

TEMA TJEDNA



# MODELI USPJEHA

## ŠEST FAKTORA USPJEHA

### 1. Analiziranje profila veličine

Promatranje tržišne kapitalizacije poduzeća i njegova položaja u sektoru - manji ili veći sektorski sljedbenik ili voditelj

### 2. Uspoređivanje profila rasta

Uspoređivanje dugoročnog rasta dobiti (manja ili veća od 12.1 posto na godinu) i dugoročnog rasta prihoda (manji ili veći od 11.5 posto na godinu)

### 3. Određivanje smjera rasta

Biranje između usmjerenja na regionalne proizvodne niše, regionalne multiproizvodne niše, međunarodne proizvodne niše ili globalno tržište



## Samo četiri načina poslovanja garantiraju opstanak tvrtki

### 4. Razvoj jedinstvenih sposobnosti za rast

Razvoj sinergijskog potencijala koje poduzeće može upotrijebiti za internacionalizaciju ili diverzifikaciju

### 5. Biranje primjerenih načina rasta

Organski rast (koji je najčešći), mala preuzimanja, kooperacije ili savezništva i velika preuzimanja (koja su najrjeđa)

### 6. Prilagođavanje organizacije

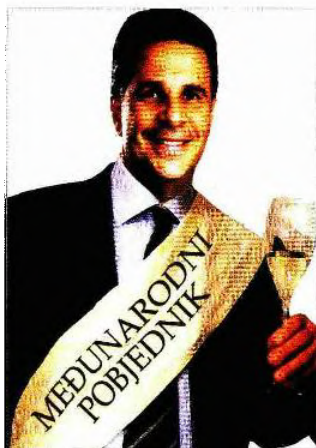
Centralizirane funkcionalne jedinice, decentralizirane proizvodne ili regionalne te decentralizirane proizvodne i regionalne jedinice

## Međunarodni pobjednik

### Profil:

Poduzeće koje ima kritičnu masu od otprilike milijardu eura. Taj prihod doseže u jednom ili više segmenata tržišta u brojnim svjetskim državama.

Rast prihoda za njega je važniji od rasta dobiti, a često veće prihode ostvaruje izvan domicilne države. Posluje li u manjoj niši, možda mu je i sto milijuna eura godišnjeg prihoda dovoljno za vodstvo u sklopu te niše.



### Rast:

- zasniva ga na međunarodnim proizvodnim nišama
- sposobnost inovacije proizvoda i tehnologije, kao i inovativnih poslovnih modela
- organski i rast suradnjom

### Organizacija:

- autonomni profitni centri raščlanjeni po regionalnim divizijskim strukturama

### Domaći primjer:

Podravka

## Lokalni specijalist

### Profil:

Poduzeće premaleno da bi se u sektorima koji se brzo koncentriraju postao voditelj sektora, zato mu preostaju samo dvije mogućnosti za trajni rast: pridružiti se sektorskom voditelju, međunarodnom prvaku ili regionalnom heroju ili dosegnuti kritičnu masu u procesu koncentracije i preživjeti kao lokalni specijalist. Rast dobiti važniji mu je od rasta prihoda. Specijalizirano je za određeni proizvod ili skupinu proizvoda u određenoj zemlji



### Rast:

- zasniva ga na regionalnim proizvodnim nišama u kojima tijekom vremena mora preuzeti vodstvo
- 'top performer' s naglaskom na rastu dobiti
- koncentrira se na određeni proizvod u određenoj regiji
- u većini slučajeva raste organski

### Organizacija:

- centralizirana, vertikalna hijerarhija

### Domaći primjer:

AutoZubak

Danas za uspješno upravljanje u procesu koncentracije nije dovoljan organski rast. Budući pobjednici nisu samo najveća poduzeća nego ona koja za svoje poslovno područje razviju jedan od četiri profila. Gubitnici će biti poduzeća koja unutar svojeg sektora ne razviju jasan profil jednog od pobjedničkih modela - tvrdi konzultant Andrej Vizjak

TATJANA BREBRIĆ

**B**ezbroj je načina na koje poduzetnik može upropastiti posao kojim se bavi; načina, pak, na koje poduzeće može razviti u dugoročno uspješno, s rastom dobiti i prihoda mnogo je, mnogo manje. Tko otkrije čarobnu formulu s kojom se to postiže bit će vrlo, vrlo bogat čovjek. U nedostatku čarobnih rješenja, ekonomisti iz godine u godinu pokušavaju u stvarnosti postići uspjeh.

Jedan od njih je i Andrej Vizjak, konzultant koji će od siječnja biti predsjednikom Price Waterhouse Coopersa za Jugoistočnu Europu, a u svojoj je nedavno objavljenj knjizi 'Formule uspjeha za novo desetljeće' iznio četiri puta do uspjeha koji su se za brojne tvrtke pokazali kvalitetnima.

**Analiza 600 poduzeća** Knjiga je nedavno objavljena u Sloveniji, a nastala je na temelju analize 600 međunarodnih poduzeća različitih veličina, među kojima su birana ona koja su uspjela i u krizi, i na osnovi čije je analize autor razvio novi model po-

slovanja. Početkom ljeta sljedeće godine knjiga bi se trebala pojaviti i u Hrvatskoj, s primjerima iz naše zemlje. U međuvremenu, predstaviti ćemo njezinu ideju-vodilju. Da se model temelji na primjeru stvarno kvalitetnih poduzeća najbolje potvrđuje činjenica da ih je 600 analiziranih izabrano između 8.000 najuspješnijih na svijetu, selekcijom među poduzećima koja su se pokazala otpornima na krizu.

**Formule za uspjeh** Prema tom modelu, postoje četiri pobjednička tipa poduzeća.

- Posebna vrijednost moje nove knjige jest u tome da sam raspolagao podacima poduzeća iz dviju gospodarskih kriza: iz krize koja je počela 2002. godine i iz trenutne gospodarske krize, koja je počela 2008. godine. Uzorak 600 uspješnih poduzeća, čije sam formule za uspjeh opisao u knjizi, obje su krize uspješno prevladali. Odatle zaključujem da će s tim formulama za uspjeh prevladati i moguće buduće gospodarske krize koje nam nosi novo desetljeće - objašnjava Vizjak. Četiri formule za uspjeh, koje bi mogle slijediti i druge tvrtke, redom su tvrtke koje po-

## Regionalni heroj

### Profil:

Tvrtka koja je dosegla kritičnu veličinu koja joj na tržištu omogućuje sinergiju, što joj omogućuje konkurentsku prednost. Posluje na različitim poslovnim područjima u regiji, ali i njezine različite djelatnosti međusobno se dopunjuju i kompletiraju. Regionalni heroj uz pomoć sinergija koje postiže zaštićuje regiju kao svoju nišu. Rast dobiti važniji mu je od rasta prihoda. Pojam 'regija' može se odnositi i na zemlju u kojoj posluje.



### Rast:

- zasniva ga na vodstvu u regionalnim višeproizvodnim nišama
- usmjerava se na matičnu državu i susjedstvo te isto ili slično govorno područje
- razvija jake robne marke
- u većini slučajeva raste organski, ali i manjim preuzimanjima

### Organizacija:

- decentralizirana zbog sve veće proizvodne diverzifikacije

### Domaći primjer:

Agrokor

stanu: lokalni specijalist, regionalni heroj, međunarodni pobjednik i sektorski globalist. Većina od 600 poduzeća međunarodni su pobjednici (50 posto), slijede lokalni specijalisti, regionalni heroji i, napokon, sektorski globalisti.

U 600 pobjednika desetljeća 37 je velikih poduzeća, 148 manjih i 415 srednje velikih. Jedinstvenom i najpogodnijom sposobnošću za rast pokazao se proizvodni i/ili regionalni fokus, najboljim oblikom rasta organski rast, a potom slijede mala preuzimanja i suradnje.

Osnovna misao, koja vrijedi za sve, vrlo je jednostavna i glasi: 'Rasti ili nestati'.

Kao primjer Hrvatske tvrtke koja spada u kategoriju lokalnog specijalista jer koristi prednosti domaćeg tržišta uz pomoć proizvodnog i regionalnog fokusa, Vizjak navodi tvrtku AutoZubak. U tu kategoriju vjerojatno bi se mogle uvrstiti i brojne druge domaće tvrtke koje uspješno posluju na hrvatskom tržištu, od Plodina ili One2Playa u trgovačkoj branši, preko IN2 u informatičkoj industriji, Medike u trgovini lijekovima ...

Specifičan je za te tvrtke izbor koji moraju napraviti žele li nastaviti rast. One su, naime,

stavljene u nezgodnu poziciju da u jednom trenutku moraju donijeti tešku stratešku odluku o tomu kako će dalje. Mogu izaći na međunarodno tržište i nastaviti osvajanje sektora ili se mogu prodati, odnosno, kao što se to blaže kaže, pridružiti se vodećem igraču na tržištu.

### Nema olake odluke o prodaji

Hoće li se tvrtke odlučiti za prvu ili za drugu opciju ovisi o mnogim činiteljima, a analitičari tvrde da to ponajprije ovisi o uvjetima na tržištu u tom trenutku

- Širenje podrazumijeva raspolaganje kapitalom za preuzimanje, jer je spajanje bez novca uvijek problematično. Za organski rast i opet trebaju sredstva - kaže **Jurgis Oniunas**, konzultant i vlasnik tvrtke Ascendant capital advisors i dodaje da rast nije upitan jer s vremenom i padom barijera raste i konkurencija domaćim tvrtkama.

Naravno, s lošijim uvjetima kreditiranja i preduzetošću mnogih tvrtki postoji scenarij u kojem širenje nije moguće, a tvrtke su na razini na kojoj počinju stagnirati. Jasno je da prodaja nije nijednom poduzetniku draga opcija, pa mnogi u takvim situacijama odluču

## Sektorski globalist

### Profil:

Multinacionalno poduzeće s više od 20 milijardi prihoda u kojem prihodi i dalje razmjerno brzo rastu. S preuzimanjima u svijetu stalno se smanjuje broj globalista. Prepoznati ih se može prema globalnoj zastupljenosti, velikim financijskim mogućnostima i jakim brendovima. U Hrvatskoj nema nijednog poduzeća koje bi u roku od pet ili deset godina došlo do te kategorije.



### Rast:

- rezultate postiže na svjetskom tržištu
- njegova je najveća konkurentska prednost veličina
- rast je vanjski, temelji se na preuzimanjima
- iskorištava prednosti ekonomije opsega

### Organizacija:

- odjeljuje se na pojedinačne autonomne jedinice
- određeni načini odlučivanja

### Domaći primjer:

Nema ga

čekati. Ipak, upravo oklijevanje u donošenju odluke za tvrtku može biti kobno i upropasti joj izgleda za uspjeh.

- Nijedan poduzetnik ne donosi odluku o prodaji olako, a naravno mnogo ovisi i o tome što smatra uspjehom, kako ga definira. Neki se zadovoljavaju sa svakogodišnjom dobiti i ne žele se širiti ni prodavati tvrtku. Teoretski se može i tako, ali ta je ideja zapravo fikcija, jer uspješna je situacija jedino ona u kojoj mogu braniti tržište, jer će iuprotivnome svake godine imati sve manje i manje. To nije održivo ni u jednom tržišnom sustavu, jer uvijek ima inovativnih, jeftinijih, onih koji će im oteti položaj na tržištu - objašnjava Oniunas.

**Stagnacija nije opcija** Dakle, stagnacija nije opcija na koju se može računati. U svakom slučaju, stagnacija nije formula za uspjeh. Odluku se mora donijeti i tvrtke koje u određenom trenutku narastu do određene granice moraju ili rasti dalje u nekom drugom smjeru, ili se prodati.

Druga kategorija dokazano uspješnih poduzeća su regionalni heroji, pri čemu valja imati na umu da regija može podrazumijevati i po-



Andrej Vizjak analizirao je u knjizi 'Formule uspjeha za novo desetljeće' 600 međunarodnih poduzeća različitih veličina: - Raspolagao sam podacima poduzeća iz dviju gospodarskih kriza: iz krize koja je počela 2002. i iz trenutačne gospodarske krize koja je počela 2008. Uzorak od 600 poduzeća obje je krize uspješno prevladao. Odatle zaključujem da će s tim formulama za uspjeh prevladati i moguće buduće gospodarske krize koje nam nosi novo desetljeće

druže jedne države. Ako regionalne heroje treba opisati jednom riječju, ona neosporno glasi - sinergija. Naime, regionalni su heroji veće tvrtke koje su razgranale svoju djelatnost i djeluju na nekoliko područja koja se međusobno nadopunjuju. Kroz sinergije i nadopunjavanje takve tvrtke ostvaruju konkurentsku prednost.

- Među hrvatskim poduzećima Agrokor je dobar primjer regionalnoga heroja. Uz trgovinu se uspješno bavi nizom drugih djelatnosti i koristi tržišne sinergije među njima - objašnjava Vizjak.

**Hrvatski regionalni heroji** Na osnovi tog kriterija u Hrvatskoj se može detektirati još tvrtki koje bi se mogle nazvati regionalnim herojima - od Atlantica, koji nam prvi pada na pamet, preko Adris grupe i Nexa grupe, pa sve do Kufner grupe i Orbica ili Vindije. Svi se oni bave različitim granama koje se nadopunjuju i pomažu im da na tr-

žištu budu pravi divovi u svojim segmentima.

Što će se događati s tim hrvatskim regionalnim herojima nakon ulaska u EU teško je reći, ali prema mišljenju konzultanta Draga Munjize njih čeka vrlo svijetla budućnost.

- Mislim da će Agrokor i Atlantic u pozitivnom smislu eksplodirati kad uđemo u EU. Te su tvrtke naučene djelovati na malom i ograničavajućem tržištu, a u lošim uvjetima u EU one će se naći u uvjetima da imaju know-how, kapital će im biti jeftiniji, ljudski resursi dostupniji - kaže Munjiza i dodaje kako bi bilo logično da su te tvrtke dosad napravile i mnogo više, ali su djelovale u vrlo nepovoljnim okolnostima. Prema njegovu mišljenju moglo se očekivati da su, primjerice, domaće tvrtke mnogo snažnije ušle na, na primjer, tržište Slovenije. Međutim, vrlo skup kapital i veliki troškovi financiranja strane tvrtke su postavili u povlašten odnos, pa su

se one lakše upuštale u akvizicije od domaćih.

Sljedeća kategorija uspješnih tvrtki su međunarodni pobjednici. Riječ je o velikim tvrtkama s kritičnom masom od približno milijarde eura, a koje je možda najlakše prepoznati po tome što sudjelju u jednom ili više segmenata tržišta nekoliko država na svijetu.

- Među hrvatskim poduzećima Podravka ima potencijal za tu formulu za uspjeh bude li i nadalje financijski stabilna za dugoročni razvoj. Sa svojom Vegetom uistinu je našla međunarodnu tržišnu nišu, u kojoj je dominantni proizvod koji se lako prodaje diljem svijeta - kaže Vizjak.

**Bez sektorskih globalista** U toj kategoriji Hrvatska je inače prilično slaba što je, s obzirom na malo tržište i sve negativne aspekte koji ne idu na ruku poduzetništvu, i očekivano. Ipak, najslabije stojimo, a tako će gotovo sigurno ostati do daljnjeg, u kategoriji sektorskih globalista.

- Sektorski globalist ('industry shark') može biti vrlo veliko poduzeće, uglavnom to znači 50 milijardi eura godišnjeg prihoda ili više. U cijeloj Jugozapadnoj Europi - pa tako i u Hrvatskoj - nema nijednog poduzeća koje je danas dovoljno veliko da bi lako za pet ili deset godina moglo dosegnuti tu veličinu. Zato ta formula za uspjeh nije primjenjiva na naša poduzeća - objašnjava Vizjak.

Najviše, dakle, čemu se možemo nadati jest da se domaće tvrtke uspješno inkorporiraju u tvrtke globaliste, kao što je slučaj s T-HT-om koji se uklopio u D-Telekom, ili Plive koja se pridružila Tevu.

**Izbor prema mogućnostima** Između tih četiriju formula za uspjeh ne može svaka tvrtka naprosto izabrati jednu, jer bi tada svaki poduzetnik izabrao da bude međunarodni pobjednik, ili još bolje, sektorski globalist. Formulu treba odabrati sukladno trenutačnim mogućnostima tvrtke. Zaključak je jednostavan: pravila igre s krizom su se promijenila i jedini će uspjeti oni koji se znaju prilagoditi.

- Danas za uspješno upravljanje u procesu koncentracije nije dovoljan organski rast. Svjetska je gospodarska kriza taj pritisak povećala i u većini sektora počeo je novi val akvizicija. Budući pobjednici nisu samo najveća već su to sva poduzeća koja za svoje poslovno područje razviju jedan od četiri profila. Gubitnici će biti sva druga poduzeća koja unutar svog sektora ne razviju jasan profil jednog od spomenutih pobjedničkih modela - zaključuje Vizjak u svojoj knjizi o modelima uspješnosti. ■