuhvaćala su njemačko područje Baltičkog mora te istočnu i središnju Njemačku. Do 1896. godine, Henkelov kadar trgovačkih putnika bio je aktivan na području čitave Njemačke. U ožujku 1900. godine započela je proizvodnja na novoj lokaciji u Holthausenu. Do kraja godine, proizvodnja je dosegla 8.225 tona, što je 66% više od brojke za 1899. na staroj lokaciji. 1906. godine Henkel je započeo istraživanje kemije pranja, izbjeljivanja i peroksida. Kemičar dr. Hermann Weber, bivši kolega dr. Huga Henkela, započeo je posebno istraživanje upotrebe soli koje sadrže kisik kao sredstva za izbjeljivanje u prašku za pranje.

U lipnju 1907. godine proizveden je prvi Persil. Bio je to prvi svjetski aktivni deterdžent. Persil je označio mirnu revoluciju u domaćinstvu, jer su kućanice mogle dobiti čisto, blistavo bijelo rublje nakon što su ga samo jednom prokuhale, bez izbjeljivanja i trljanja. Persilov uspjeh nadmašio je sva očekivanja, a godišnja proizvodnja porasla je 1908. na 4.700 tona. Nova tvornica sapuna započela je s radom u srpnju iste godine, gdje se koristio stroj s dvostrukom opcijom za pakiranje i stroj za zatvaranje košara za pakiranje koji su bili uvezeni iz SAD-a. Weisse Dame (Bijela dama), najslavniji Persilov reklamni lik, stvorena je 1922. godine i

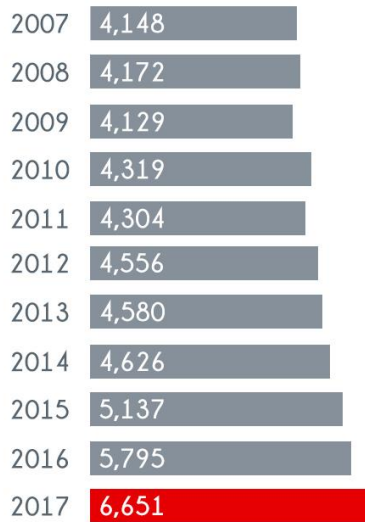
pojavljivala se sve do 1960. na posterima, emajliranim znakovima te uličnim satovima. Posljednjih godina Weisse Dame doživjela je renesansu.

Nakon što je Schwarzkopf lansirao šampon Schauma, 1949. godine označen je početak najuspješnijeg njemačkog šampona. Danas je Schwarzkopf jedna od najjačih robnih marki matične tvrtke Henkel i bavi se proizvodima u kategoriji boja za kosu i sredstava za njegu i oblikovanje kose te je jedan od predvodnika na tržištu. Kao što je već spomenuto, unutar Henkela su organizirana tri poslovna sektora koja djeluju globalno:

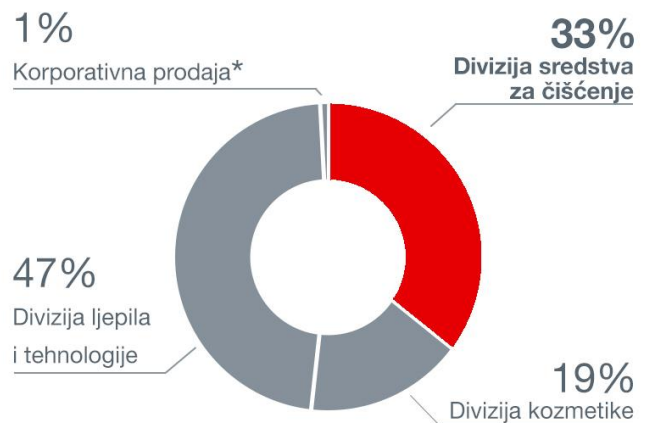
a) Proizvodi za pranje rublja i kućanstvo - čiji su globalni vrhunski brendovi i grupe proizvoda Persil, Purex i Dixan. Poslovni je sektor globalno aktivan u poslovima vezanim uz robu široke potrošnje, odnosno brendove iz sektora Proizvoda za pranje rublja i održavanja kućanstva. Sektor proizvoda za pranje rublja ne uključuje samo snažne i specijalne deterdžente nego i omekšivače, pojačivače rezultata pranja rublja i proizvode za njegu rublja. Asortiman poslovnog područja Henkel Proizvoda za održavanje kućanstva uključuje proizvode za ručno i strojno pranje posuđa, sredstva za čišćenje kupaonice, WC-a i kućanstva, sredstva za čišćenje stakla i specijalna sredstva za čišćenje. Također tržišno su prisutni u odabranim regijama s osvježivačima zraka i insekticidima za primjenu u kućanstvu. Potrošačima širom svijeta njihove robne marke postale su sastavni dio svakodnevnog života. Na tržištima koja su im važan poslovni sektor proizvoda za pranje rublja i kućanstvo zauzimaju vodeću poziciju u svijetu. Prikaz prodaje proizvoda za pranje rublja i kućanstvom razdoblju od 2007-2017 prikazano je na slici 5.

Persil je popularan kao premium deterdžent, a proizvođač posebno izdvaja Persil Gold Brilliance koji sadrži formulu „cold active“ koja uklanja mrlje već na temperaturi od 30 stupnja Celzijevih. U segmentu takozvanih „economy“ deterdženata u Henkelu su razvili deterdžent Rex sa soda efektom. Filozofija ovog proizvođača je da su njegovi deterdženti u baš svakoj trgovini, bila ona velika ili mala.

## Prodaja u milijunima eura



## Udio u ukupnoj prodaji Henkela



\*Korporativna prodaja je dio prodajnog poslovanja koji se ne može pripisati niti jednoj diviziji

Slika 5: Prodaja proizvoda za pranje rublja i kućanstvo od 2007.-2017. u mil.eura

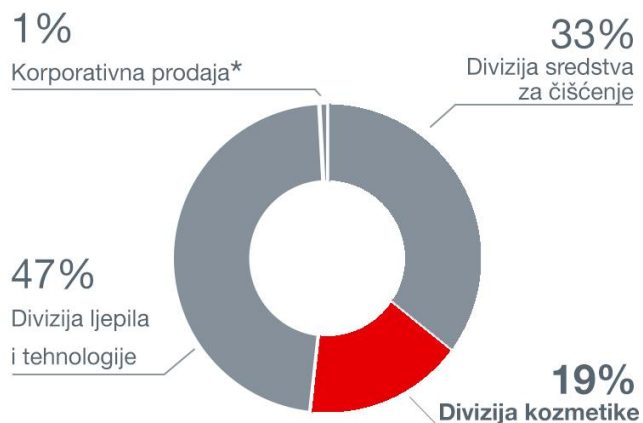
Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

b) Kozmetički i higijenski proizvodi. Grupe proizvoda i brendovi su Schwarzkopf, Syoss i Dial. Poslovni jedinica Kozmetike i higijenskih proizvoda aktivan je na poslovnom području brendirane robe široke potrošnje s kategorijama Njega kose, Njega tijela, Njega kože i Oralna higijena kao i s profesionalnim proizvodima za njegu kose. Njihovi kozmetički proizvodi dostupni su širom svijeta te imaju vodeću poziciju u svim međunarodnim segmentima tržišta. Schwarzkopf ima niz robnih marki iz područja boja za kosu, proizvoda za oblikovanje i njegu kose, higijenskih proizvoda, proizvoda za njegu kože, higijenu zubi i parfema, dok je Schwarzkopf Professional jedan je od tri svjetskih vodećih dobavljača proizvoda za frizerske salone. Na slici 6 prikazana je prodaja kozmetičkih i higijenskih proizvoda od 2007.-2017.

## Prodaja u milijunima eura

2007	2,972
2008	3,016
2009	3,010
2010	3,269
2011	3,399
2012	3,542
2013	3,510
2014	3,547
2015	3,833
2016	3,838
2017	3,868

## Udio u ukupnoj prodaji Henkela



\*Korporativna prodaja je dio prodajnog poslovanj koji se ne može pripisati niti jednoj diviziji

Slika 6: Prodaja kozmetičkih i higijenskih proizvoda od 2007.-2017. u mil.

Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Sa slike je vidljivo da potražnja za kozmetičkim i higijenskim proizvodima raste. Godine 2007. prodaja je iznosila 2.972 mil eura, a 2017. godine je dosegla iznos od 3.868 mil eura. Ta divizija Henkelu doprinosi sa 19% u ukupnim globalnim prihodima.

c) Ljepila Tehnologije. Tvrtka Henkel je prva u svijetu u području ljepila, brtvila i sredstava za tretiranje površina za široku potrošnju, obrtnike i industrijske primjene. Imaju dobro usklađeni asortiman međunarodnih, regionalnih i lokalnih robnih marki koji proizlazi iz njihove duge tradicije. Henkel nudi širok raspon proizvoda koji zadovoljavaju potrebe različitih ciljnih skupina – od široke potrošnje, preko obrtnika do industrijskog poslovanja. Sve je počelo u lipnju 1923. godine prvom isporukom ljepila iz Henkelove tvornice u Düsseldorfu u Njemačkoj. Ta isporuka označava rođenje poslovnog segmenta čiji je Henkel danas globalni lider.

### 3.3.4. L'oreal

Već više od jednog stoljeća L'Oreal je posvetio svoj posao isključivo brizi o ljepoti. To poduzeće postavilo je sebi misiju da ponudi svim ženama i muškarcima u svijetu najbolje od kozmetičke inovacije u pogledu kakvoće, djelotvornosti i sigurnosti. To ih vodi prema cilju, beskonačnoj raznolikosti ljepote, prema potrebama i željama u cijelom svijetu. Od svog stvaranja kao istraživača, grupa stalno pomiće granice znaja. Njihova jedinstvena istraživačka ruka omogućuje kontinuirano istraživanje novih teritorija i stvaranje novih proizvoda u

budućnosti, dok je nadahnuta ritualima ljepote diljem svijeta. Za njih je ljepota jezik, ona je univerzalna i ona je znanost.

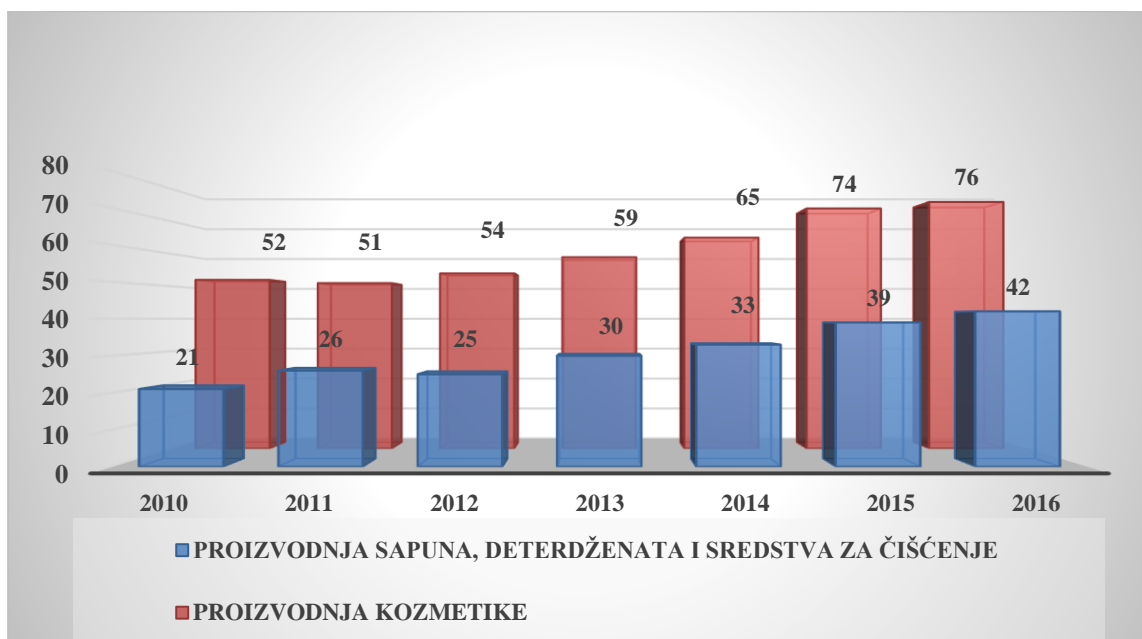
Osnivač kozmetičke tvrtke L'Oreal je pariški student Eugène Schueller. Za vrijeme sata kemije Schueller se zainteresirao za bojenje kose. Poslije školovanja, Schueller se nakratko zaposlio kao ljekarnikov pomoćnik, nakon čega je osnovao vlastitu tvrtku. Tadašnji šef ga je odgovarao od toga govoreći mu da će bojenje kose imati „vrlo ograničeno tržište u budućnosti“, ali je pogriješio. Ipak, Schueller se odlučio okušati u poslovnom pothvatu. Umjesto da koristi tradicionalne recepture za stvaranje boja za kosu, pristupio je kosi kao predmetu znanstvenog istraživanja te je razvio vlastite proizvode bazirane na pažljivoj analizi. Kombiniranje svijeta znanosti i ljepote rezultiralo je inovativnim proizvodima koji su bili odlično prihvaćeni na tržištu. Njegov koncept je u to vrijeme bio revolucionaran što i danas predstavlja srce misije cijele kompanije. Fokus tvrtke je bio na bojama za kosu, a L'Oréal je poveo pravu revoluciju nudeći preparate koji su učinkovito bojali kosu, njegovali i hranili je.

Svoju prvu boju za kosu Schueller je razvio 1907. godine, a zvala se L'Auréale. 1909. godine osnovao je „The Safe Hair-Company of France“, koja je 1938. godine preimenovana u L'Oreal. Od tada prvi put u povijesti žene su mogle bojiti svoju kosu sigurno i učinkovito. Od početka osnivanja, Eugène Schueller se prema svojoj kompaniji odnosio ne kao prema nekom poslovnom pothvatu, nego kao prema centru za uvježbavanje profesionalaca za njegu kose. L'Oreal je za njega bio „sveučilište za bojanje kose“. Odlučan da uspije u industriji koja nije postojala u to vrijeme, Schueller je brzo razvio partnerstvo s grupom frizera u Parizu koji su cijenili njegove zasluge i odanost njegovom poslu te su mu za uzvrat bili odani. Usavršavanje, obuka i podrška frizerima ostaju središnja načela identiteta današnje L'Oreal grupacije. Raznolikost je osnovna vrijednost i prioritet za L'Oreal. Promiču jednakost muškaraca i žena u okviru svojih timova, odnosno omogućuju pristup ženama na odgovorne pozicije te osiguravaju jednak tretman u pogledu plaća. Također potiču zapošljavanje osoba s invaliditetom.

U 21. stoljeću L'Oréal slavi svojih sto godina postojanja i odlučili su se na pomoć svojim podružnicama u pokretanju lokalnih projekata. Imaju u planu ostvariti ukupno 100 projekata koji će pomoći nezaštićenim i zaboravljenim zajednicama diljem zemlje te pronaći rješenja za njihove probleme. Svi projekti povodom stogodišnjice uključuju L'Oréalove partnere diljem svijeta i razvijaju programe koji potiču obrazovanje, znanstvena istraživanja i dižu samopouzdanje. 100 godina, 100 projekata kako bi učinili svijet boljim mjestom.

#### 4. KOZMETIČKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ

Hrvatska godišnje proizvede kozmetike u vrijednosti od 50-ak milijuna eura i bilježi značajan porast novoregistriranih tvrtki, slika 7. Usporedbe radi 2009. godine u Hrvatskoj je bila registrirana 51 tvrtka u sektoru proizvodnje parfema i tolateno kozmetičkih proizvoda i 20 tvrtki u sektoru proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za čišćenje<sup>57</sup>.



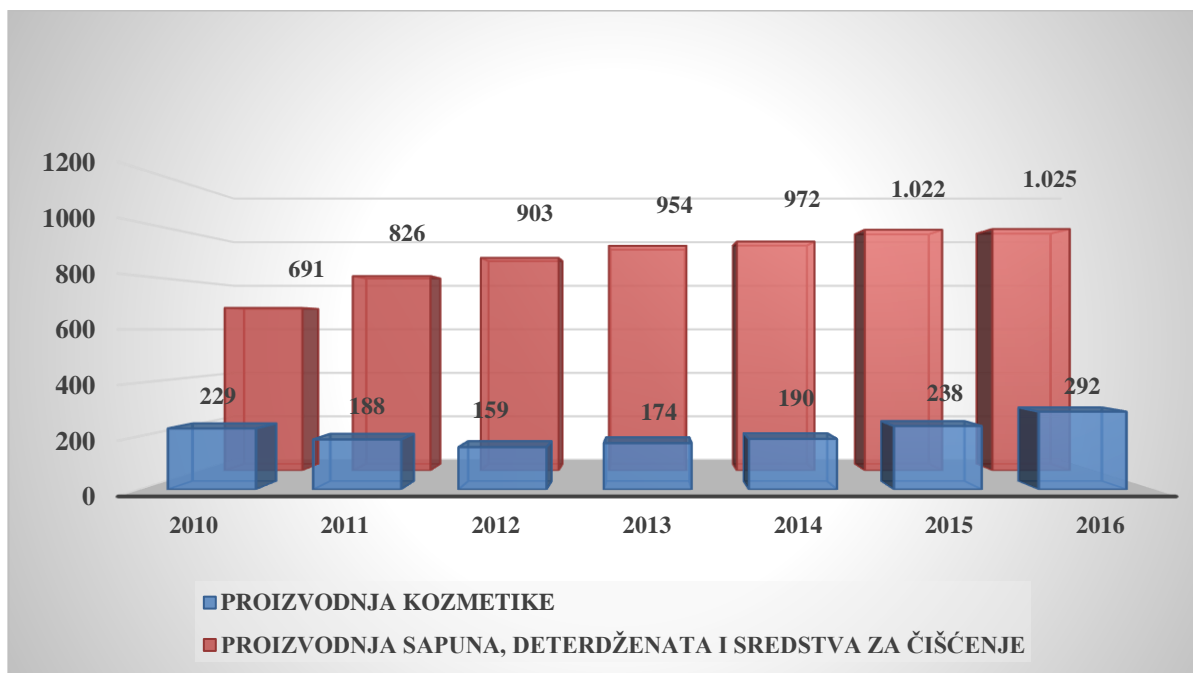
Slika 7: Broj registriranih tvrtki u sektorima proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za pranje te proizvodnje kozmetike u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2016.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

Najveći proizvođači su Saponia, Labud, Neva, Biokozmetika i Annyer. Njihova ukupna proizvodnja je 2009. godine iznosila oko 4957 tona, –a polovica te količine namijenjena je izvozu, uglavnom u zemlje bivše Jugoslavije, Albaniju te u neke zemlje EU. U 2016.godini, izvoz kozmetičkih proizvoda je iznosio 10.028 tona, što je dvostruko više od ukupne proizvodnje iz 2009.godine. Prema podacima iz 2010. godine proizvodnja kozmetike u Hrvatskoj s godišnjim izvozom od 25 milijuna eura jedna je od propulzivnijih gospodarskih grana unatoč negativnoj trgovinskoj bilanci jer se u 2009. godini u Republiku Hrvatsku uvezlo kozmetike u vrijednosti od 157,3 milijuna eura. Prema podacima Europskog udruženja

<sup>57</sup> HGK (2010) *Tržište kozmetike u RH* [online]. Zagreb: HGK. Dostupno na: [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) [29.srpanj.2017.]

proizvođača kozmetike, prosječna potrošnja po stanovniku u Hrvatskoj iznosila je 50 eura<sup>58</sup>. U razdoblju od 2010. do 2016. godine hrvatske tvrtke u sektorima proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za pranje te proizvodnje kozmetike, bilježe rast prihoda, slika 8. U 2017. godini, na tržištu kozmetičkih proizvoda Republike Hrvatske je zabilježen porast maloprodaje od 7,1% u odnosu na 2016. godinu, što je drugi najveći porast maloprodaje na teritoriju EU<sup>59</sup>. U 2017. godini u Hrvatskoj ostvarena prodaja u ukupnom iznosu od 353 milijuna eura<sup>60</sup>.



Slika 8: Ukupan prihod tvrtki u sektorima proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za pranje te proizvodnje kozmetike u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2016.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

No, unatoč rastu proizvodnje, potrebe na hrvatskom tržištu su daleko veće pa znatne količine kozmetike moramo uvoziti. Tako je, prema podacima Hrvatske gospodarske komore, samo 2009. uvezeno kozmetike u vrijednosti 157,3 milijuna eura, a 2008. u vrijednosti 187 milijuna eura. Najveći uvoznik kozmetike u Hrvatsku je DM, slijede Beiersdorf, P&G, Prodis, AWT Int., L'Oreal Adria, Henkel Croatia, Orvas, Laura Kozmetika i dr. Unatoč povećanoj domaćoj proizvodnji i jakom uvozu potrošnja kozmetike u Hrvatskoj je skromno. Naime, prema

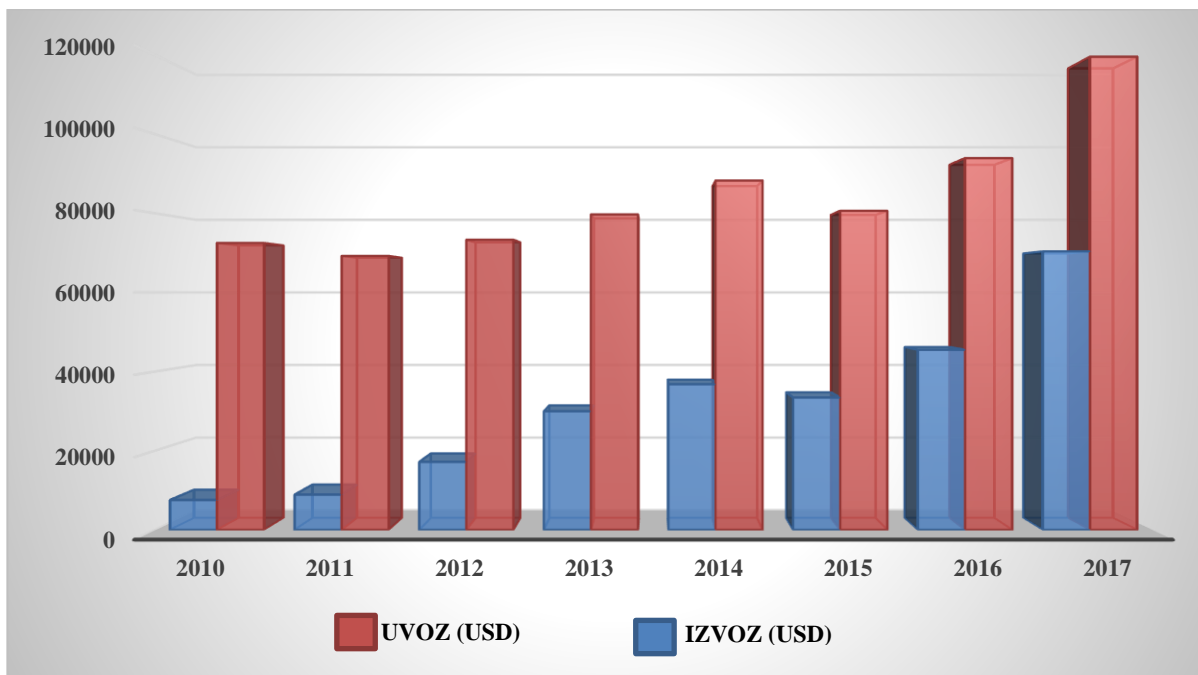
<sup>58</sup> Ksenija Puškarić (2010) *Najviše se uvoze kreme za lice, a izveze se najviše šampona*. [on - line]. Zagreb: Večernji list – Poslovni dnevnik, portal poslovni.hr. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/najvise-se-uvoze-kreme-za-lice-a-izveze-se-najvise-sampona-162967> [19.03.2019.]

<sup>59</sup> Ibid fusnota 42

<sup>60</sup> Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/382100/european-cosmetics-market-volume-by-country/> [01.02.2019.]

podacima Europskog udruženja proizvođača kozmetike europsko je tržište ukupno vrijedno 69,5 milijardi eura, a godišnja stopa rasta iznosi 4%. Prosječna potrošnja po stanovniku EU kreće se oko 130 eura, a u Hrvatskoj iznosi oko 50 eura.

Dok se u kategoriji proizvoda za uljepšavanje, njegu kože i pedikuru (slika 9), u kategoriji proizvoda za njegu kose (slika 11) te kategoriji za higijenu usta i zubi bilježi porast uvoza (slika 12), uvoz sredstava za pranje i čišćenje se polako smanjuje ako promatramo u istom razdoblju od 2010. do 2016. godine (slika 10). Kada promatramo kategoriju sapuna (slika 13), možemo primjetiti znatno veći izvoz od uvoza, np također je važno primjetiti laganu stagnaciju vrijednosti izvoza u zadnje 4 godine promatranog vremenskog razdoblja. Samo je u kategoriji preparata za brijanje, kupanje, dezodoransa i ostalog odnos uvoza i izvoza relativno izjednačen (slika 14).



Slika 9: Odnos uvoza i izvoza proizvoda za uljepšavanje, njegu kože i pedikuru u mil.dolaru u razdoblju od 2010. do 2017.

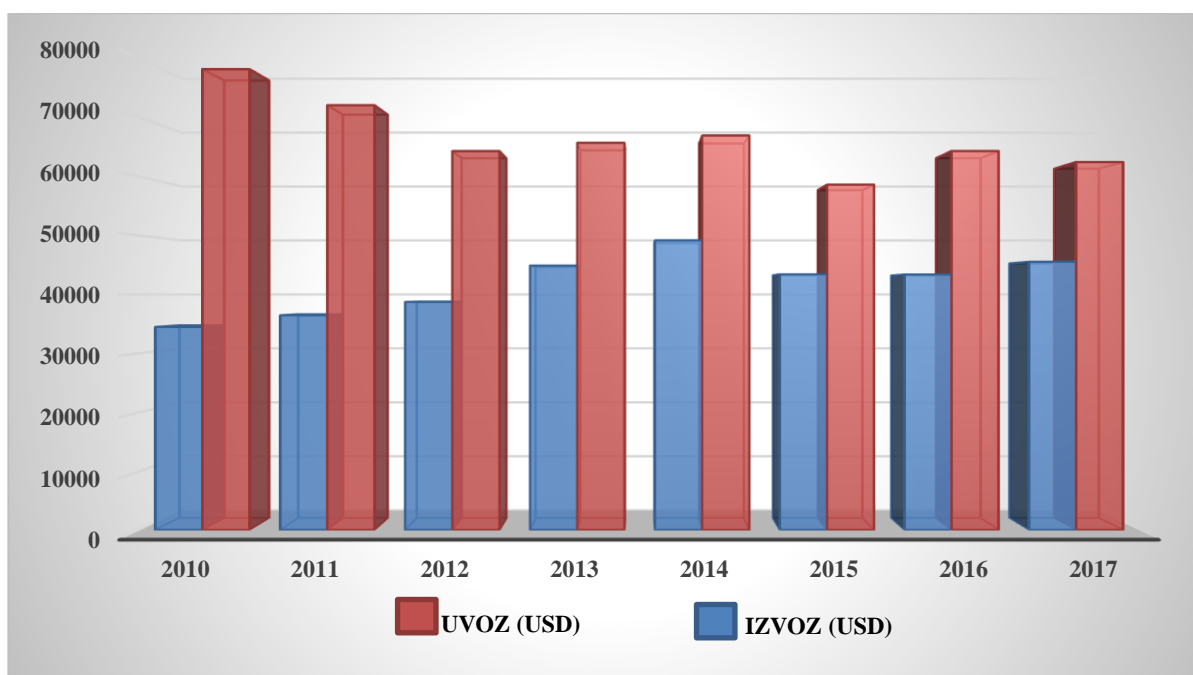
Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

U proizvodnji kozmetike dominiraju šamponi, te paste za zube. Sada su potrošači najviše usredotočeni na kupnju deterdženata za pranje rublja. Zato Saponia smatra da joj je izrazito važno kroz marketinške aktivnosti generirati lojalnost potrošača i još ojačati tržišni položaj svojih brandova. Saponia posjeduje kolekciju tekućih deterdženata za pranje osjetljivog rublja, a najjači joj je brand Nila. Najprodavaniji Saponijin proizvodi su Faks helizim, Nila, Bioaktiv i Rubel. U Saponiji su sretni zbog toga što su hrvatski potrošači toliko dobro prihvatili



njihove tekuće deterdžente. Unatoč krizi i smanjenoj kupovnoj moći stanovništva, Nila bilježi kontinuirani rast prodaje. No, proizvod koji se najviše urezao u sjećanje hrvatskih proizvođača je Saponijin Faks Helizim. Taj brend i dalje je na hrvatskom tržištu sinonim za univerzalni deterdžent.

U segmentu praškastih i tekućih deterdženata za pranje rublja dobro se drži i zagrebački Labud. Od 2000. godine razvijaju novi brend i praškaste deterdžente iz kolekcije Oliver, koji ima dobru prodaju i na tržištima u Bosni i Hercegovini, te u Makedoniji. No, svakako je najpoznatiji Labudov brend Meri Merino. Budući da je riječ o jednome od najstarijih hrvatskih brendova, te da je on prisutan i u praškastom i u tekućem obliku, gotovo da i nema hrvatskog kućanstva koje ne zna za Meri Merino. U kompaniji Labud ističu da im taj proizvod ide odlično i da bilježe čak troznamenkast postotak rasta. Kao glavnu marketinšku prednost ovog proizvoda u Labudu ističu odličan odnos kvalitete i cijene, jer u pakiranjima od 1,5 litre kupcima daruju 500 mililitara gratis. Uz to, rado ističu proizvođači, pri pranju s Meri Merinom nije potrebno dodavanje omekšivača.



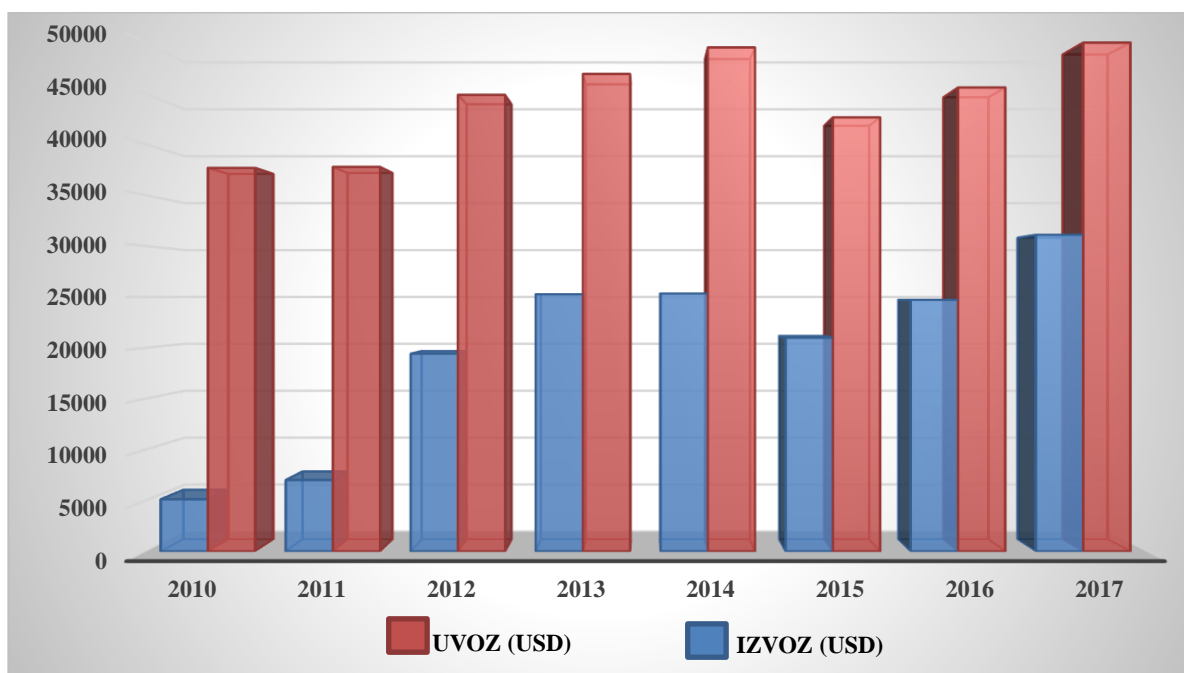
Slika 10: Odnos uvoza i izvoza sredstava za pranje i čišćenje, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

Ono što je odlika sektora hrvatske proizvodnje kozmetike i deterdženata jest ovisnost o uvozu sirovina, te naravno sučeljavanje s jakom stranom konkurencijom na domaćem terenu.

Osim Henkela i Procter&Gambela na tržištu su prisutni svi važniji europski i globalni proizvođači preparata za pranje i njegu. Europski proizvođači i na svjetskoj razini čine trećinu tržišta kozmetičkih i toaletnih proizvoda, a Njemačka, Francuska i Italija vodeći su i kao proizvođači i kao najveća tržišta unutar Europe. Ono što je dominantno posljednjih godina u toj djelatnosti jest da se proizvodnja kozmetike integrira s proizvodnjom sredstava za pranje, a vrijednosno su izjednačene.

S druge pak strane, uvoz preparata za njegu kose je u relativnoj stagnaciji iako je i dalje znatno viši od izvoza, u istom vremenskom razdoblju od od 2010. do 2017., slika 11.



Slika 11: Odnos uvoza i izvoza preparata za njegu kose, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

Domaći proizvođači poput Saponije i Neve znatnije konkuriraju uvoznim proizvodima samo u segmentu pasta za zube gdje zauzimaju 35% tržišta, sve ostalo je uvoz. Godine 2009. najviše je uvezeno krema za lice, losiona i tonika, i to za 36 milijuna eura, te šampona i proizvoda za njegu kosa vrijednih oko 29 milijuna. Slijedi šminka za lice za 20 milijuna eura i parfemi u vrijednosti od 18 milijuna eura. Tržište zubnih pasti jedno je od najvećih i najkonkurentnijih tržišta osobne higijene i kozmetike kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Na tržištu se prodaje veliki broj robnih marki na kojem uz Plidentu dominiraju veliki svjetski proizvođači zubnih pasti. Godišnja potrošnja zubnih pasti po stanovniku značajno zaostaje u odnosu na razinu potrošnje u EU i ukazuje na veliki prostor za rast prodaje. Potencijal za rast

tržišta formira segment proizvoda visoke tehnologije s multifunkcionalnim prednostima, koji obvezno sadrže više aktivnih sastojaka, često i potpuno nove sastojke, te su u pravilu visoke kvalitete. Tržište je vrlo segmentirano lansiranjem inovativnih, multifunkcionalnih proizvoda s dodanom vrijednošću, a proizvođači koji ulažu u istraživanje i razvoj kreiraju trendove i potražnju. Skraćuje se životni ciklus proizvoda, uvode se novi materijali i marketinške ideje u području pakiranja proizvoda.

Tako je, prema statistici Hrvatske gospodarske komore (HGK), Hrvatska veliki proizvođač zubnih pasti, a glavni proizvođači su osječka Saponia i zagrebačka Neva, ali je unatoč tome 2011. godine izvezla tek 483 tone ovog proizvoda, dok je uvezeno 1591 tona zubne paste. Iako se u Hrvatskoj godišnje prosječno potroši 3,5 tuba zubnih pasti, Hrvatska je ispod standarda koji vrijede u svijetu. Na slici 12 dan je prikaz odnosa uvoza i izvoza proizvoda za higijenu usta i zubi<sup>61</sup> iz koje je vidljivo da uvoz proizvoda raste iz godine u godinu.

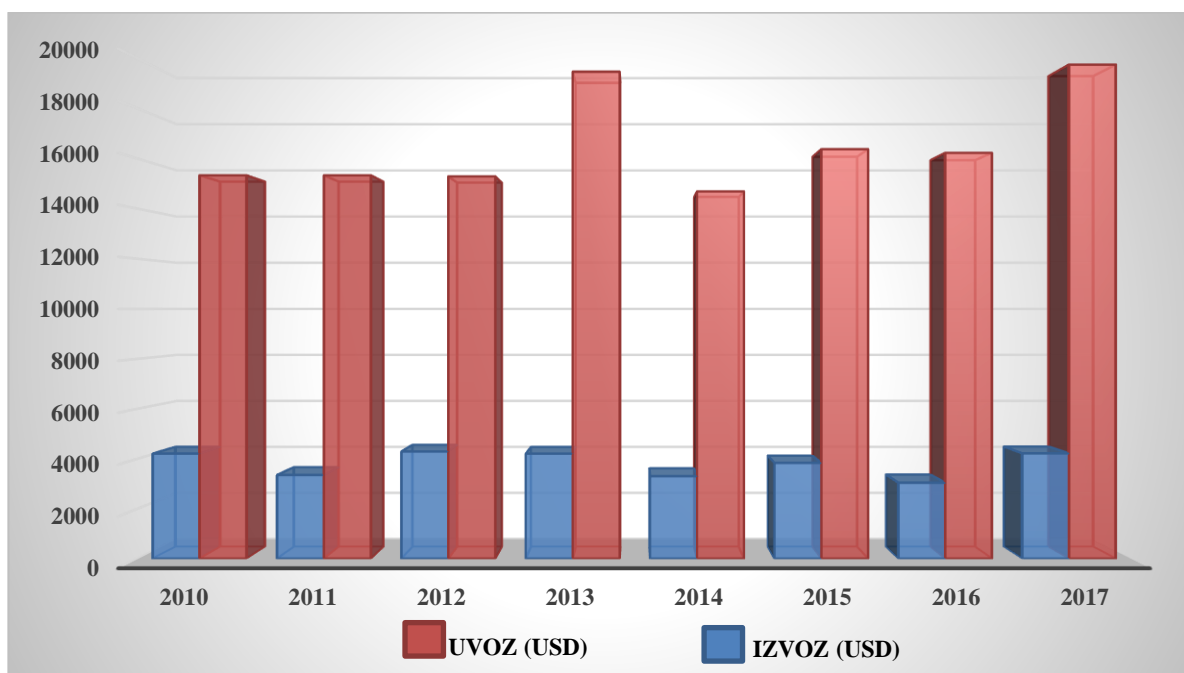
Već dulje od dvije tisuće godina pasta za zube najučinkovitije je sredstvo za oralnu higijenu. Današnja pasta najčešće se bazira na trima glavnim komponentama: abrazivu, fluoru i sulfatu. Njezina osnovna namjena je da se uz četkicu mehanički uklone naslage na zubima. Međutim, pasta za zube ima i kozmetičko-higijenski efekt jer otklanja neugodan zadah iz usta te pomaže u prevenciji karijesa, prije svega zahvaljujući fluoru. Danas gotovo 90% svih pasti za zube ima u sastavu fluor. Kao i u gotovo svim ostalim suvremenim proizvodima robe široke potrošnje, tako je i u kalodontima došlo do specijalizacije pa postoje paste za mnogobrojne namjene. Najpopularnije su one za izbjeljivanje zuba, a česte su i antibiotske koje sprečavaju upale desni.

Iako je Hrvatska veliki proizvođač zubne paste, svejedno je postotak uvoza te robe vrlo visok. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, hrvatske su tvrtke 2011. godine proizvele više od milijun kilograma pasti za zube. Brojke za prvih 11 mjeseci 2011. godine govore o 973.800 kilograma proizvedenih pasti. Nadalje, statistike Hrvatske gospodarske komore pokazuju da je u 2009. godini Hrvatska izvezla 483 tone zubnih pasti za 4,3 milijuna

---

<sup>61</sup> Četkica za zube među osnovnim je predmetima za održavanje zubne higijene. Sastoji se od drške, najčešće plastične, i više vlakana kojima se četkaju zubi i čiste naslage među zubima. Vlakna se najčešće izrađuju od najlona ili poliester. Danas se često rade četkice sa savitljivom drškom kojom se reklamiraju kao kvalitetnije za pranje zubi, a i među vlakna se dodaju plastični nastavci kojima se može bolje očistiti jezik i zubne naslage. Prve četkice slične današnjima postojale su u Kini u 13. stoljeću. Četkicu za zube sličnu današnjoj napravio je William Addis 1780. godine u Engleskoj. U SAD-u je četkicu za zube patentirao H. N. Wadsworth 1857. godine i počeo masovnu proizvodnju. Godine 1938. DuPont je napravio četkicu od najlonskih vlakana i od tada se više ne koriste životinjske dlake. Godine 1959. je napravljena prva električna četkica.

dolara, i to najviše u Bosnu i Hercegovinu. Istodobno je uvezena 1591 tona u vrijednosti od 15,2 milijuna dolara. Najviše uvoza bilo je iz Njemačke, Velike Britanije i Poljske<sup>62</sup>.

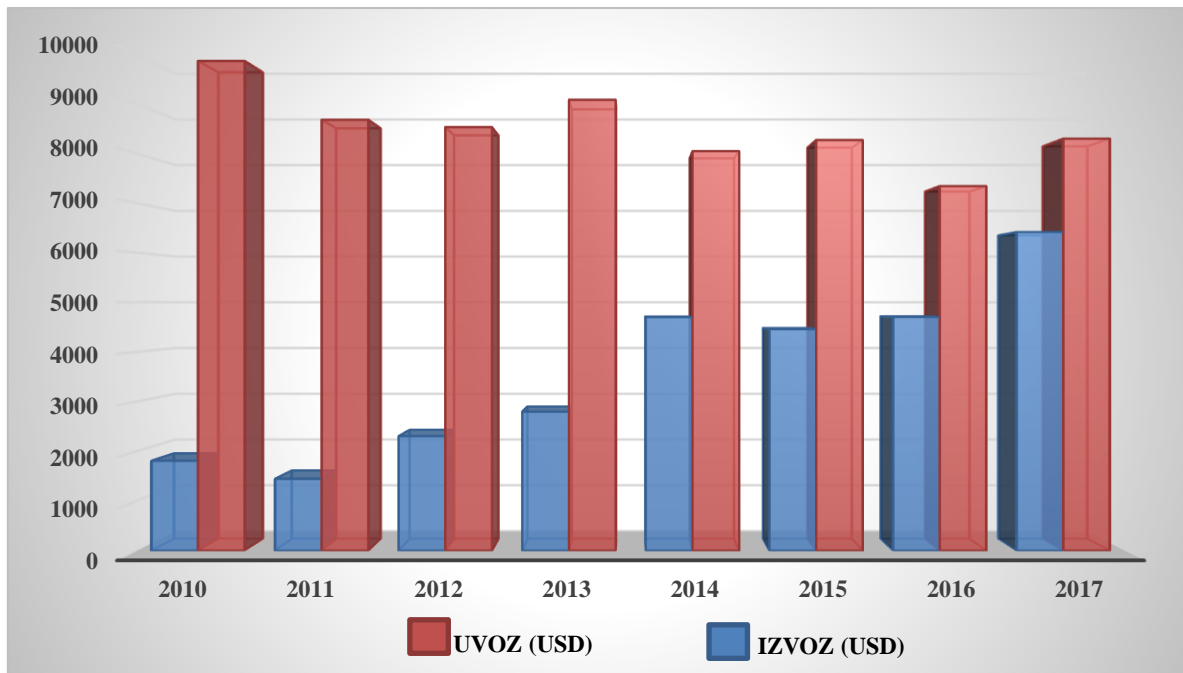


Slika 12: Odnos uvoza i izvoza preparata za higijenu usta i zubi, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

U posljednjih desetak godina proizvodnja toaletnih sapuna u Hrvatskoj porasla je čak osam puta. Kao i u drugim državama, i u Hrvatskoj su najsnažnije prisutni u ovom tržišnom segmentu globalni igrači, prije svega Procter&Gamble i Henkel, no trgovci i potrošači osiguravaju i značajnu prisutnost domaćih brendova, posebice osječke Saponije. Prema zadnjim raspoloživim podacima Hrvatske gospodarske komore, Saponia je po ukupnom prihodu najveća tvrtka u proizvodnji sredstava za pranje i čišćenje, parfema i toaletno-kozmetičkih proizvoda. U pet najvećih pridaju još i Labud Zagreb, Neva Zagreb, Biokozmetika Zagreb i Švenda-Tarmann Chemie iz Preloga. U posljednjih desetak godina, prema podacima Hrvatske gospodarske komore, cijela branša bilježi rast, značajan je pogotovo u proizvodnji toaletnih sapuna, gdje je proizvodnja u Hrvatskoj porasla čak osam puta.

<sup>62</sup> Ibid fusnota 58

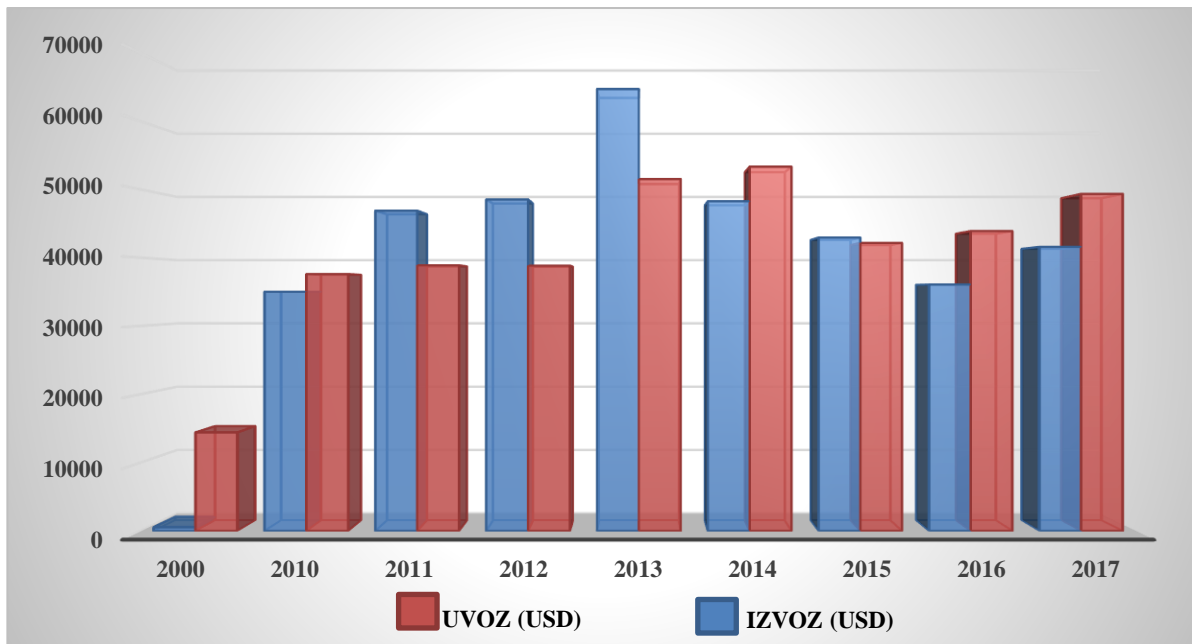


Slika 13: Odnos uvoza i izvoza sapuna, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.

Izvor: HGK (2018) Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj

Saponia je 2007. godine uvela novi standard proizvodnje EuroCompact. U novu tehnologiju investirala je 4 milijuna eura, a slijedili su je Labud, Henkel te Procter&Gamble. Godišnje se samo u Hrvatskoj proizvede 40.000 tona praškastih deterdženata, od čega se polovica izvozi Osječka Saponia. Od početka listopada u Hrvatskoj se počinju isporučivati novi univerzalni praškasti deterdženti za pranje rublja s naljepnicom EuroCompact. Naime domaći proizvođači su se uključili u projekt Europskih proizvođača (A.I.S.E.) pod nazivom „Poboljšanje navika pranja rublja u službi očuvanja okoliša“. Osim Saponie, deterdžente s ovim naljepnicama kasnije su staviti u promet i ostali proizvođači koji su se priključili projektu, a to su Labud, Henkel i Procter&Gamble.

Cilj projekta jest da nove kompaktirane univerzalne deterdžente za rublje, koriste potrošači koji će kupovati manja pakovanja s uputama za točno doziranje i na taj način čuvati prirodu i trošiti manje energije. Uvođenjem kompaktiranih praškova za pranje Hrvatska se približila standardima koje poznaje tržište zapadne Europe, a koji se zasnivaju na principima održivog razvoja. Smanjeni volumen i masa pakiranja znači uštedu energije, ambalažnog materijala i korištene sirovine. Rezultati do kojih je došao A.I.S.E. pokazuju kako je svaki potrošač u zemljama gdje se projekt provodi smanjio 16% upotrebu kemikalija i 6,3% energije po jednom pranju.



Slika 14: Odnos uvoza i izvoza preparata za brijanje, kupanje, dezodoransa i ostalo, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.

Izvor: HGK (2018) *Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj*

Proizvodnja kozmetičko-toaletnih proizvoda u Hrvatskoj se do 1995. gotovo prepolovila na 2523 tone, no od tada pa do 2009. ostvaren je rast od 125%. Od kozmetičko-toaletnih proizvoda u Hrvatskoj je 2009. godine proizvedeno najviše šampona i sredstava za njegu kose, zatim pasta za zube, običnih i tekućih sapuna, te gelova za tuširanje i kupanje. U Hrvatskoj se ne proizvode parfemi i dekorativna kozmetika pa se ti proizvodi samo uvoze.

Najveći proizvođači kozmetičkih preparata u Hrvatskoj su Saponia, Neva, Biokozmetika i Annyer<sup>63</sup>. Posljednjih nekoliko godina Hrvatska je zabilježila rast izvoza kozmetičkih proizvoda. U razdoblju od 2012. do 2015. godine ukupan prihod porastao je za 79 milijuna kuna u kozmetičkoj industriji u Hrvatskoj. Izvoz kozmetičkih proizvoda u 2016. godini je iznosio 10028 tona i gotovo se udvostručio u odnosu na 2011. godinu kada je iznosio 5792 tone<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Malenica, N. i Dorbić, B. (2014) *Analiza tržišta kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5 (1). Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 55-64

<sup>64</sup> HGK (2017) *Raste izvoz kozmetičkih proizvoda*. [on - line]. Zagreb: HGK. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/raste-izvoz-kozmetickih-proizvoda> [19.03.2019.]

#### **4.1. Tržišni konkurenti na hrvatskom kozmetičkom tržištu**

Na domaćem tržištu su prisutni svi globalni igrači, što putem vlastitih predstavništava, što putem distributera koji u potpunosti slijede principe poslovanja koje od njih zahtjevaju tvrtke čije proizvode distribuiraju. Među domaćim kompanijama postoji nekoliko velikih koje u određenim kategorijama imaju vodeće udjele na tržištu te i one manje koje svojim specifičnim, nišnim, asortimanom zauzimaju primjetne udjele na tržištu Republike Hrvatske.

##### ***4.1.1. Značajni i utjecajni globalni konkurenti na tržištu Republike Hrvatske***

###### ***Procter & Gamble d.o.o.***

Tvrtka Procter & Gamble je započela s radom u srednjoj i istočnoj Europi 1991. godine s početkom prodaje svojih proizvoda: Ariel, Pampers, Always, Pantene, Head & Shoulders i Old Spice. Od početka 2000. godine Hrvatska, Slovenija, Mađarska, Češka i Slovačka su postale jedna strateška jedinica s glavnim uredom u Budimpešti. Od studenog 1998. godine distributer P&G proizvoda za Hrvatsku je tvrtka Orbico koja je 100% u hrvatskom vlasništvu. P&G godišnje u hrvatskim medijima za oglašavanje potroši više od 170 milijuna kuna, što tvrtku stavlja na vrh najvećih oglašivača u Hrvatskoj.

Procter&Gamble ističe važnost njihovog deterdženta Drefta, no njihov je poznati Ariel i dalje tržišni lider u Hrvatskoj. Najprodavanije varijanta Ariela je Mountain Spring. Proizvođač je komparativnu prednost brenda Ariel nadogrudio i deterdžentom u kapsulama - Ariel Active Gel, koji su vrlo jednostavni za uporabu i namijenjeni uklanjanju mrlja.

###### ***Beiersdorf Hrvatska***

Beiersdorf Hrvatska jedna je od podružnica međunarodne tvrtke Beiersdorf AG iz Njemačke koja okuplja neke od najstarijih i najpoznatijih brandova za njegu kože. Dio je velike Beiersdorfove obitelji tako da na hrvatskom tržištu nudi brandove kao što su NIVEA, Eucerin, Labello i Hansaplast.

Beiersdorf d.o.o. Hrvatska kao samostalna tvrtka počela je s radom 1. srpnja 2000.godine. Beiersdorf je, putem distributera, na hrvatskom tržištu prisutan od 1923. godine. Godine 1954. počinje uspješna suradnja s Plivom u proizvodnji i distribuciji proizvoda, koja je trajala do osnivanja samostalne kompanije Beiersdorf d.o.o. Hrvatska. U Hrvatskoj Beiersdorfu pripada vodeća tržišna pozicija u kozmetičkim proizvodima za njegu lica (Nivea Visage), kremama i

losionima za lice i tijelo (Nivea creme, Nivea soft, Nivea Body), kremama za njegu ruku (Atrix), dezodoransima (NIVEA Deo) te proizvodima za zaštitu od sunca (Nivea sun). Cilj je Beiersdorfa zadržati vodeću poziciju na hrvatskome tržištu u području kozmetike te zaštite i liječenja problematične i ozlijeđene kože. Osnovno usmjerenje odjela Medical u Hrvatskoj jest razvoj glavnih međunarodnih robnih marki Eucerin i Hansaplast.

### ***L'Oreal Adria d.o.o.***

Kao što je izneseno ranije u ovom poglavlju, L'Oreal je svjetski lider u kozmetičkoj industriji s više od stogodišnjom ekspertizom na području kozmetike. Zapošljava više od 64.600 ljudi i sa 23 branda je prisutan u 130 zemalja svijeta. Ima 16 istraživačkih centara širom svijeta te je u njima zaposleno preko 3.500 znanstvenika. Misija kompanije je učiniti ljepotu dostupnu svim muškarcima i ženama. U Hrvatskoj je L'Oreal Adria d.o.o. prisutan od 2002. godine i danas brine o 16 brandova na području Hrvatske, Slovenije i šire. Neki od brandova su L'Oreal Paris, Garnier, Maybelline, Lancome, Giorgio Armani, Vichy, La Roche Posay i drugi priznati svjetski brandovi. Također, L'Oreal pruža mogućnost razvoja i usavršavanja u inozemstvu. Svi zaposlenici u svijetu i oni u Hrvatskoj, svakodnevno imaju prilike surađivati s kolegama iz drugih zemalja. Na taj način stječu dojam rada u međunarodnom okruženju i usvajaju određena znanja i vještine.

L'Oreal je jedna od vodećih svjetskih tvrtki koje se brinu za održivi razvoj. Uključena je među vodeća svjetska mjerila odgovornog poslovanja. Za L'Oreal je nezamislivo razviti novi proizvod na području ljepote, a da pri tome ne vode brigu i o očuvanju okoliša na planeti. Njihov održivi rast je postignut kroz traženje potpunog zadovoljstva svojih potrošača, održivih inovacija, predanosti zaštiti okoliša, poštivanja etike i vrijednosti, te kroz odgovorno građanstvo. Imaju jasno definiranu strategiju te pružaju podršku na području znanosti kroz program „Za žene u znanosti“ i na području edukacije kroz projekt „Dan znanosti“. Osim toga redovito sudjeluju i u programima koji su od šireg društvenog značaja.

### ***Henkel Croatia d.o.o.***

Henkelova samostalna podružnica na hrvatskom tržištu posluje od 1994. godine kao dio Henkelove divizije za Središnju i Istočnu Europu i zapošljava više od 100 visoko obrazovanih stručnjaka s područja prodaje i marketinga. Sama tvrtka Henkel Central and East Europe posluje u 32 zemlje diljeme regije kao što su Albanija, Armenija, Austrija, Azerbajdžan, Bjelorusija,



Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Češka Republika, Estonija, Gruzija, Hrvatska, Kazahstan, Kirgistan, Kosovo, Latvija, Litva, Mađarska, Makedonija, Moldavija, Mongolija, Poljska, Rumunjska, Rusija, Slovačka, Slovenija, Srbija, Tadžikistan, Turkmenistan, Turska, Ukrajina te Uzbekistan. 2009. godine ova je divizija tvrtke Henkel zauzela drugu poziciju u segmentu deterdženata u Srednjoj i istočnoj Europi te je tržišni lider u segmentima ljepila i kozmetike za kosu. Na hrvatskom tržištu distribuira preko 450 proizvoda. Najpoznatije robne marke kompanije Henkel u regiji uključuju Ceresit, Fa, Loctite, Pattex, Persil i Schwarzkopf<sup>65</sup>. Više o poslovanju tvrtke Henkel na hrvatskom tržištu bit će objašnjeno u poglavlju 4.

#### ***4.1.2. Hrvatske tvrtke na domaćem tržištu kozmetike***

##### ***Saponia d.d., Osijek***

Saponia d.d., Osijek je suvremena tvrtka izgrađena na stogodišnjoj tradiciji i inventivnosti zaposlenika. Od obrtničke radionice za proizvodnju sapuna razvila se do najvećeg proizvođača deterdženata i sredstava za pranje u kućanstvu u ovom dijelu Europe. Danas je to vodeća deterdžentsko-toaletna industrija sa tradicijom dužom od 118 godina. Na tržištu nude približno 500 različitih proizvoda koji su razvrstani u tri osnovne skupine proizvoda, a to su: deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje), toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje) i sredstva za industriju i velike potrošače (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim institucijama i industrijskim poduzećima). Uspjeh Saponije je uspjeh njihovih proizvoda, a neki od njih su Faks Helizim, Rubel, Nila, Ornel, Arf, Likvi, Tipso, Zirodent. Ti proizvodi rezultat su rada vrhunskih stručnjaka koje zapošljavaju i koji se brinu o čistoći i zdravlju. Svoje proizvode nikada ne testiraju na životinjama.

Povijest Saponije nalazimo u proizvodnji sapuna. Naime, Samuel Reinitz je davne 1894. godine osnovao u Osijeku obrtničku radionicu za proizvodnju sapuna. 1922. godine dolazi do povezivanja obrtničke radionice sa svjetski poznatom tvrtkom Georga Schichta čime se uvode novi proizvodi i dolazi do povećanja proizvodnje. Nakon Drugog svjetskog rata tvornica je nacionalizirana i nastavlja sa radom pod imenom „Prva tvornica sapuna Osijek“. Sa proizvodnjom kozmetičkih proizvoda započinje se 1952. godine. 1953. godine tvornica dobiva ime Saponija koje i danas nosi.

---

<sup>65</sup> Ibid fusnota 55

Proizvodnja sintetskog praška za pranje bijelog i šarenog rublja Plavi Radion je započela 1956.godine, dok je godinu dana kasnije počela proizvodnja tekućih deterdženata BIS. Iste te godine Saponia je među prvima na ovim prostorima počela provoditi marketinške akcije. 1959. godine počela proizvodnja sintetskog praška za pranje finog rublja i stvaranje nove robne marke Nila. Vlastiti istraživački institut Saponija je osnovala 1962. godine. Prvi proizvod koji je razvijen na osnovi biološki razgradljivih tenzida i koji je sadržavao enzime je Faks Helizim. Proizveden je prvi put 1968. godine i to je bio prvi takav proizvod na ovim prostorima.

Važna godina za Saponiju je 1969. jer su tada sklopili ugovor o tehničkoj suradnji s Unileverom i pripojena im je tvornica za otkup i preradu bilja Dalmacija bilje Dubrovnik. Četiri godine kasnije, 1973. godine, Saponia uvodi novu robnu marku, a riječ je o pasti za zube Zirodent. Dvije godine poslije na tržište uvodi nove strateške robne marke: Rubel, Ornel i Tipso. Nove robne marke Saponia stvara 1977. godine. Riječ je o Likviju i Arfu. Na izdvojenoj lokaciji u Nemetinu 1981. godine puštene su u rad nove suvremene tvornice za proizvodnju tekućih deterdženata i toaletno-kozmetičkih proizvoda, te distributivan centar.

Dioničko društvo Saponija postaje 1994. godine, a 1998.godine je privatizirana i tada započinje investicijski razvojni ciklus tvrtke. S proizvodnjom ambalaže iz PET materijala Saponia je započela 1997. godine. 2005. Saponiji je uručen Certifikat ISO 14001. Tim certifikatom Saponia je uspostavila sustav upravljanja okolišem. Dvije godine poslije uveden je i Eurocompact standard proizvodnje o kojem je već bilo riječi u ovome radu.

Misija Saponije je svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila. Vizija tvrtke je da Saponia bude vodeća na deterdžentsko-toaletnom industrijom području u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti spram sveukupnog okruženja, Saponia ne samo da zadovoljava potrebe svojih klijenata iznad njihovih očekivanja već i osigurava prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje.

### ***Neva d.o.o.***

Neva d.o.o. je najstariji i vodeći hrvatski proizvođač kozmetičkih i higijenskih proizvoda. Ona je do kraja 2019.godine bila članica Atlantic Grupe, jedne od najvećih i najpropulzivnijih tvrtka u Hrvatskoj i široj regiji. Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u osam zemalja, koja svoje proizvode izvozi na više od 30 tržišta diljem svijeta i vodeći je distributer robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi. Neva u svojem

portfoliju od 1948. godine proizvodi vrhunske vodeće robne marke na hrvatskom tržištu, kao što su zubne paste Plidenta, balzami za usnice Rosal Lip Balm, kozmetika Rosal i Melem.

Svi su Nevini proizvodi razvijeni isključivo u vlastitim laboratorijima u Zagrebu i rezultat su znanja, iskustva i inovativnosti hrvatskih stručnjaka, praćenja razvoja znanosti, tehnologije i zahtjeva stručnjaka koji se bave očuvanjem zdravlja, kao i vrhunske kontrole kvalitete i tehnologije proizvodnje kozmetičkih proizvoda. Osvojili su mnoge domaće i međunarodne nagrade za kvalitetu i inovativnost, kao što su Superbrands (Plidenta i Melem), Cropak (Plidenta), BBC Design Award (Rosal), Inpex (Melem i Rosal). Melem je jedan od prvih nositelja prava uporabe znaka Izvorno hrvatsko. Neva je prva u Hrvatskoj uvela integralni sustav kvalitete i upravljanja okolišem ISO 9001/2000 / ISO 14001.

Melem je izvorni hrvatski proizvod koji je prema vlastitoj recepturi 1977. godine stvorio inovator, kemijski inženjer, Ninko Nikšić. Nikšić se zainteresirao za ideju da razvije kremu pomoću koje će radnicima cijeli dan ruke biti zaštićene. Razvio je recepturu za novu kremu koju je nazvao Zagrebački Melem, prema tradicionalnom nazivu za farmaceutske pripravke za vanjsku uporabu. Melem se vrlo brzo, zahvaljujući svom aktivnom sastavu pokazao pogodnim za širu primjenu kod najraznovrsnijih problema kože. 2004. godine Melem preuzima Atlantic Grupa, jedna od najvećih hrvatskih kompanija i proizvođača u segmentu zdravlja i njege.

Robna marka Plidenta počiva na tradiciji proizvodnje zubnih pasti od 1918. Godine. Te godine su dvojica ambicioznih zagrebačkih farmaceuta, Stjepan Rac i Dragutin Vergles, osnivali ljekarnički laboratorij Rave. On između dva svjetska rata proizvodi praške za pranje zubi. Nakon drugog svjetskog rata proizvodnja zubnih pasti nastavlja se u Nevi, udruživanjem laboratorija Rave i zagrebačke podružnice Beiersdorf AG 1948. godine. Neva do 90-ih godina dvadesetog stoljeća proizvodi zubne paste Nivea, Pebeco, Causamed, Baby Etic, Binaca i Nevadont (vodu za usta). U sklopu Plive, Neva je 1984. godine lansirala novu generaciju fluornih pasti pod robnom markom Plidenta. Od 1992. godine Plidenta uvodi na tržište niz novih proizvoda u segmentu „medicinske“ zaštite zubi, a krajem dvadesetog stoljeća lansirala novu generaciju zubnih pasti s višestrukim djelovanjima. Akvizicijom od strane Atlantic Grupe 2003. godine započinje novo poglavlje u dvadesetsedmogodišnjoj povijesti Plidente.

Danas je Plidenta usredotočena na rastuće kategorije potrošnje i usmjerena potrebama potrošača, te svoju odgovornost prema potrošačima dokazuje brižno dizajniranom ambalažom. Plidentina pakiranja daju potrošačima najiscrpnije informacije o vrsti, sastavu, djelovanju i aktivnim sastojcima u zubnim pastama, čime promiče načela održivog razvoja, ekološke prihvatljivosti te društvene i zdravstvene odgovornosti.

Osim velikih poduzeća treba spomenuti i male poduzetnike koji dobro posluju u ovoj branši. Jedno od takvih poduzeća je Olival.

### ***Olival d.o.o.***

Olival. Iako tvrtka Olival nije veliki proizvođač kozmetike ipak ima značajno mjesto na tom tržištu u Hrvatskoj.

Olival se bavi proizvodnjom prirodne kozmetike za njegu i zaštitu kože, obogaćenu aktivnim komponentama prirodnog porijekla. Gotovo svaki proizvod sadrži bar jedno prirodno masno ulje dobiveno iz ljekovitih biljaka postupkom hladnog prešanja ili maceracijom. Kozmetika Olival razvila se na temelju starih receptura, obogaćenih novim spoznajama u kozmetologiji i farmaceutskoj tehnologiji. Vlasnica poduzeća je Vlasta Pojatina koja je ujedno i glavni tehnolog i kreator asortimana Olivala. Vlasta Pojatina je prije 19 godina odlučila napustiti Gradske ljekarne i pokrenuti samostalan posao. Tada je privatno poduzetništvo bilo na najnižim granama i slabo razvijeno, a osobito među ženama, međutim Vlasta Pojatin odlučila se pokrenuti samostalan posao i osnovala tvrtku Olival.

Unatoč sigurnom poslu u Gradskim ljekarnama Zagreb gdje je kao magistra farmacije mogla raditi 30 godina a da se ne pomakne nijednu stepenicu, odlučila se za nešto više, a izrada prirodnih kozmetičkih proizvoda bilo je nešto što je najbolje znala. To znanje donijelo joj je prihode od 4,14 milijuna kuna, ali i prestižnu titulu ambasadorice ženskog poduzetništva. Sve je počelo u prizemlju obiteljske kuće s tehničarkom. Proizvodnju je započela s najobičnijom kremom za njegu stopala, koja je zbog svoje kvalitete i slabe konkurencije postala jako uspješna. Nakon kreme za stopala počinje razvoj ulja za kosu i masažu te se paralelno razvijala linija za sunčanje. Sve je to razvijala postepeno, a rast je bio jako spor jer nije bilo lako ući na prodajna mjesta. Prve kreme vlasnica je sama ručno miješala. Tehničarka i ona sve su same punile i lijepile naljepnice. Kutije je sama stavila u auto i nosila ih okolo prodavat i ništa joj nije bilo ispod časti raditi. Do kupnje prve miješalice trebale su dvije godine. A danas Olival zapošljava petnaestak radnika.

Prva prekretnica u razvoju tvrtke bilo je ulaganje u opremu, prije dvanaestak godina. Druga prekretnica je bila kupnja prostor, a treća zapošljavanje mladih i ambicioznih ljudi u Olivalu koji su svojim idejama i radom pridonijeli rastu tvrtke. U tvrtci se najviše vremena posvećuje razvoju novih proizvoda i kontroli kvalitete. Prvih pet godina bilo je dosta teško poslovanje, međutim je posljednjih godina tvrtka uspješno posluje. Dok su prihodi tvrtke posljednjih godina rasli stopom od oko prosječno 10%, u prvih devet mjeseci 2011. godine Olival bilježi rast od

35% u odnosu na 2010. Ukupni prihodi 2010. iznosili su 4,14 milijuna kuna, dok su godinu prije (2009.) bili 3,67 milijuna.

Da bi zadržali vrhunsku kvalitetu proizvoda, Olival koristi samo svježe, farmaceutski ispravne sirovine, prvenstveno ljekovita masna ulja dobivena hladnim prešanjem, izbjegava sintetičke sirovine, umjetni konzervansi i boje. Izradom malih serija (tzv. galenskom izradom) nastoji se sačuvati visoka kakvoća i prirodna svojstva proizvoda, i sve sirovine, proizvodi, redovito se kontroliraju u Zavodu za javno zdravstvo.

Uz vlastiti brend Olival je proširio krug poslovanja. Tako se bave proizvodnjom iz usluge za PIP - Dermapip kremu i još neke male i nove brendove koji bi se uskoro trebali pojaviti na tržištu. Međutim, kako imaju jako puno posla zadnjih godina, novonastali trend rasta morat će pratiti novim ulaganjima i novim većim prostorom.

Također kao planove za budućnost u Olivalu ističu izvoz proizvoda na susjedna i europska tržišta. Budući da za samostalno širenje nemaju mogućnosti, taj pothvat planiraju preko trgovačkih lanaca s kojima surađuju. Smatraju da se širiti mogu na sva tržišta na kojima mogu biti konkurentni s obzirom na kvalitetu i cijenu, a u tome imaju potencijala. Također je olakotna činjenica da su domaći propisi glede proizvodnje kozmetičkih proizvoda usklađeni s europskim tako da Olivalovi proizvodi u potpunosti odgovaraju standardima Europske unije.

Ljudi sve više pozornosti posvećuju kozmetici koja je bez umjetnih aditiva, parabena ili silikona. Upravo je sve veća educiranost kupaca glavna razlika tržišta prirodnog kozmetikom danas i prije 20 godina. Također valja naglasiti kako je izrada proizvoda prirodnog podrijetla vrlo zahtjevan posao koji uključuje mnoge faktore, od čuvanja na polici preko pokvarljivosti određenih sirovina pa sve do proizvodnje. Upravo se zbog toga veliki kozmetički brendovi rijetko upuštaju u proizvodnju prirodne kozmetike. S druge strane u Olivalu stalno prate svjetske trendove te redovito posjećuju sve svjetske sajmove na kojima se nude sirovine za kozmetiku. Na jednom od sajmovi pronašli su ekocertificirani konzervansi kojim su stabilizirali proizvode kako bi mogli stajati na policama i 18 mjeseci. Upravo zbog kvalitete proizvoda Olival ne ulaže puno u marketing. Naime, u maloj tvrtci domaće proizvodnje smatraju da je vjernost kupaca zbog kvalitete proizvoda najbolji i najjeftiniji marketing.

### **3.6. Inovacije u kozmetici kao rezultat korporativnog poduzetništva**

Poslovno okruženje u 21. stoljeću nameće promjene u ponašanju poduzetnika. Poduzetnici danas posluju u turbulentnom poslovnom okruženju u kojem gospodarstva i načini poslovanja doživljavaju promjene. Napredak ostvaruju samo oni poduzetnici koji svoja poduzeća brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Poslovni svijet kreće se velikom brzinom i još se ubrzava, a životni vijek proizvoda sve je kraći i vrijeme izlaska novih proizvoda na tržište sve je brže. Upravo zbog toga permanentno praćenje inovacija te razvoj i implementiranje novih tehnologija danas postaje ključni čimbenik konkurentnosti poduzeća svih oblika i veličina. Potreban je strateški pristup tom procesu. Postoje dvije osnovne strateške opcije inoviranja poslovanja:

Razvoj vlastitih inovacija i tehnoloških rješenja te njihovo pretvaranje u konkurentsku prednost vlastitog poduzeća i razvoj tehnološkog znanja za podršku inkorporiranoj tehnologiji. Inoviranje je svako obnavljanje dizajna, kvalitete ili neke karakteristike proizvoda ili usluge koje se provodi kako bi se ojačao konkurentski položaj poduzeća i omogućio dugoročni i održivi konkurentski probitak na tržištu. Zato danas brojna poduzeća izdvajaju znatna sredstva u sklopu razvojno-istraživačkih projekata, kojima je cilj razvoj inovacija i/ili poboljšanje postojećih tehnologija i tehnoloških rješenja te traženje novih metoda i tehnika. Uspjeh svake inovacije je njezino prepoznavanje od strane potrošača. Inovacije dolaze u različitim oblicima, neke su od individualnog značenja, neke su vrijedne samo u kombinaciji s drugima, dok su neke inovacije bitne za čitavo društvo. Zbog toga je jedna od temeljnih zadaća poduzetništva kvalitetno upravljanje i vođenje inovacijskih procesa.

Danas u globalnom poslovnom okruženju s konkurencijom koju obilježava visoka razvijena tehnologija, strategija iskorištavanja razvojnih i istraživačkih napora drugog poduzeća, tzv. tehnološka imitacija, jako je unosan posao. Upravo zbog toga poduzeća koja se bave inovacijama nastoje postaviti barijere difuziji inovacija i novih tehnologija, kao i njezinim nezakonitim primjenama. Jedan od čimbenika poduzetništva danas postaje i zaštita intelektualnog vlasništva. Patenti i ostale mjere zaštite intelektualnog vlasništva koriste se kako bi se inovatori bar na neko vrijeme zaštitili od imitacije i stekli mogućnost stvaranja vrijednosti na temelju vlastitih inovativnih napora.

U Hrvatskoj veliki proizvođači prepoznaju da fokusiranje na razvoj i jačanje baznih proizvoda, dizanju njihove kvalitete i uvođenje inovacija jamče proboj na tržištu, domaćem i u drugim zemljama, poglavito u regiji. Gospodarsko usporavanje i recesija, smanjenje prihoda uz povećanje gotovo svih životnih izdataka, promijenilo je mnoge potrošačke navike. Svi

pokazatelji govore da se nije smanjila sama prodaja u smislu količina kozmetičkih proizvoda, nego je smanjena vrijednost budući da su pod pritiskom manjih prosječnih cijena i rasta prodaje trgovačkih robnih marki. Najsnažniji rast i dalje se očekuje u području preparata za njegu kože, potom kose i za kupanje, a sve veću sklonost kupaca imati će i preparati proizvedeni na prirodnoj osnovi. Upravo zbog sve veće sklonosti potrošača prema proizvodima koji su temeljeni na čuvanju prirode i ljudskog zdravlja, te smanjenja i veće razgradivosti otpada, analitičari procjenjuju kako će troškovi razvoja i dalje zadržati visok udjel u ukupnim stavkama u ovoj tržišnoj niši.

Inovacije su osnova za postavljanje vizije u stvarnost, te osiguravaju budući razvoj i sposobnost i proaktivno prilagođavanje svijetu koji se neprestano mijenja. Kako bi osigurali daljnji uspjeh, tvrtke se koriste svim svjetskim izvorima informacija o istraživanju i razvoju koje su im na raspolaganju. Inovacije su od velike strateške važnosti jer osiguravaju temelj budućeg poslovnog portfelja. Primjera radi, potrebno je istaknuti da danas oko 30% Henkelovog godišnjeg prometa čine novi, inovativni proizvodi koje su predstavili u posljednje tri godine. Persil, Somat, Fa, Gliss Kur, Pritt, Metylan, Liofol ili Loctite – koliko god bile različite sve ove marke i tehnologije, jednu stvar imaju zajedničku, a to je da se temelje na velikom znanju i iskustvu kao i na inovativnim idejama. Proizvode i proizvodne procese je potrebno konstantno unaprjeđivati kako bi tvrtke još bolje odgovarale na zahtjeve svojih kupaca i potrošača.

Primjeri inovativnih proizvoda iz Henkela: Silan Aromatherapy i Got2b Powderful. Silan Aromatherapy je nova linija omekšivača za rublje u Istočnoj Europi stvorena za jedinstveni wellness doživljaj u četiri egzotične varijante- Tahiti Relax, Bali Sensation, Hawaii Secrets i Tropical Energy. Odlikuju se izvanrednom mekoćom rublja, a mirisna mješavina pohranjena u mikrokapsulama osigurava posebno dugotrajnu svježinu. Brend za moderno oblikovanje kose Got2b plasiranjem na tržište proizvoda Got2b Powderful omogućava senzacionalnu bujnost kose. Ovaj inovativni puder za oblikovanje kose istog trenutka stvara volumen ili matirajući efekt. Zahvaljujući revolucionarnoj postojanosti pudera, proizvod ne otežava kosu niti na njoj ostavlja talog.

L'Oréal Paris ponovno 2011. godine uvodi novitet na tržište kozmetike tako što je tržištu predstavila novu maskaru koja stvara efekt umjetnih trepavica, što je ženama jako važno. Za intenzivan pogled bez podcjenjivanja, L'Oréal Paris po prvi put uključuje vlakna „4D reljefa“. Ultra mekana i neupadljiva četkica i vlakna ojačavaju strukturu trepavica. Ona ih ponovno oblikuju, naglašavaju i daju im prirodan izgled, a da ih ne ukrućuju ni ne lijepe. Trepavice prelaze u 4. dimenziju te su one voluminoznije, produžene, definirane i izdužene. Architect

četkica posebno je oblikovana za stvaranje ovog učinka umjetnih trepavica. Zahvaljujući svoj lakoći i ergonomskom nagibu, ona olakšava nanošenje vlakana na sve vaše trepavice uključujući i one najmanje u kutu oka. Pravilan raspored dlačica omogućuje ravnomjernu raspodjelu formule za intenzivan rezultat, bez grudica.

Najnoviji Lorealov proizvod na području proizvoda za njegu kože je Revitalift Repair 10 formula protiv starenja s višestrukim djelovanjem. To je hidratantna krema protiv starenja s višestrukim djelovanjem iz L'Oréala Paris u sprječavanju 10 znakova starenja odjednom.

Od inovacija u Saponiji nabrojati ću samo neke od njih. Godine 2001. u Saponiji je proizvedena pasta za zube s aktivnim kapsulama. Dvije godine kasnije proizveden je novi Faks Helizim s inkapsuliranim mirisnim štapićima i aktivnim zrcima čistoće. U prosincu 2011. godine dolazi do inovacije kod proizvoda Faks helizim i Ornel. Na tržištu se pojavljuju Faks helizim i Ornel White Magic, Faks helizim Gold Sensation te linija Faksa i Ornela Natural & Sensitive. U aktualnoj, 2018. godini, Faks helizim deterdžent je kao mirisnu notu svog deterdženta integrirao svjetski poznati parfem Molecule 01.

Inovacija u Plidenti pojavila se na tržištu u svibnju 2012. godine. Tako su se početkom svibnja na tržištu našle prve Plidente u novom dizajnu. Nova Plidenta sad ima atraktivniji 3D logotip i bolji fokus na funkciju zubne paste, a nove mogućnosti tiska omogućile su još kvalitetnije informiranje potrošača, koje će im olakšati izbor zubne paste. Novi dizajn Plidente posebno brine o ekološkom aspektu ambalaže. Ukupni volumen nove kutije je smanjen, ovisno o vrsti, od 18% do 25%.

Osim inovacija kod velikih igrača na tržištu ne smijemo zaboraviti i male poduzetnike koji se bave prirodnom kozmetikom. Tako se proizvodnja i distribucija prirodne kozmetike posljednjih se godina ubraja među najbrže rastuće segmente tržišta. Uz uvozne organske kozmetičke brendove, mjesto na tržištu polako pronalaze i domaći proizvođači, a riječ je uglavnom o malim, obiteljskim tvrtkama. Sve je popularnija izrada unikatnih, prirodnih sapuna koji su se pokazali kvalitetnim proizvodom za njegu, ali i izvrsnim suvenirima.

U proizvodnji organskih sapuna najuspješnija je hrvatska tvrtka Brač-fini, sapuni Joška Šantića, čiji su proizvodi u samo šest godina poslovanja tvrtke prepoznati na domaćem, ali i inozemnom tržištu. Za autohtone i unikatne sapune Brač-fini sapuni osvojili su niz međunarodnih priznanja. Izvozom u Rusiju, Sloveniju, Švicarsku, Kanadu, Australiju, Italiju i Švedsku, tvrtka Brač-fini ostvarila je oko 15% ukupnog profita u 2010. godini.

U solinskoj tvrtci Sympatico izrađuju se prirodni kozmetički preparati i sapuni. Tvrtka je u 2010. godini zabilježila rast prodaje. Kultura zdravog življenja postaje jedno od vodećih obilježja svakodnevnice, a u skladu sa svjetskim trendovima, i u Hrvatskoj je u značajnom



porastu. Svjetska wellness proizvodnja bilježi ogroman skok, ali Hrvatska se još uvijek nalazi na samom početku. Tržište je za takve domaće proizvode još uvijek gotovo prazno i nepoznato.

Kao najveći problem proizvođača prirodne kozmetike izdvaja se upravo to što su oni mali. Naime, ako nemaju dovoljan broj zaposlenih ili izrazito pozitivno poslovanje, vrlo je teško da će dobiti državna ili europska poticajna sredstva, a sredstva su nužna kako bi ostvarili pozitivno poslovanje. Ulaganja u proizvodnju iziskuju velike troškove zbog skupih sirovina (primjerice kvalitetno maslinovog ulja) i kada cijenu prilagode postojećim sličnim proizvodima na tržištu, ostaje im vrlo mala dobit. Smanjenjem ulaganja u sirovine osigurala bi se veća dobit, no proizvodi bi sigurno izgubili na kvaliteti. Kada je riječ o izvozu tih malih domaćih tvrtki svakodnevno im stižu brojni upiti, no ne mogu svi osigurati potrebne količine jer nemaju dovoljno veliku proizvodnju.

## **5. PRIMJER NA POSLOVNOM SUBJEKTU SCHWARZKOPF PROFESSIONAL**

O nastanku i razvoju poslovanja bilo je riječi u trećem poglavlju, a sada će se više pozornosti posvetiti strategiji razvoja za budućnost. Bit će riječi o inovacijama koje se stalno implementiraju u svrhu širenja poslovanja na postojećim i novim tržištima.

### **5.1. Strategija razvoja poslovanja i kulture korporativnog poduzetništva**

Henkel & Schwarzkopf, odnosno Schwarzkopf Professional (dalje u radu: Henkel) je prisutan diljem svijeta s vodećim robnim markama i tehnologijama. Djeluje u mnogim zemalja i kulturama. Henkelova organizacijska kultura i vizija pomažu ujediniti raznolike zaposlenike te određuju standarde poslovanja kompanije. Polazeći od vizije i korporativnih vrijednosti donijeli su pravila ponašanja koja su obvezna na globalnoj razini. Za uspjeh poduzeća na tržištu potrebneje odgovarajući kadar ljudi, tj. zaposlenika. U svim poslovnim područjima i raznim kulturama u kojima posluju, pravila koja su donijeli osiguravaju im smjernice za ponašanje i aktivnosti svih njihovih zaposlenika. Slogan „Excellence is our Passion“ ujedinjava sve zaposlenike u Henkelu u predanom radu. Pravilnik o ponašanju sadrži općenita organizacijska načela i pravila ponašanja te zaposlenicima pomaže ispravno i prikladno djelovati kada su suočeni s pitanjima etičke i pravne prirode. Pravilnik o timskom radu i vodstvu nudi smjernice o ponašanju rukovodećeg osoblja i djelatnika na svim razinama. Pravilnik o održivosti organizacije opisuje načela poslovanja tvrtke Henkel kao organizacije koja inzistira na održivom i društveno odgovornom poslovanju. Standardi koji se primjenjuju u cijeloj kompaniji daju joj konkretan oblik. Pravilnici i standardi koji se globalno primjenjuju podržani su integriranim sustavima upravljanja i organizacijskom strukturom s jasno određenim odgovornostima. Henkel ima strategiju koju njihovi zaposlenici odlučno primjenjuju već dugi niz godina i tako pobjeđuju na tržištu svoju konkurenciju. U svojem nastojanju ispunjenja th ciljeva koncentrirani su na tri strateška prioriteta, a to su sljedeći prioriteti (prikaz na slici 15):

1. Ostvarivanje poslovnog potencijala u cijelosti – do bržeg i unosnijeg rasta u godinama koje su ispred njih doći će jer imaju dobro oblikovan portfelj, zbog dodjele više resursa koji im pomažu u jačanju vrhunskih brendova. Također za brži rast zaslužne će biti i razvitak inovacija.
2. Bolja usmjerenost na kupce – u Henkelu se žele razvijati i rasti zajedno sa svojim kupcima. To je moguće samo ako iz kompanije ponude prava rješenja za potrebe kupaca.

3. Jačanje globalnog tima – cilj Henkela je dodatno razviti internacionalnost, raznolikost te bazu znanja svih svojih zaposlenika. Naime, rad kompanije u budućnosti ovisi upravo o kvalitetnim i stručnim zaposlenicima.



Slika 15: Strateški prioriteti Henkela

Izvor: Henkel AG (2018) Henkel AG mission and vision [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Krajnji cilj u tvrtki Henkel je poboljšati konkurentnost i uspostaviti trajnu kulturu pobjednika. Predanost vodećem položaju na polju održivosti duboko je ukorijenjena u vrijednosti kompanije Henkel. Za njih održivost znači da ljudi mogu živjeti pristojno i u okviru ograničenih resursa planeta.<sup>66</sup> Globalni ljudski otisak već je veći od onoga što resursi planeta mogu podnijeti. Svjetsko stanovništvo nastavlja ubrzano rasti i sve veće bogatstvo mijenja obrasce potrošnje, te će se sukladno tome, u narednim desetljećima drastično povećavati pritisak na prirodne resurse. Dok su ta kretanja izazovi budućnosti, s druge strane ona nude i neizmjeran potencijal. Naime, nude inovacije i postizanje više a pri tome koristeći manje

---

<sup>66</sup> Prema definiciji WBCSD-ove vizije za 2050. Kako na Zemlji sada živi sedam milijardi ljudi, predviđa se da bi se do 2050. godine ta brojka mogla povećati na oko devet milijardi. Tim povećanjem stanovništva pristojan život budućih generacija u okviru ograničenih resursa planeta zahtijevat će veliki zaokret u razmišljanju njihovog iskorištavanja.

resursa. To će postat ključno za održivost. Također, pri tome se ne umanjuje kvaliteta života. Održavanje ravnoteže između gospodarskog uspjeha, zaštite okoliša i društvene odgovornosti desetljećima je temelj njihove korporativne kulture. Također, inzistiranje na održivosti ujedno je dugoročni i poduzetnički pothvat te pokriva cjelokupno djelovanje duž lanca vrijednosti.

Kompanije moraju pronaći način za rast i unapređenje kvalitete života bez dodatnog iskorištavanja resursa i proizvodnje novih emisija. Kompanijama su potrebni proizvodi koji ljudima omogućuju pristojan život, a za čiju se izradu upotrebljava sve manje i manje materijala. Ta zamisao je u srži Henkelove *Strategije održivosti 2030. - Postići više s manje*.

U Henkelu su uložili brojne godine usmjerujući se na održivi razvoj i tako stekli važan ugled kao kompanija koja na tom planu ima globalno vodeći položaj. Zajedno sa svim svojim poslovnim jedinicama i vanjskim stručnjacima razvili su dugoročnu Strategiju održivosti kako bi se suočili s jednim od glavnih izazova koji im predstoje. Taj izazov se odnosi na to kako odvojiti rast od potrošnje resursa. U srcu te strategije nalazi se jednostavna, no izazovna ambicija. Ambicija im je postići više, a pri tom koristeći manje resursa i do 2030. utrostručiti svoju učinkovitost. Također, tom strategijom Henkel ima za cilj proizvesti više vrijednosti za njihove kupce, potrošače, zajednice i kompaniju i istovremeno smanjiti utjecaj na okoliš. Strategijom održivosti 2030. nadograđuju svoja dosadašnja postignuća i ono što ih je dosad činilo uspješnima na tom području poslovanja. Kako bi svoje poslovanje usmjerili prema ambicioznom dvadesetogodišnjem cilju, u Henkelu su postavili posebne petogodišnje ciljeve za šest središta interesa na koja će biti usredotočiti.

U Henkelu vjeruju da mogu doprinijeti da ljudi žive pristojno i u granicama resursa koje planet Zemlja nudi te istovremeno povećati isplativost svog poslovanja. Kao globalna organizacija koja shvaća svoju odgovornost i važnost situacije u Henkelu su si zadali jasan, ali dalekosežan cilj. Naime, u narednih 20 godina u kompaniji žele utrostručiti vrijednost koju stvaraju u odnosu na otisak njihovih aktivnosti, proizvoda i usluga. Do 2030. godine svi njihovi proizvodi i postupci trebali bi biti tri puta učinkovitiji nego što su danas. Tu razvojnu strategiju nazvali su „*Faktor 3*“. Treba napomenuti da nema samo jedan put do ciljanog „*Faktora 3*“ za 2030., budući da mogu ili utrostručiti vrijednost koju stvaraju i ostaviti otisak na istoj razini ili smanjiti otisak na jednu trećinu u odnosu na danas i tako osigurati istu vrijednost. U konačnici Henkel bi trebao upotrebljavati jednu trećinu resursa koja im je danas potrebna za svaki euro koji ostvare. Želja Henkela da postignu više uz manje odnosi se na svaku poslovnu jedinicu i funkciju kao i na sva područja njihovog djelovanja duž lanca vrijednosti.

Kako bi učinkovito proveli Strategiju „Faktor 3“ i kako bi svojim poslovanjem promicali održivost, u Henkelu su osmislili još jedno trojstvo faktora. Ta tri faktora strateških načela su: proizvodi, partneri i ljudi.

Milijuni ljudi diljem svijeta svakodnevno koriste proizvode i robne marke Henkel. Zato su u tvrtci usredotočeni na to da svojim inovativnim rješenjima i obrazovanjem stvaraju više vrijednosti za kupce i potrošače. Proizvodi im imaju veliki potencijal za pozitivan doprinos društvenim izazovima poput klimatskih promjena, očuvanja resursa i higijenskih uvjeta. To je pristup koji u obzir uzima cijeli poslovni proces, od nabave sirovina pa sve do odlaganja ambalaže. Dio obveza kompanije je da doprinosi održivom razvoju. Osim toga, koncentrirani su na istraživanje i razvoj inovativnih i pametnih rješenja koja nude značajnu dodanu vrijednost. Naime, kombiniraju vrhunsku učinkovitost s odgovornošću prema ljudima i okolišu, te istovremeno im omogućavaju da učinkovitije iskoriste vrijedne resurse poput energije i vode.

Promicanje održive potrošnje u Henkelu smatraju ključnom odgovornošću u godinama koje slijede. Ako sve bude išlo prema zacrtanom planu i ako se svi budu pridržavali zadataka koji su im dodijeljeni, do 2030. godine u tvrtci će moći uvelike poboljšati učinak svojih proizvoda uz značajno smanjenje potrošnje resursa i emisija. Naime, fokusirani na razvoj proizvoda koji njihovim kupcima i potrošačima omogućuju učinkovito korištenje resursa poput energije i vode, a istovremeno ih potiču da proizvode koriste odgovorno. Rezultat toga biti će povećanje učinkovitost.

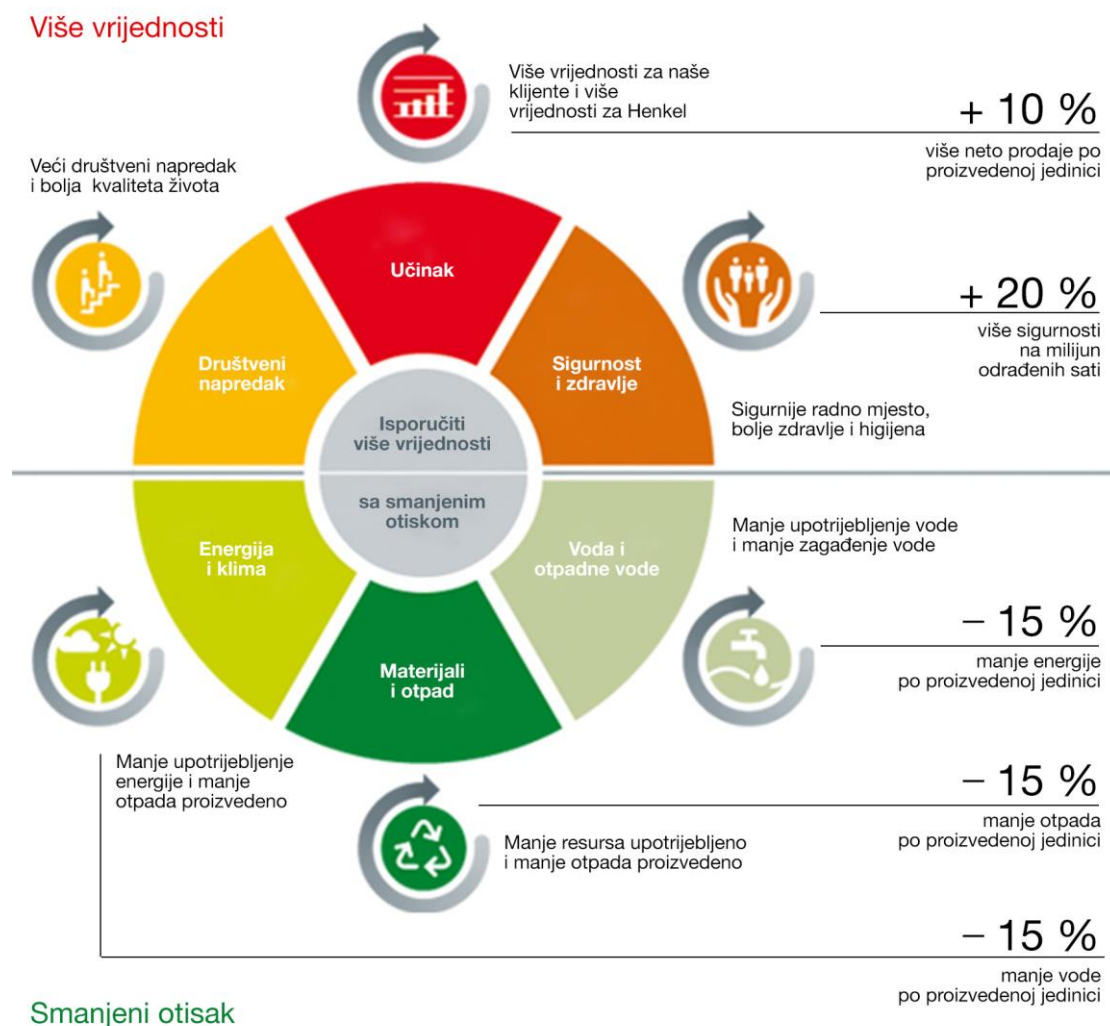
Henkelovi partneri, dobavljači, potrošači i industrijski korisnici robnih marki i tehnologija, ključni su za promicanje održivosti duž lanaca vrijednosti te na svim područjima poslovnog i privatnog života. Kako bi im dali podršku sa svojim proizvodima i stručnošću potiču dobavljače da smanje utjecaj sirovina koje od njih nabavljaju, te kupce i potrošače da budu više ekološki osvješteniji. Isto tako, sudjeluju u međunarodnim inicijativama i surađuju sa zajednicama kako bi gospodarski razvoj i kvalitetu života odvojili od uporabe sve veće količine resursa i proizvodnje emisija.

Što se tiče Henkelovih zaposlenika oni se ističu svojom predanošću, kreativnošću, vještinama i znanjem. Dobre ideje pretvaraju u velike poslovne uspjehe i tako kompaniji daju jedinstveni identitet. Zbog toga u Henkelu ulažu u vještine i znanje svojih zaposlenika i potiču ih na sudjelovanje u programu održivosti, kako u svakodnevnim poslovnim aktivnostima tako i u njihovim zajednicama.

Zahvaljujući visokoj razini predanosti svojih zaposlenika, Henkel je 2010. godine ostvario svoje ciljeve u vezi s održivošću za 2012. godinu. To je važno istaknuti jer su te ciljeve ostvarili čak dvije godine prije nego što je to određeno planom razvoja kompanije. Kako bi i dalje svoje

poslovanje zadržali na tom pravcu prema dvadesetogodišnjem cilju „Faktor 3”, postavili su nove ambiciozne ciljeve za svoje aktivnosti. Kompanija želi kod središta interesa koji se odnose na potrošnju energije i vode te proizvodnju otpada postići uštedu od 15% po proizvodnoj jedinici, što je prikazano dolje na slici 16, a detaljnije objašnjeno u nastavku rada. Istovremeno teže stvaranju više vrijednosti ostvarenjem 10-postotnog rasta u neto vanjskoj prodaji po proizvodnoj jedinici. Također, nastoje stopu nezgoda smanjiti za dodatnih 20%.

Svojim nastojanjima tijekom sljedećih pet godina kompanija bi trebala postići 30-postotno poboljšanje učinkovitosti i smanjenje stope nezgoda za dodatnih 20%. Bez obzira što su im postavljeni ciljevi još uvijek prvenstveno usredotočeni samo na prepoznavanje mogućih poboljšanja u svezi s proizvodima i proizvodnim procesima, također cilj im je proširiti analizu i izradu podataka na cjelokupni lanac vrijednosti. U tu analizu bili bi uključeni svi iz njihove baze dobavljača i njihovi proizvodi koje koriste klijenti i potrošači.



Slika 16: Središte interesa i ciljevi Henkela do 2020.

Izvor: Henkel AG (2018) Henkel AG mission and vision [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Kako je vidljivo iz slike 17 središta interesa kompanije je moguće podijeliti u prethodno spomenute dvije dimenzije, a to su: a) „više vrijednosti“ i b) „smanjeni otisak“.

Naime, cilj kompanije je povećati vrijednost koju stvaraju na području „društvenog napretka“, „sigurnosti i zdravlja na radnom mjestu“ i „radne učinkovitosti“. S druge strane, na području „energije i klime“, „materijala i otpada“ i „vode i otpadnih voda“ žele dodatno smanjiti potrebne resurse, a time i utjecaj svojih aktivnosti i proizvoda na okoliš.



Slika 17: Postizanje više uz manje

Izvor: Henkel AG (2018) Henkel AG mission and vision [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Vrhunska kvaliteta i izvrsni radni učinak temelj su poslovnog uspjeha Henkel. Svi u kompaniji su usmjereni na razvoj proizvoda koji imaju bolji učinak i koji su praktičniji. S tim usmjerenjem unapređuju vrijednost koju nude kupcima i potrošačima nudeći im proizvode kojima mogu poboljšati vlastiti učinak u pogledu održivosti. Također, Henkel i sve njegove proizvodne pogone nastoje učiniti sigurnim i zdravim mjestom za sve koji rade u njima. Na tržište lansiraju sigurne proizvode koji ne utječu na zdravlje potrošača niti na okoliš. Osim toga, stalno osmišljavaju proizvode koji unapređuju higijenu i zdravlje ljudi diljem svijeta. Kao lokalni poslodavac i poslovni partner otvaraju radna mjesta s poštenim radnim uvjetima i pridonose regionalnom gospodarskom razvoju. Osim toga, svojim zaposlenicima omogućuju stalnu obuku i cijene raznolikost svoje radne snage. Proizvodi su im prilagođeni lokalnim potrebama kupaca.

Na slikama 16 i 17 je vidljivo da su u Henkelu orijentirani na učinkovito osiguranje i iskorištavanje energije. Na taj način smanjuju potrošnju energije u svojim proizvodnim i sprječavaju oslobađanje stakleničkih plinova. Također, smanjuju potrošnju energije i u logističkim aktivnostima diljem svijeta. Sve to rade kako bi njihovi kupcima koristili energetske učinkovite proizvode i tehnologije.

Što se tiče materijala koje koriste i otpad koji pritom nastaje upotrebljavaju proizvodne metode koje štede resurse i optimiziraju proizvodnu ambalažu jer na taj način smanjuju potrošnju materijala i otpada. Stalno pronalaze nove učinkovitije formule za smanjenje količine proizvoda koje su potrebne za uporabu. Prilikom proizvodnje i upotrebe proizvoda usredotočeni su na smanjenje potrošnje vode. U kompaniji nastoje smanjiti proizvodnju otpadnih voda, a otpadne vode koje nastaju industrijskim procesima obrađuju se uz pomoć najmodernije tehnologije i stručno zbrinjavaju. Henkel proizvodi su široke potrošnje i optimalno su biorazgradivi. U posljednjih deset godina tvrtka kontinuirano unaprjeđuje svoju učinkovitost i sigurnost. Trako su utrošak energije i vode umanjeni za 42% dok je količina otpada umanjena za 50% po toni.

Treba također istaknuti da Henkelova strategija održivosti uključuje sve dijelove lanca vrijednosti. Zato njihovi stručnjaci analiziraju i procjenjuju čitav životni ciklus proizvoda od razvoja, sirovina koje se koriste do ambalaže i zbrinjavanja. Dijelovi lanca vrijednosti su: a) Istraživanje i razvoj, b) Sigurnost proizvoda, c) Sirovine, d) Proizvodnja, e) Logistika, f) Uporaba, g) Ambalaža i zbrinjavanje.

Prvi dio lanca vrijednosti je strategija *istraživanje i razvoj*. Inovacije čine okosnicu ekonomskog uspjeha kompanije. Od ključne su važnosti za održivi razvoj. Od 2008. godine Henkelova područja interesa sustavno su utkana u standardizirani inovacijski proces koji uključuje čitavu tvrtku. Na taj se način integrira znanje koje su stekli tijekom godina rada na održivosti u inovacijskom procesu. To olakšava ispunjavanje zacrtanog cilja. Sustav upravljanja inovacijama koristi informacije iz različitih izvora, kako iz međunarodne analize trendova i tržišta, tako i saznanja iz direktne komunikacije s kupcima, potrošačima i vanjskim stručnjacima. Rezultati analiza životnog ciklusa pokazuju gdje su utjecaji na ljude i okoliš od posebne važnosti i predlažu odgovarajuće polazne točke za napredak. Tim procesom rezultati sadašnjeg istraživanja postavljaju temelje za buduće održive proizvode. Kupci i potrošači mogu se pouzdati u *sigurnost Henkelovih proizvoda* pod uvjetom da se upotrebljavaju na predviđeni način. Sirovine i gotovi proizvodi koji se koriste u tim proizvodima prolaze brojna ispitivanja i istraživanja. Tijekom faze istraživanja i razvoja provodi se opširna procjena prikladnosti sirovina za zdravlje i okoliš, te se tako za svaki novi proizvod i proces vrši procjena rizika.



Henkel ne testira proizvode na životinjama osim u slučajevima kad je to zakonski propisano i kad nisu dostupne nikakve odobrene alternativne metode ispitivanja. Već od ranih 1980-tih Henkel provodi uspješna istraživanja u svrhu razvoja alternativnih metoda ispitivanja. Održivost se također odnosi na odgovorno gospodarenje *sirovinama*, očuvanje prirodnih resursa i bioraznolikost. Godinama su u proizvodnji koriste sastojke koji se temelje na obnovljivim sirovinama kako bi usavršili sveukupne karakteristike svojih proizvoda u slučajevima kad to dopuštaju ekološke, ekonomske i društvene okolnosti. Sada im je prvi cilj zamijeniti sastojke na bazi mineralnih ulja. Obnovljive sirovine su glavni sastojak mnogih Henkelovih proizvoda.

Ključnu ulogu u jamstvu kvalitete čini neprekidno poboljšavanje procesa *proizvodnje* i struktura lokacije, kao i smanjenje potrošnje resursa i utjecaja na okoliš. Zahvaljujući mogućnosti prijenosa znanja i novih tehnologija između lokacija, u Henkelu mogu ponuditi sigurne proizvodne procese koji doprinose očuvanju resursa diljem svijeta. Na taj način ostvaruju velik napredak u zaštiti na radu i postizanju ekoloških ciljeva, a štedeći na potrošnji energije i smanjujući emisiju ugljičnog dioksida pomažemo u zaštiti klime.

Također u važan dio lanca vrijednosti je i *logistika*. U kompaniji prate transport i skladištenje svojih proizvoda, kao i poslovna putovanja i korištenje službenih vozila. Pogotovo nastoje pojednostaviti svoju distribucijsku mrežu i surađivati s drugim tvrtkama na isporuci. Tako su sigurni da su njihovi proizvodi isporučeni kupcu najbržim putem. Jedan od kriterija za odabir logističkih partnera jest energetska učinkovitost njihovih voznih parkova. Osim toga, polako izgrađuju svoje intermodalne transportne pravce.

Slijedeći dio lanca vrijednosti je *održivost*. Uloge tvrtki, kupaca i potrošača čvrsto su povezane po pitanju održivosti. Razlog tomu leži u činjenici da ekološki otisak robe široke potrošnje ne ovisi samo o proizvodnim čimbenicima, nego i o učinkovitoj uporabi te robe od strane potrošača. Henkelove robne marke i tehnologije svakodnevno se koriste u milijunima kućanstava i industrijskim procesima. Oni primjerice omogućuju kupcima i potrošačima da učinkovito koriste vrijedne resurse poput energije i vode. Promoviraju ideju o održivoj potrošnji kroz ciljanu komunikaciju s kupcima i potrošačima kako bi odgovorno koristili njihove proizvode.

Henkelovi proizvodi koriste se u gotovo svim industrijskim sektorima, i to često na nevidljivi način. Tako služe različitim tržištima poput automobilske, elektroničke, zrakoplovne, metalne i ambalažne industrije, razvoju alternativnih izvora energije te za održavanje, popravljavanje i remont.

Kućanski deterdženti, sredstva za čišćenje, kozmetički i higijenski proizvodi nakon uporabe završavaju u kanalizacijskom sustavu. Ambalaža Henkelovih proizvoda napravljena je od sastojaka koji ne utječu na vodeni okoliš. Vrhunska tehnologija koristi se za predtretman industrijskih otpadnih voda kako bi se uklonile štetne tvari, a zatim se te otpadne vode zbrinjavaju. Kako bi smanjili obujam otpadne ambalaže za kupce i potrošače, u kompaniji rade na inovativnim rješenjima za ambalaže. Kompanija se drži načela sprečavanja, smanjivanja i načela recikliranja. Njihovi industrijski kupci na raspolaganju imaju sustave povrata ambalaže koji primjerice uključuju transportne kontejnere koji se mogu ponovno upotrijebiti te sekundarnu ambalažu.

Nakon dugog istraživanja, puno napornog truda i rada, Schwarzkopf je na tržište donio novost. 2010. godine tržištu je predstavljen „Igora Color10“, profesionalne trajne boje za kosu. Ova inovacija među proizvodima savršen je odgovor za potrošače koji su u potrazi za brzim uslugama bojenja. Koristeći inovativnu tehnologiju Amino Acid Carrier, koji daje lijepe rezultate boji, savršenu i izvanrednu njegu kose i to sve u samo 10 minuta.

Kako bi nastavili trend noviteta, u kojem Schwarzkopf Professional neprestano razvija nove inovacije, tržištu je predstavljen u ožujku 2012. godine brand proizvoda za kosu „Essensity“. Brand se bazira na proizvodima za kosu od čiste organske esencije. S novim nijansama Fashion&Cover, Schwarzkopf Professional nudi sedam različitih nijansi koje su inspirirane najnovijim trendovima i one ne prekrivaju samo sijede do 100%, već osiguravaju boju prekrasne jarkosti i sjaja.

Specifičnost i novina branda Schwarzkopf Professionala Essensity je prirodnost i proizvodi za njegu i boje za kosu koji ne sadržavaju amonijak, silikone, umjetne mirise, parafin i mineralna ulja, paraben, PEG derivate, umjetna bojila i konzervanse. Zahvaljujući inovativnoj tehnologiji „Densilate kompleks“, kosi je osigurana dovoljna razina vlažnosti i zaštite, osiguravajući jarkost boje i jedinstven rezultat boje, za kosu zdravog izgleda, s više volumena i s izraženim sjajem. Essensity Fashion & Cover nijanse obogaćene su esencijom ulja sjemenki grožđa, ektoinom i dragocjenim pčelinjim voskom pružajući na taj način briljantne i sjajne nijanse i zdrav izgled kose. Linija Essensity prvi put na hrvatsko tržište donosi proizvode za kosu koji pružaju vrhunsku učinkovitost uz pomoć prirode.

## 5.2. Inovacije proizvoda, usluga i procesa unutar poduzeća

Inovacije osiguravaju budući razvoj i sposobnost, te proaktivno prilagođavanje svijetu koji se neprestano mijenja. Inovacije su tvrtki Henkel od velike strateške važnosti jer osiguravaju temelj njihovog budućeg poslovnog portfelja. Kao što je prethodno spomenuto, gotovo 30% godišnjeg prometa tvrtke danas čine novi, inovativni proizvodi koje su lansirani na tržište zadnje 3 godine. Persil, Somat, Fa, Gliss Kur, Pritt, Metylan, Liofol, koliko god bile različite sve ove marke i tehnologije iz Henkela, jednu stvar imaju zajedničku, a to je da se temelje na velikom znanju i iskustvu kao i na inovativnim idejama. U kompaniji stalno unapređuju proizvode i proizvodne procese kako bi mogli još bolje odgovoriti na zahtjeve svojih kupaca i potrošača. Drugačije rečeno, kako bi osigurali daljnji uspjeh u kompaniji se koriste svim svjetskim izvorima informacija o istraživanju i razvoju koje su im dane na raspolaganje.

Dalje u tekstu rada navedeni su neki od primjera brojnih inovativnih proizvoda tvrtke Henkel. Godine 2000. Schwarzkopf Professional stavlja na tržište novu marku za stiliziranje za profesionalne frizere OSIS+. Četiri godine kasnije, 2004. godine linija uličnih stilova nadahnuta Los Angelesom i New Yorkom Got2b uspješno je lansirana kao maloprodajna europska marka. Godina nakon toga, 2005., bila je u Schwarzkopfu godina s puno inovacija. Root Retoucher omogućava ženama da održe svoju lijepu boju kose do idućeg posjeta frizerskom salonu. Naime, Natural & Easy predstavlja Multi-Accent tehnologiju za boje koje nikad ne izgledaju umjetno ili monotono. Nadalje, linija uličnog stila Got2b postaje sve popularnija u Europi, a Taft izbacuje liniju Silk-Touch.

Inovacije se nastavljaju i u slijedećoj godini, 2006. Najučinkovitiji sastojci za obnovu, proteini i vitamini spojeni su u inovativnu formulu Total Repair 19 Gliss Kur-a. Zovu je linija stručnjaka za njegu kose. U ožujku iste godine, Taft je predstavio Senso Touch Effect. Kosa je s tim proizvodom mekana na dodir uz 24-satnu postojanost bez lijepljenja. U rujnu, i dalje iste godine, stavljen je na tržište Brillance Luminance. To je moderna boja koja se ispire i posebno je izrađena za tamnu kosu. Inovacija protiv ispadanja kose lansirane su na tržište 2007. godine. Schwarzkopf nudi rješenje protiv nepatološkog ispadanja kose koje značajno smanjuje prorjeđivanje kose. Naziv te inovativne visokoučinkovite njege je Activ Dr. Hoting. Varijante proizvoda Active F Dr. Hoting za žene i Avtive M Dr. Hoting za muškarce potiču energiju metabolizma korijena kose, produžuju aktivnu fazu rasta vlasi i povećavaju gustoću kose. Najvažniji dio te inovacije je karnitin tartrat. Rezultati ispitivanja pokazuju da karnitin tartrat stimulira energiju metabolizma korijena kose jer potiče fosfatne veze u stanici vlasi. Također,

pod utjecajem karnitin tartrata povećana je brzina rasta vlasi i kosa dulje ostaje u fazi rasta, što predstavlja učinak protiv ispadanja kose.

Bref 3-Aktiv inovacija je u Henkelovom Bref asortimanu za čišćenje i održavanje WC-a od 2009. godine. Inovativnost Bref 3-u-1 Aktive sustav je u tome što s integriranim osvježivačem zraka pruža trajnu svježinu i čistoću kupaonice tjednima i sastoji se od tri dijela. Prvi odjeljak sadrži tekuće sredstvo za čišćenje, drugi odjeljak sadrži mirisni osvježivač, a treći inovativni odjeljak sadrži trajni osvježivač zraka. Iste godine Henkel uvodi inovaciju i za potpuno čisto posuđe. Novi Somat Perfect Gel je prvo tekuće sredstvo za strojno pranje posuđa u Hrvatskoj koje čisti, ispire, štiti staklo, sadrži sol i čini posuđe od nehrđajućeg čelika sjajnim i sve to istovremeno. Inovativnom kombinacijom sastojaka uključujući enzime i alkalioide koji se nikad prije nisu mogli pomiješani nalaziti u proizvodu za strojno pranje posuđa, Somat Perfect Gel odmah počinje djelovati. Također, budući da je u tekućem obliku iznimno se lako koristi i fleksibilno dozira. Prvo, moguće je prilagoditi dozu za savršen rezultat svaki put. Drugo, nema borbe sa nespretno zamotanim omotima, što štedi vrijeme i okoliš. I treće, gel u tekućem obliku potpuno se rastapa, te ne ostavlja apsolutno nikakve ostatke. U prosincu 2010. godine na tržište dolazi Pur Power Crystals, deterdžent za pranje posuđa s revolucionarnom tehnologijom kristala s efektom rastvaranja masnoće. Inovacija Pur Power Crystals je u tome što sadrži viskozni Power gel obogaćen tisućama kristala koji ostaje na spužvi četiri puta duže u usporedbi s običnim deterdžentima za pranje posuđa<sup>67</sup>. Inovacija koju je donijela nova generacija Pura oduševila je potrošače koji traže moderna rješenja za svakodnevne poslove u kuhinji. Devet od deset potrošača koji su isprobali Pur Power Crystals tvrdi kako bi ga kupili umjesto svog dosadašnjeg sredstva za pranje posuđa.<sup>68</sup> Pur Power Crystals najnovija je inovacija u asortimanu deterdženta za ručno pranje posuđa Pur iz Henkela.

Inovativnost kao nit vodilja naglašena je i u pranju rublja. Pomoću Persil Mega-Caps izvrsnost čišćenja je dovedena do savršenstva. Naime, nove kapsule Persil Mega-Caps s unaprijed određenom dozom jednostavne su za primjenu te osiguravaju izvrsne rezultate pranja. U potpunosti se otope nakon stavljanja u bubanj perilice za rublje gdje njihova koncentrirana snaga pranja osigurava savršenu čistoću i svježinu.

Kako bi osigurali uspjeh tvrtke, tvrtka Henkel redovito provodi istraživanja tržišta i koristi se svjetskim izvorima informacija o istraživanju i razvoju. Interno i vanjsko stručno znanje se analizira kako bi se sustavno jačao i širao proizvodni asortiman s ciljem osvajanja novih tržišta.

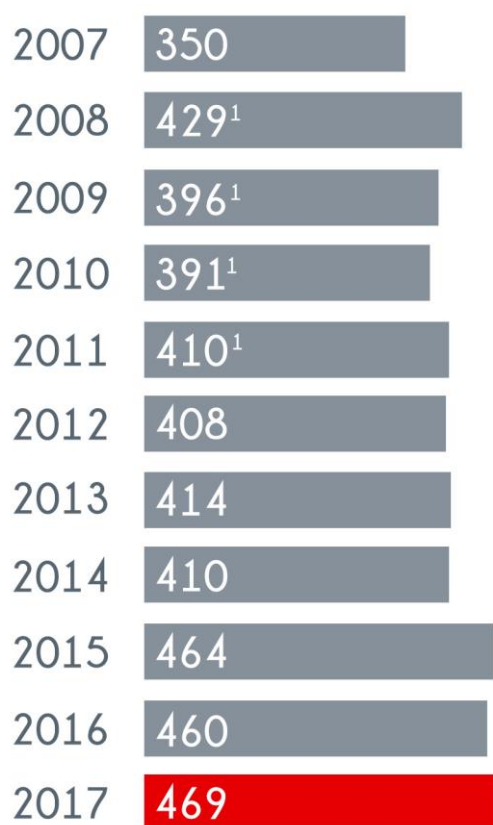
---

<sup>67</sup> u usporedbi s prethodnim Purom

<sup>68</sup> CTU test 2010.

Istraživačke aktivnosti provode se unutar svjetske znanstvene mreže iz područje biologije, kemije i inženjerstva na temelju kojih stručnjaci tvrtke Henkel razvijaju inovativne tehnologije za svoje proizvode, a rezultatima istraživanja pružaju nove prilike za proširenje asortimana.

Godine 2017. oko 2400 zaposlenika radilo je u odjelima za istraživanje i razvoj u podružnicama tvrtke diljem svijeta, i to većinom u Njemačkoj i SAD-u. Više od 8000 priznatih patenata diljem svijeta služi očuvanju Henkel tehnologija. Tvrtka Henkel razmatra gotovo 5000 patenatnih prijava, a oko 2000 patenatnih prijava je prijavljeno u svrhu zaštite intelektualnog vlasništva. Troškovi istraživanja i razvoja u Henkelu iznosili su 469 milijuna eura u 2017. godini u usporedbi sa 350 milijuna eura u 2007. godini, što je prikazano dolje u nastavku rada na slici 18 i 19.



(1) Uključuje troškove restrukturiranja u iznosu od 52 (2008.), 13 milijuna eura (2009.), 8 milijuna eura (2010.) i 14 milijuna eura (2011.).

Slika 18: Troškovi istraživanja i razvoja 2007. - 2017. u milijunima eura

Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]



Slika 19: Troškovi istraživanja i razvoja po poslovnim sektorima 2017.

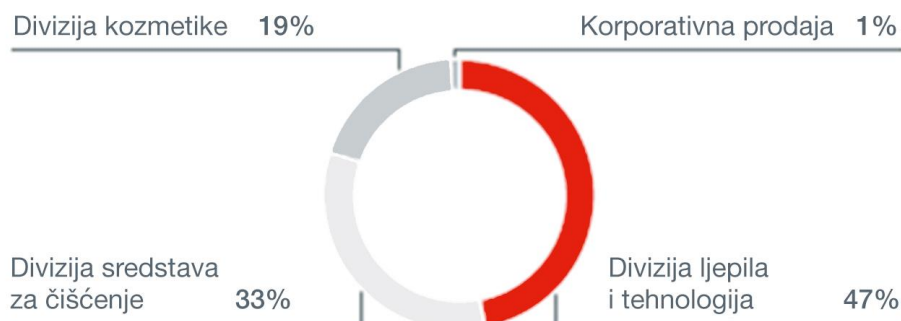
Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

### 5.3. Razvoj novih tržišta

Tvrtka Henkel najveća očekivanja polaže na tržišta u razvoju, tzv. tranzicijske zemlje od kojih se očekuje, promatrano u postotcima, dvoznamenkasti porast godišnjeg prometa. Investicije u nove proizvode, kao i u sama tržišta su omogućila da tvrtka kontinuirano bilježi rast prihoda, dobiti i broja zaposlenika. U nastavku rada će se prikazati kako Henkel i u današnje vrijeme gospodarske krize posluje odlično i da su svi financijski pokazatelji u porastu. Koncern Henkel GmbH & Co. KGaA povećao je svoje prihode u 2017. godini za 7,0% u odnosu na prethodnu godinu, na 20,029 milijardi eura. Prema sudjelovanju poslovnih sektora povećanje je izgledalo tako da je poslovna jedinica Proizvoda za pranje i čišćenje u domaćinstvu sudjelovala s 33% u ukupnoj prodaji, dok se 19% ukupne prodaje pripisalo poslovnoj jedinici Kozmetike (Beauty care), dok je poslovna jedinica Ljepila i tehnologija ostvarila 47% ukupne prodaje. Korporativna prodaja je iznosila 1%, slika 20.

## Prodaja po divizijama 2017.

---



Slika 20: Prodaja po divizijama u 2017.

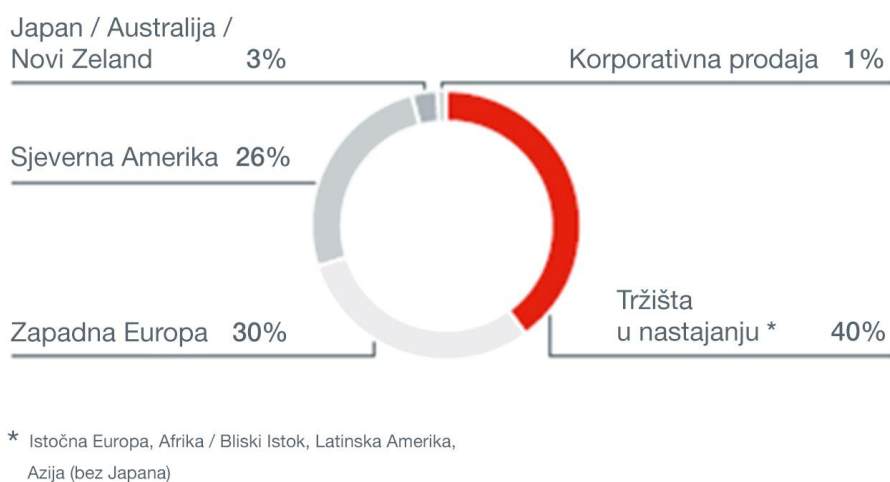
Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Kada pogledamo doprinos pojedinih globalnih regija, uočiti će se vrlo visoki doprinos tržišta u nastajanju u ukupnoj strukturi prodaje na globalnoj razini, čak 40%.

Riječ je mahom o tržištima koja su 1990-ih ili kasnije transformirali svoja gospodarstva u tržišne ekonomije, te i dalje bilježe snažne poraste nacionalnih ekonomija. Sukladno tome raste i potražnje za proizvodima iz područja kozmetike, sredstava za čišćenje, ljepila ili srodnih tehnologija.

U 2017. godini operativna dobit prije umanjenja za kamate i porez na dobit (eng. Earnings before interest and taxes, EBIT) je iznosio 10,1% tj. 3,055 milijarde eura. Usporedbe radi, u 2016. godini je iznosio 2,775 milijarde eura, a u 2015. godini 2,645 milijarde eura. Dividenda preferencijalne dionice za 2017.godinu je porasla za 10,5%, a redovne dionice za 10,6% u odnosu na 2016.godinu.

## Prodaja po regijama 2017.



Slika 21: Globalna prodaja po regijama u 2017.

Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

Koncern Henkel GmbH & Co. KGaA uvijek teži prema širenju na nova tržišta te je u potrezi za novim kupcima kako bi na taj način povećao svoje prihode i zaradu, slika 21. Važno je istaknuti da se uspjeh Henkela na svjetskom tržištu može pripisati njegovim zaposlenicima. U kompaniji je zaposleno više od 51000 kreativnih, sposobnih ljudi koji imaju poduzetničkoga duha iz cijeloga svijeta (slika 22), te koji su u potrazi za uvjerljivim rješenjima i uvijek su spremni na nove izazove.

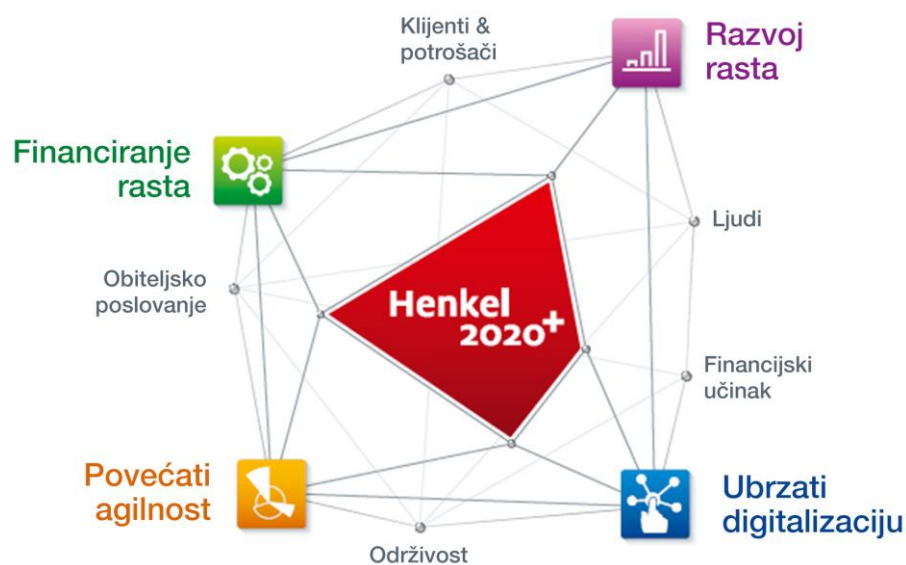


Slika 22: Globalna struktura zaposlenih po regijama u 2016.

Izvor: Henkel AG (2017) 2016 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]



Za postizanje svojih ambicioznih ciljeva u kompaniji računaju na visoko učinkovite timove zaposlenika i zato im je želja da stalno privlače najtalentiranije ljude. Međunarodno školovanje, prilike za inovativno učenje i mogućnost preuzimanja odgovornosti za radne aktivnosti u ranoj fazi samo su neke od prednosti koje Henkel nudi talentiranim zaposlenicima. Također, koriste prednosti raznolikosti između kultura i ljudi. Naime, različiti načini razmišljanja i rada koje primjenjuju zaposlenici različitih nacionalnosti kao i različite spolne i dobne skupine daju značajan doprinos gospodarskom uspjehu. Raznolikost i uključivanje neizostavni su dijelovi Henkelove organizacijske kulture.



Slika 23: Henkel strateški ciljevi do 2020.

Izvor: Henkel AG (2018) 2017 Annual report [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]

## 6. ZAKLJUČAK

Velike tehnološke promjene koje se danas događaju u svijetu dovele su do toga da velika, klasično organizirana, poduzeća postaju neprikladna za brzo i fleksibilno djelovanje na tržišne promjene, te implementiranju inovacija u poslovnu praksu. Poduzeća počinju sve više upotrebljavati strategije partnerskog povezivanja i strateškog udruživanja. Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku osnovne su karakteristike modernih poduzeća. Menadžeri i zaposlenici dobivaju prilike iskazati svoj poduzetnički potencijal unutar granica svojih poduzeća. Zaposlenici ulažu svoja znanja i vještine razvijajući nove proizvode i usluge te otvaraju nove poslovne mogućnosti čime neprestano ostvaruju konkurentne prednosti poduzeća, tj. provode poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća. Danas se u suvremenom poduzetništvu razlikuju dva pravca poduzetništva: individualno i korporativno poduzetništvo. Individualno poduzetništvo se veže uz mala i srednja poduzeća, gdje je poduzetnik istodobno i vlasnik poduzeća, upravljač poduzećem i nositelj rizika poslovanja. Korporativno poduzetništvo vezano je uz funkcioniranje velikih poduzeća, a tu su nosioci poduzetničkih aktivnosti menadžeri sa poduzetničkim sklonostima.

Razvojem inovacija formiraju se nove poslovne jedinice budući da inovacije stvaraju nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja na njima. Povećana autonomija i prenošenje sve većih ovlasti na zaposlenike dovode do smanjene potrebe za hijerarhijskom strukturom. Takva razvijena organoizacijska struktura omogućuje poduzeću da održi konkurentnu prednost putem stalnih inovacija. Te inovacije pripremaju poduzeće da se lakše nosi s promjenama koje se javljaju na tržištu.

U Hrvatskoj veliki proizvođači prepoznaju da samo fokusiranje na razvoj i jačanje baznih proizvoda i dizanju njihove kvalitete jamče proboj na tržištu, kako na domaćem tako i u drugim zemljama, poglavito u regiji. Gospodarsko usporavanje i recesija, smanjenje prihoda uz povećanje gotovo svih životnih izdataka, promijenilo je mnoge potrošačke navike. No, svi pokazatelji ipak govore da se nije smanjila sama prodaja u smislu količina, nego je smanjena vrijednost budući da su pod pritiskom manjih prosječnih cijena i rasta prodaje trgovačkih robnih marki.

U kozmetičkim tvrtkama, korporativni poduzetnici nastoje pronaći način da postižu više a koristeći manje. Kada je u pitanju budućnost svi ozbiljno shvaćaju svoje etičke i odgovornosti prema okolišu. Stvaraju se učinkoviti program za zaštitu okoliša i društvena odgovornost na globalnoj i lokalnoj razini.

U Hrvatskoj je razina korporativnog poduzetništva u kozmetičkoj industriji vidljiva jedinu unutar velikih domaćih tvrtki, poput Saponije ili Neve, koje radi daleko manjeg broja razina odlučivanja brže reagiraju na tržišne promjene sa svojim poduzetničkim idejama. Zadnji primjer takve brze aktivnosti u Saponiji je i implementacija svjetski poznatog mirisa Molecule No.1 u svoje deterdžent za strojno pranje rublja.

Kod multinacionalnih tvrtki unutar kozmetičke industrije u Republici Hrvatskoj, korporativno poduzetništvo je svedeno na rijetke slučajeve koji su iznimka a ne pravilo. Razlog tome je taj što podružnice multinacionalnih tvrtki su uglavnom izvršitelji globalnih strategija koje nužno ne moraju biti najbolje rješenje za svako lokalno tržište na kojemu takva jedna internacionalna tvrtka djeluje. U slučaju tržišta Republike Hrvatske, sigurno da je dodatna otegotna okolnost sama veličina tržišta i relativno maleni potencijal da bi razina investicije u viziju jednog korporativnog poduzetnika bila isplativa.

Unatoč prethodnoj činjenici, ne događa se rijetko da hrvatski menadžeri u internacionalnim tvrtkama koje djeluju na tržištu Republike Hrvatke u kozmetičkoj industriji kreiraju ideje za nove kozmetičke proizvode koje se potom implementiraju na globalnoj razini unutar njihove tvrtke. Takva spoznaja daje podstreh svakom korporativnom poduzetniku da svaki dan ustraje u svojim nastojanjima da kroz nove pristupe, ideje i proizvode dođe do krajnjeg cilja - prodaje.

## POPIS LITERATURE

1. Antončić, B. i Hisrich, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10 (1). Bingley, UK: Emerald publishing, str.16.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1994) *Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*. Br.11. Zagreb: TEB – biro za privredno savjetovanje, str.132.
3. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999) The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*. 20, John Wiley & Sons Ltd.
4. Betton, C. I. (2007) *Global Regulatory Issues for the Cosmetics Industry, Volume 1*. Norwich, New York: William Andrew Inc., Chapter 1
5. Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, Informs PubsOnLine, str. 1349-1364.
6. Chaudhri, S. K. i Jain, N. K. (2009) History of cosmetics – A review, *Asian Journal of Pharmaceutics*. str. 164
7. Doepfer, B. C. (2013) *Co-Innovation Competence: A Strategic Approach to Entrepreneurship in Regional Innovation Structures*. PhD Thesis. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, str. 18
8. Dostupno na: <http://cocomademoiselle.blogger.ba/arhiva/2013/09/30/3594389> [20.03.2019]
9. Dostupno na: <http://marketing-e.weebly.com/marketing.html> [11.03.2019.]
10. Dostupno na: <http://www.premiumbeautynews.com/en/the-european-cosmetics-market-grew,13629> [01.02.2019.]
11. Dostupno na: <https://us.pg.com/doing-what-is-right/> [21.03.2019.]
12. Dostupno na: <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/#> [14.03.2019.]
13. Dostupno na: [https://www.pg.com/translations/history\\_pdf/english\\_history.pdf](https://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf) [11.03.2018.]
14. Dostupno na: <https://www.sminkERICA.com/ostalo/povijest-kozmetike/> [13.04.2018.]
15. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/382100/european-cosmetics-market-volume-by-country/> [01.02.2019.]

16. Gardetti, M. A. and Muthu, S. S. (2018) *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation*. Singapore, Singapore: Springer, str. 17 - 27
17. Global Insight, Inc. (2007) *A Study of the European Cosmetics Industry, Final report*. European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry
18. Grgić M., Bilas, V. i Franc, S. (2010) *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija.
19. Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990), Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 11, John Wiley & Sons Ltd., str. 6
20. Heller, R. (2002) *Priručnik za menadžere*. Zagreb: Profil International.
21. Henkel AG (2018) Henkel mission and vision [online]. Dusseldorf: Henkel AG. Dostupno na: [www.henkel.com](http://www.henkel.com) [07.travanj.2018.]
22. HGK (2010) Tržište kozmetike u RH [online]. Zagreb: HGK. Dostupno na: [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) [29.srpanj.2017.]
23. HGK (2017) *Raste izvoz kozmetičkih proizvoda*. [on - line]. Zagreb: HGK. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/raste-izvoz-kozmetickih-proizvoda> [19.03.2019.]
24. HINA (2014) *Henkel povećao procjene nakon rasta dobiti i prodaje*. [on - line]. Zagreb: Večernji list – Poslovni dnevnik, portal [polovni.hr](http://www.polovni.hr). Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/henkel-povecao-procjene-nakon-rasta-dobiti-i-prodaje-283378> [19.03.2018.]
25. Hitt, M. A. et al. (2002) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. New Jersey, SAD: John Wiley & Sons Ltd., str. 7
26. Horvat Đ. i Kovačić, M. (2004) *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: Cera prom i M.E.P. Consult.
27. <https://www.beiersdorf.com/about-us/our-history/milestones> [20.03.2019.]
28. [https://www.pg.com/translations/history\\_pdf/english\\_history.pdf](https://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf) [11.03.2018.]
29. Hunt, K. A., Fate, J., Dodds, B. (2011) Cultural And Social Influences On The Perception Of Beauty: A Case Analysis Of The Cosmetics Industry. *Journal of Business Case Studies*, 7 (1), str. 1 - 10
30. Izvor: HGK (2018) *Proizvodnja i tržište kozmetike i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj*. Zagreb: HGK

31. Johnson, P. (2007) *Astute competition: The economics of strategic diversity*. Kidlington, Oxford: Elsevier Ltd., str. 195
32. Jozić, F. (2004) *Sustav uspjelog poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
33. Kapalschinski C. (2017) *Nivea maker needs anti-aging cream: Beiersdorf plans to grow its super-premium La Prairie brand and other top sellers aside from flagship Nivea, and may make some acquisitions to do it*. [on - line]. Njemačka: Handelsblatt GmbH. Dostupno na: <https://www.handelsblatt.com/today/companies/beauty-care-nivea-maker-needs-anti-aging-cream/23572810.html?ticket=ST-727620-z7baDdcGabAYWyg6nf5p-ap1> [20.03.2019.]
34. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, str.2. U: Hirsch, R. D., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2005) *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Irwin, str.8.
35. Kolaković, M. (2007) Strateško poduzetništvo. *Računovodstvo, revizija i financije*. Br.10. Zagreb: RRIF-plus.
36. Kolaković, M. (2008) Poduzetničko strateško planiranje. *Računovodstvo, revizija i financije*. Br.4. Zagreb: RRIF-plus.
37. Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija*. Zagreb: Sinergija.
38. Koontz Traverso, D. (2003) *Poduzetničke tehnike*. Zagreb: M. E. Consult.
39. Kružić, D. (2007) Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. *Ekonomska misao i praksa*, 2, Dubrovnik, Hrvatska: Sveučilište u Dubrovniku, str. 169
40. Ksenija Puškarić (2010) *Najviše se uvoze kreme za lice, a izveze se najviše šampona*. [on - line]. Zagreb: Večernji list – Poslovni dnevnik, portal polovni.hr. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/najvise-se-uvoze-kreme-za-lice-a-izveze-se-najvise-sampona-162967> [19.03.2019.]
41. Kuratko, D. F. et al. (2005) A model of middle-level managers entrepreneurial behaviour. *Entrepreneurship theory and practice*. 29 (6). London: SAGE Publications, str.708.
42. Lintner, K. (2009) Global Regulatory Issues for the Cosmetics Industry, Volume 2. Norwich, New York: William Andrew Inc., Chapter 1
43. Malenica, N. i Dorbić, B. (2014) Analiza tržišta kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5 (1). Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 55-64

44. Morris, M. H., Kuratko, D. F. i Covin, J. G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*. 2. izd. Thompson, UK: Cengage learning, str.13
45. Official Journal L 262 (1976) Council Directive EU 76/768/EEC. Europe: European Union, Article 1, str. 170
46. Official Journal of the European Union (2009) Regulation (EC) No 1223/2009. Europe: European Union, Article 1, str. 59
47. Olson, K. (2009) cosmetics in Roman Antiquity: Substance, Remedy, Poison. *The Classical World*, 102 (3), str. 291-310
48. P & G (2018) *2018 Citizenship Report Executive Summary*. [on - line]. Procter & Gamble. Dostupno na:  
[https://assets.ctfassets.net/oggad6svuzkv/3zpn3xyOAAQIeMSgqs2K2/4c6d7e2f355f370c9d500ceb940a301f/2018\\_P\\_G\\_Corporate\\_Citizenship\\_Report\\_Executive\\_Summary.pdf](https://assets.ctfassets.net/oggad6svuzkv/3zpn3xyOAAQIeMSgqs2K2/4c6d7e2f355f370c9d500ceb940a301f/2018_P_G_Corporate_Citizenship_Report_Executive_Summary.pdf) [21.03.2019.]
49. Pantry, S. i Griffiths, P. (2000) Being an intrapreneur and creating a successful information service within your organization. *Business information review*, 17 (4). New York: SAGE Publishing.
50. Petrakis, P. E. and Konstantakopoulou, D. P. (2015) *Uncertainty in Entrepreneurial Decision Making: The Competitive Advantages of Strategic Creativity*. New York, USA: Palgrave Macmillan, str. 46 – 58
51. PWC (2018) *Global Top 100 Companies by market capitalisation*. Dostupno na:  
<https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/global-top-100-companies-2017-final.pdf> [21.03.2019.]
52. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013) Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski Vjesnik*, 1. Osijek, Hrvatska: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 251
53. Santini, G. i Bebek, S. (2009) *Vodič za razumijevanje poduzetništva*. Zagreb: Rifin.
54. Schaffer, V. (2015) Corporate entrepreneurship and creativity in large firms: the practice of start-up contests, *Journal of Innovation Economics*, 0(3), Bruxelles, Belgium: De Boeck Université, str. 25-51.
55. Sharma, P. i Chrisman, J. J. (1999) Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practise*, 23 (3), Taylor & Francis, str. 14
56. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str.676.

57. Singer, S., Alpeza, M. i Balkić, M. (2009) Corporate entrepreneurship: is entrepreneurial behavior possible in a large company? U: Rebernik, M. Bradač, B., Rus, M. (ur.). *The Winning Products - Proceedings of the 29<sup>th</sup> Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Maribor, Maribor, Slovenija: IRP - Institute for Entrepreneurship Research, str. 217-227 (ISBN: 978-961-91694-4-5)
58. Smodlaka, Ž. (2009) Intervju: *Uspješnih 15 godina Henkel Croatia*. [on - line]. Zagreb: KunaPak d.o.o., portal Ja trgovac. Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2009/11/uspjesnih-15-godina-henkel-croatia/> [19.03.2018.]
59. Stopford, J. M. i Baden-Fuller, C. W. F. (1994) Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*. Vol.15. Chicago: Strategic Management Society.
60. Škorić, A. (1995) *Uvod u poduzetništvo*. Zagreb: HITA-CONSULTING, str.23.
61. Škrčić, M. (2006) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
62. Timmons, J. A. (1990) *New Venture creation*. 3.izd. Homewood, IL, SAD: Irwin.
63. Viswanathan, R. J. i Naagarajan, G. S. (2004) The 4E model: designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*. Barcelona: ESADE Business School, str.26.
64. Vuković, I. (1999) *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*. Zagreb: Dalmatina, str.39.
65. William Drayton, Ashoka
66. Zahra, S. A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of business venturing*, 6 (4). New York: NY University i Elsevier, str.262.
67. Zimmerer, T. W. i Scarborough, N. M. (2005) *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey, SAD: Prentice Hall, str.3.



## SAŽETAK

Predmet specijalističkog poslijediplomskog rada „Korporativno poduzetništvo unutar kozmetičke industrije u Republici Hrvatskoj“ je objasniti pojam poduzetništva i poduzetnika, objasniti ulogu i značenje intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkih aktivnosti i modele poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća kao elemente razvoja poduzetničkih aktivnosti.

Poseban osvrt je napravljen na intrapoduzetništvo unutar poduzeća. U radu su opisani detaljni teorijski prikaz i obrazloženje odrednice korporativnog poduzetništva i klasifikacija poduzetnika.

U odvojenim poglavljima pokušano je približiti pojam i ulogu intrapoduzetnika u eko sustavu korporacije te na koji način on potiče poduzetničku aktivnost unutar iste, a pritom slijedeći misiju i viziju tvrtke.

Napravljena je analiza kozmetičke industrije u svijetu i Hrvatskoj sa povijesnim i trenutnim te pregledom razvoja inovativnih proizvoda ali i tvrtki koje su ih razvijale.

Implementacija intrapoduzetništva je prikazana na primjeru poduzeća Henkel Hrvatska. Kroz dugoročnu razvojnu strategiju koja se izrađuje globalno, a implementira lokalno, prikazan je put inovacije proizvoda, usluga i samih procesa.

Ključne riječi:

- Korporativno poduzetništvo
- Kozmetička industrija
- Inovacije
- Smanjeni otisak
- Održivi razvoj

## **SUMMARY**

The subject of specialised postgraduate work "Corporate entrepreneurship within the cosmetic industry in the Republic of Croatia" is to explain the concept of entrepreneurship and business owners, to explain the role and significance of Intraentrepreneur activities and models to stimulate entrepreneurial activities within the company as elements of the development of entrepreneurial activities.

A special review was made on intraentrepreneurship within the company. Detailed theoretical representation and rationale of corporate entrepreneurship and classification of entrepreneurs are described.

An analysis of the cosmetic industry in the world and Croatia has been made with historical and current overview of the development of innovative products, as well as the companies that developed them.

Implementation of intraentrepreneurship is presented on the example of the company Henkel. Through a long-term development strategy that is made globally and implemented locally, the path of innovation of products, services and processes is shown.

Key words:

- Corporate entrepreneurship
- Cosmetics industry
- Innovation
- Reduced footprint
- Sustainable growth

## POPIS SLIKA

- Slika 1 Osnovne vrste poduzetništva
- Slika 2 Osobine i vještine poduzetnika
- Slika 3 Poduzetnici kroz faze razvoja poduzeća
- Slika 4 Kombinacija ključnih uloga menadžera i poduzetnika potrebnih korporativnom poduzetniku
- Slika 5 Prodaja proizvoda za pranje rublja i kućanstvo od 2007.-2017. u mil.eura
- Slika 6 Prodaja kozmetičkih i higijenskih proizvoda od 2007.-2017. u mil.
- Slika 7 Broj registriranih tvrtki u sektorima proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za pranje te proizvodnje kozmetike u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2016.
- Slika 8 Ukupan prihod tvrtki u sektorima proizvodnje sapuna, deterdženata i sredstava za pranje te proizvodnje kozmetike u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2016.
- Slika 9 Odnos uvoza i izvoza proizvoda za uljepšavanje, njegu kože i pedikuru u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.
- Slika 10 Odnos uvoza i izvoza sredstava za pranje i čišćenje, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2016.
- Slika 11 Odnos uvoza i izvoza preparata za njegu kose, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.
- Slika 12 Odnos uvoza i izvoza preparata za higijenu usta i zubi, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.
- Slika 13 Odnos uvoza i izvoza sapuna, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.
- Slika 14 Odnos uvoza i izvoza preparata za brijanje, kupanje, dezodoransa i ostalo, za maloprodaju u mil.dolara u razdoblju od 2010. do 2017.
- Slika 15 Strateški prioriteti Henkela
- Slika 16 Središte interesa i ciljevi Henkela do 2020.
- Slika 17 Postizanje više uz manje
- Slika 18 Troškovi istraživanja i razvoja 2007. - 2017. u milijunima eura
- Slika 19 Troškovi istraživanja i razvoja po poslovnim sektorima 2017.
- Slika 20 Prodaja po divizijama u 2017.
- Slika 21 Globalna prodaja po regijama u 2017.
- Slika 22 Globalna struktura zaposlenih po regijama u 2016.
- Slika 23 Henkel strateški ciljevi do 2020.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1    Pokazatelji prosječne godišnje potrošnje kozmetičkih proizvoda  
zemlja članica EU u 2006. godini

## ŽIVOTOPIS

Goran Hucaluk je rođen 01. rujna 1984. godine u Slavonskom Brodu. Osnovnu školu je završio u Zagrebu 1999., a srednju Graditeljsku tehničku 2003. godine, također u Zagrebu. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, smjer Trgovina, završava 2007. godine, a već slijedeće godine, u istoj obrazovnoj ustanovi, upisuje Poslijediplomski specijalistički studij Strateško poduzetništvo.

Aktivno koristi engleski jezik u govoru i pismu, dok se njemačkim jezikom služi u pasivnijoj formi.

Profesionalni razvoj je započeo još za vrijeme studija, u rujnu 2005. godine, u tvrtki Henkel kao asistent u odjelu prodaje Dvizije Kozmetika. Kasnije je radio na poslovima prodajnog zastupnika, voditelja ključnih kupaca i voditelja prodajnog tima. Od srpnja 2014. do travnja 2018. godine je obnašao niz upravljačkih dužnosti u najvećem radijskom sustavu u Republici Hrvatskoj koje čine Media servis (specijalizirana agencija za proizvodnju radijskog informativnog programa), Narodni radio, Antena Zagreb, Radio Dalmacija, Enter Zagreb, Gold FM, Extra FM, Ultra FM Split, Totalni FM Rijeka i Novi radio Zadar.

Od travnja 2018. godine ponovno nastavlja svoj rad u tvrtki Henkel Croatia d.o.o. na poziciji Voditelja razvoja poslovanja za Adria regiju u diviziji Henkel Beauty Care Professional.

Redovno pohađa stručna usavršavanja iz područja menadžmenta, vodstva i osobnog razvoja. Certificirani je trener za pružanje poslovnih obrazovnih procesa rukovodećeg kadra. Drži do humanitarnog rada, zdravlja i aktivnog života.