

# Strateški savezi međunarodnih poduzeća

---

**Horvat, Diana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:208307>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Diplomski rad br. 289/PE/2019

## STRATEŠKI SAVEZI MEĐUNARODNIH PODUZEĆA

Diana Horvat, 0468/336D

Varaždin, svibanj 2019. godine



# Sveučilište Sjever

**Studij Poslovna ekonomija**

**Diplomski rad br. 289/PE/2019**

## **STRATEŠKI SAVEZI MEĐUNARODNIH PODUZEĆA**

**Student**

Diana Horvat, 0468/336D

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, svibanj 2019. godine

Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Diana Horvat	MATIČNI BROJ	0468/336D
DATUM	14.05.2019.	KOLEGIJ	Međunarodni marketing
NASLOV RADA	Strateški savezi međunarodnih poduzeća		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Strategic alliances of international companies		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Ante Rončević	ZVANJE	izvanredni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Damira Đukec, predsjednica		
	2. izv. prof. dr. sc. Dinko Primorac, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor		
	4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	289/PE/2019
OPIS	

Strateško povezivanje predstavlja obrazac za konsolidaciju i koncentraciju tržišta poslovanja. Danas se tržište svakodnevno mijenja i samo se najspretnija poduzeća mogu prilagoditi sve češćim promjenama. U ovome diplomskom radu strateško povezivanje poduzeća istražuje se kao segment poslovanja.

Zadatak je:

- definirati pojam strateškog povezivanja,
- istražiti i prikazati pozitivne i negativne strane strateškog saveza,
- istražiti i prikazati razloge strateškog povezivanja te dati primjere učestalosti i uspješnosti povezivanja na međunarodnoj razini,
- istražiti i prikazati oblike strateških saveza i navesti primjere za određene strateške saveze,
- istražiti i prikazati strateške saveze u Republici Hrvatskoj te istražiti i prikazati njihovu učestalost i uspješnost unatrag pet godina
- izvesti zaključke.

ZADATAK URUČEN

16. 05. 2019.



## **Zahvala**

*Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru izv. prof. dr. sc. Anti Rončević koji mi je svojim savjetima pomogao pri izradi ovoga diplomskoga rada.*

*Također zahvaljujem se svim svojim prijateljima i prijateljicama, koji su uvijek bili uz mene i bez kojih cijeli ovaj tijek mog studiranja ne bi prošao tako lako i zabavno.*

*Posebnu zahvalnost iskazujem cijeloj svojoj obitelji koja me je uvijek podržavala i upućivala na pravi put.*

*Želim se zahvaliti i svim djelatnicima Sveučilišta Sjever u Varaždinu koji su svojim radom pomogli u stjecanju moga znanja.*

*I na kraju najveću zaslugu za ono što sam postigla pripisujem svome ocu koji je uvijek bio tu, uz mene, bez obzira da li se radilo o teškim ili sretnim trenucima i bez kojeg sve ovo što sam dosada postigla ne bi bilo moguće.*

*Veliko HVALA svima!*

*Diana Horvat*

## **Sažetak**

Rad se bavi strateškim povezivanjem poduzeća kao neizostavnim segmentom modernog poslovanja. Naime, strateško povezivanje podrazumijeva suradnju u kojoj poslovni subjekti zajednički djeluju na transparentan način u svrhu postizanja međusobne koristi, odnosno ostvarivanja određenih specifičnih ciljeva. Rad će uz pozitivne strane strateškog saveza dati prikaz i onih negativnih. Trend strateškog povezivanja postaje sve izraženiji čime nastaju grupe poduzeća mega razmjera i veličina. Teorijsko je polazište rada kako poduzeća zajednički, odnosno pomoću strateškog povezivanja ostvaruju uzajamno korisne strateške ishode koji svakako mogu biti različiti, ali se u svojoj biti svode na stvaranje vrijednosti za sve uključene partnere, bilo financijske ili neke druge vrijednosti. Rad će prikazati razloge strateškog povezivanja te dati primjere učestalosti i uspješnosti povezivanja na međunarodnoj razini. Rad će nadalje dati prikaz oblika strateških saveza te navesti primjere za određene strateške saveze. Također, rad će se baviti i obilježjima strateških saveza. Nadalje, rad će dati prikaz strateških saveza u Republici Hrvatskoj te prikazati učestalost i uspješnost strateškog povezivanja poduzeća unatrag pet godina.

**Ključne riječi:** strateško povezivanje, suradnja, korist, strateški savezi, upravljanje, povezivanje

## **Summary**

The paper deals with the strategic association of companies as an indispensable segment of modern business. Namely, strategic linking involves cooperation in which business entities interact in a transparent manner in order to achieve mutual benefit, or to achieve certain specific goals. It will work with the positive side of the strategic alliance to give a presentation of those negative ones. The strategic link trend becomes increasingly pronounced, creating groups of companies of mega scale and size. The theoretical starting point for working as a joint venture, or through strategic partnerships, is mutually beneficial strategic outcomes that can certainly be different but in its essence to create value for all involved partners, whether financial or otherwise. The paper will show the reasons for the strategic link and give examples of frequency and success of international connections. The paper will further illustrate the form of strategic alliances and provide examples for certain strategic alliances. Also, the paper will deal with the features of strategic alliances. In addition, the paper will present strategic alliances in the Republic of Croatia and show the frequency and success of a strategic partnership of companies over the past five years.

**Key words:** strategic connectivity, collaboration, benefit, strategic alliances, management, connectivit

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Ciljevi rada.....	1
1.2. Metodologija rada .....	2
1.3. Podjela rada.....	3
2. Strateško povezivanje poduzeća .....	4
2.1. Definiranje pojma strateškog saveza .....	7
2.2. Povijest strateških saveza.....	9
2.3. Ciljevi i motivi stvaranja strateškog saveza.....	11
2.3.1. Financijski motivi .....	14
2.3.2. Motivi stjecanja i razmjena znanja/tehnologija .....	15
2.3.3. Tržišni/menadžerski motivi .....	15
2.3.4. Obrambeni motivi .....	15
2.4. Prednosti i nedostaci strateškog povezivanja.....	16
2.4.1. Prednosti strateškog povezivanja.....	16
2.4.2. Nedostaci strateškog povezivanja .....	19
2.5. Ograničenja prilikom uporabe strateških saveza .....	20
2.6. Razlozi prekida suradnje u savezu .....	21
3. Oblici strateškog saveza.....	23
3.1. Koopcijski, kospecijalizacijski savezi i savezi zasnovani na učenju .....	24
3.1.1. Koopcijski savezi .....	25
3.1.2. Kospecijalizacijski savezi .....	27
3.1.3. Savezi zasnovani na učenju .....	30
3.2. Spajanje i akvizicija .....	32
3.2.1. Strateško povezivanje IN2 i IGEA-e .....	32
3.3. Bilateralni i multilateralni strateški savezi.....	35



3.4. Domaći i međunarodni strateški savezi .....	36
3.4.1. Vertikalni strateški savezi .....	36
3.4.2 Horizontalni strateški savezi .....	37
3.4.2.1. Strateško povezivanje Microsoft-a i Nokia-e .....	37
3.4.3. Dijagonalni strateški savezi .....	39
3.4.3.1. Strateško povezivanje Microsoft-a i Podravke .....	40
3.5. Strateški savezi ovisno o stupnju integriranosti.....	42
3.5.1. Ugovorni strateški savezi.....	43
3.5.2. Vlasnički strateški savezi.....	43
3.5.3. Joint-ventures savezi.....	43
3.5.3.1. Strateško povezivanje Google-a Inc. i eBay-a.....	44
3.6. Strateški savezi ovisno o ključnom području suradnje .....	47
3.6.1. Strateško povezivanje Philips-a i IBM-a .....	48
3.7. Učeci, poslovni i hibridni savezi.....	51
4. Strateški savezi u Hrvatskoj.....	52
4.1. Mogućnosti i ciljevi strateškoga povezivanja hrvatskih poduzeća .....	53
4.2. Strateška povezivanja Podravke .....	55
4.3. Budućnost hrvatskih poduzeća u strateškim savezima .....	56
5. Učestalost i uspješnost strateškog povezivanja poduzeća unatrag pet godina.....	58
6. Zaključak .....	63
Literatura.....	65
Popis slika .....	71
Popis tablica.....	71
Popis grafikona .....	71

# 1. Uvod

Strateško povezivanje predstavlja savez između dvaju ili više poduzeća koja udružuju znanje, iskustvo i resurse kako bi stvorili nove prilike na tržištu. Danas se tržište svakodnevno mijenja i samo se najspretnija poduzeća mogu prilagoditi sve češćim promjenama. Mnoga poduzeća počinju shvaćati koliko su savezi korisni i sve se više odlučuju za neku vrstu povezivanja. Za sklapanje uspješnog saveza poduzeće mora prepoznati kada povezivanje ima smisla i kako upravljati savezom za postizanje željenog uspjeha. Oni mogu biti izuzetno korisni i pružaju priliku poduzećima da iskoriste sve prednosti tržišta.

U svijetu dolazi do ekspanzije saveza i to u svim industrijama, ali osobito u sektorima visoke tehnologije. Povezivanje korporacije čini fleksibilnijima i učinkovitijima te im omogućava uspješnu prilagodbu novim konkurentima i novim tehnologijama. Udruživanjem se spajaju njihove komplementarne sposobnosti, znanja, smanjuje nesigurnost i rizik, a ubrzava proces učenja.

Strateški savezi imaju mnogo prednosti, ali imaju i dosta nedostataka. Poduzeća prilikom sklapanja saveza trebala bi osigurati kvalitetnu međusobnu komunikaciju i uvjete pod kojim se formira partnerstvo. Mnogo saveza raskida se upravo zbog loše organizacije samog saveza, što uključuje planiranje, upravljanje ili različite interese udruženih strana.

Kako i Hrvatska postaje dio globalnog tržišta, vrlo je važno da poduzeća pronađu načine kako se prilagoditi promjenama tržišta. Strateški savezi mogu pomoći hrvatskim poduzećima u osvajanju novih tehnologija, tržišta, vještina, znanja i industrija. Vrlo je bitno na vrijeme prepoznati sve prednosti strateškog povezivanja te ih iskoristiti u ostvarenju poslovnih ciljeva.

## 1.1. Ciljevi rada

Tema *Strateški savezi međunarodnih poduzeća* je odabrana zbog utvrđivanja uspješnosti poslovanja poduzeća u strateškim savezima. Nadalje, cilj istraživanja je prikazivanje važnosti strateškog povezivanja u poduzećima te pregled osnovnih prednosti i nedostataka saveza te uzroci prekida suradnje u savezima.

## 1.2. Metodologija rada

Teorijski okvir u kojem se provodi istraživanje sastoji se od istraživanja vezanog uz strateško povezivanje poduzeća. U svrhu otkrivanja razloga strateškog povezivanja poduzeća na primjeru nacionalnih i internacionalnih tvrtki koje su se strateški povezale bit će prikupljeni podaci. Sekundarni izvori obuhvaćaju generalizaciju, analizu, sintezu originalne informacije. Korišteni su podaci o poslovanju poduzeća te načini na koja su poduzeća prosperirala strateškim povezivanjem kao i razlozi zbog kojih su se na to odlučili. Za provođenje istraživanja organizacije i strategija strateškog povezivanja u poduzećima potrebno je prikupiti podatke i informacije pomoću određenih metoda. Metode koje su korištene ovise o tome što će se prezentirati stoga kako bi se prikazala detaljna slika analize navedenih poduzeća korištena je metoda skeniranja okoline, metoda analize i procjene ranjivosti i strategija poduzeća, metode analize konkurencije, metode analize zainteresiranih za poduzeće, analiza interne okoline što podrazumijeva analizu organizacijske strukture, kulture i resursa.

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka. U svrhu obrade teorijskog dijela rada, odnosno definiranja samoga pojma strateškog povezivanja poduzeća bili su prikupljeni sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori obuhvaćaju generalizaciju, analizu, sintezu originalne informacije. Ključne spoznaje potrebne za razumijevanje važnosti strateškog povezivanja kao i pozitivnih i negativnih strana istih, svoje izvore imaju u domaćoj i stranoj literaturi, knjigama, znanstvenim i stručnim časopisima i člancima, internetskim bazama podataka te relevantnim stranicama na Internetu.

Od tehnika znanstvenih istraživanja korištene su tehnika analize i sinteze te tehnika deskripcije. Tehnika analize korištena je u svrhu objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Tehnika sinteze korištena u radu predstavlja postupak sastavljanja i spajanja izdvojenih elemenata, procesa, postupaka i odnosa u jedinstvenu cjelinu čiji su dijelovi uzajamno povezani. Tehnika deskripcije opisuje činjenice, procese i predmete u prirodi i društvu te njihovo empirijsko potvrđivanje odnosa i veza.

### **1.3. Podjela rada**

Rad se ukupno sastoji od šest točaka. Tako, u uvodnom dijelu se definiraju njegovi ciljevi, odnosno ono što se u kronološkom slijedu rada namjerava detaljno objasniti, i metodologije rada koja podrazumijeva sekundarnu metodu prikupljanja svih relevantnih podataka i informacija važnima za teorijski dio, ali i za sam primjer. Nadalje, drugi dio obuhvaća teorijsko razmatranje strateškog povezivanja poduzeća, samo definiranje pojma strateškog saveza. Također, spominje se povijest strateških saveza te njihovi ciljevi, prednosti i nedostaci. Uz sve navedena su i ograničenja prilikom uporabe strateških saveza te razlozi prekida suradnje u savezu. Treći dio predstavlja oblike strateških saveza, koji se dijele na koopijski, kospecijalizacijski savez i savezi zasnovani na učenju, spajanje i akviziciju, bilateralne i multilateralne saveze, vertikalne, horizontalne i dijagonalne saveze, saveze ovisno o stupnju integriranosti, saveze ovisne o ključnom području suradnje te učeće, poslovne i hibridne saveze. Za određene saveze navedeni su i primjeri iz prakse. Četvrti dio obuhvaća strateške saveze u Republici Hrvatskoj, odnosno mogućnosti i ciljeve strateškog povezivanja hrvatskih poduzeća, primjer strateškog povezivanja Podravke te budućnost hrvatskih poduzeća u strateškim savezima. Peti dio obuhvaća učestalost i uspješnost strateškog povezivanja poduzeća unatrag pet godina. Na kraju slijedi zaključak rada, literatura i popis slika, tablica i grafikona.

## 2. Strateško povezivanje poduzeća

Najvažniji faktor koji utječe na promjenu uvriježenih spoznaja o tržištu je svakako proces globalizacije. Informacijske i komunikacijske tehnologije počinju prevladavati nad klasičnim činiteljima stvaranja vrijednosti, a krajnji rezultat je posve drugačije gospodarstvo koje djeluje po novim tržišnim pravilima. Posljedica svega toga ogleda se i u stvaranju posve drugačijeg konteksta strateškog ponašanja poduzeća. Naime, u posljednjih nekoliko desetljeća pojavljuje se velik broj različitih međukorporacijskih odnosa. Drugim riječima, poduzeća stvaraju strateške saveze, globalne koalicije te kombiniraju svoju imovinu i tuđe resurse kako bi ostvarila konkurentne prednosti i tako stvorila mnogo veće prihode.

Poduzeća danas posluju izrazito u dinamičnom okruženju, stoga je bitno da raspoložu stručnim zaposlenicima i alatima kako bi se na sve promjene u okolini što brže i na najbolji mogući način reagiralo. Strateško povezivanje poduzeća kao svojevrsan ugovorni odnos pomaže u formuliranju najprikladnije strategije koja ima za svrhu ponuditi rješenja za jačanje kapaciteta djelovanja odnosno poslovanja kao i osnaživanje organizacijskih strategija. Strateško povezivanje predstavlja obrazac za konsolidaciju i koncentraciju tržišta poslovanja. Procesom se strateškog povezivanja povećava konkurentnost i jača pozicija poslovnog subjekta na tržištu. Strateško je povezivanje poduzeća skup odnosa koji se ugovaraju zbog postizanja određene društvene ili poslovne svrhe i cilja.

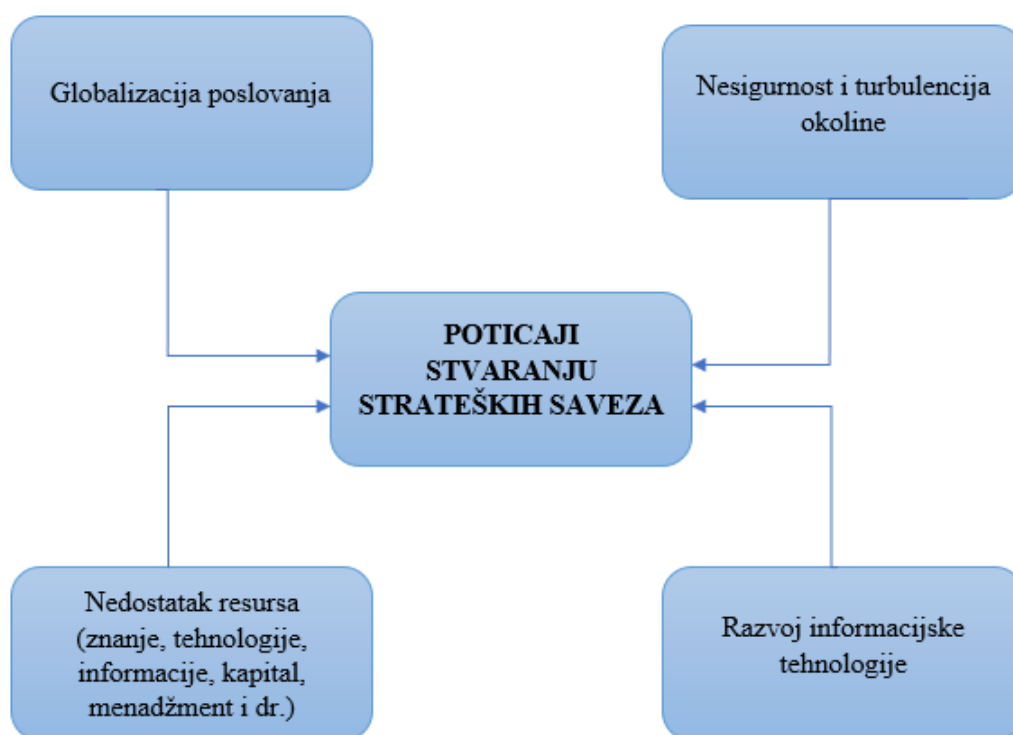
Child i Faulkner<sup>1</sup> 1998. godine navode da kada je riječ o promjenama u okruženju, kao bazičnim motivima za ulazak u kooperativne aranžmane, najčešće se navodi sljedeće:

- turbulentne promjene u okruženju i ekonomska neizvjesnost,
- globalizacija tržišta, industrija i tehnologija,
- brze tehnološke promjene koje vode velikim zahtjevima za investicijama,
- skraćenje životnog ciklusa proizvoda, nastalo kao rezultat tehnoloških promjena i promjena u zahtjevima potrošača.

---

<sup>1</sup> Child J., Faulkner D., (1998): Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press.

Strateški savezi, suradnja ili povezivanja su najvjerojatnije ključna sastavnica globalnog gospodarstva današnjeg vremena te su se proširili na gotovo sve svjetske djelatnosti. Tu činjenicu također potvrđuju i brojna istraživanja koja svjedoče o pojačanoj uporabi strateških instrumenata odnosno načina za poboljšanje strateške prednosti. Poticaji stvaranju strateških saveza prikazani su na Slici 1. Kao što je ranije spomenuto, glavni je naglasak na sklapanju saveza poduzeća s drugima kako bi se poboljšala vlastita konkurentna pozicija koristeći se resursima koje imaju drugi. Također je moguća varijanta korištenja resursa koje je moguće izgraditi u kooperaciji s drugim poduzećima, odnosno partnerima.



Slika 1. Poticaji stvaranju strateških saveza<sup>2</sup>

Globalizacija poslovanja i povećanje stupnja industrijske koncentracije zahtijevaju udruživanje sredstava, vještina i znanja koje poduzeće može samostalno pružiti. Ta se pojava temelji na velikim standardiziranim sustavima, te onaj tko uspostavi standard postiže izuzetnu konkurentnu prednost.

<sup>2</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 39.

Nesigurnost i turbulencija okoline koja vlada na tržištima. Nesigurnost je pretpostavka udruživanja snaga više poduzeća s ciljem spajanja komplementarnih sposobnosti, kombiniranja njihovih znanja, smanjenja rizika i nesigurnosti, te ubrzanja procesa učenja.

Nedostatak resursa je svakim danom sve veći za sve ono što bi organizacije htjele provesti. Nove tehnologije, globalizacija, nestajanje granica između industrija, sve veća konkurencija neprestano potiču poduzeća na povećanje efikasnosti. Za stalno poboljšanje efikasnosti su neophodni sve veći resursi koje tvrtke ne mogu samostalno osigurati.

Činjenica je kako je posljednjih nekoliko desetljeća obilježilo stvaranje među korporacijskih odnosa. Uz istovremeno jačanje suparništva između poduzeća, Freidheim<sup>3</sup> navodi kako je istovremeno došlo i do porasta raznovrsnih kooperativnih sporazuma, odnosno, kooperativnih saveza te koalicija poduzeća koje kombinirajući svoju imovinu stvaraju prihode veće od prihoda mnogih nacija.

Globalna poduzeća upravljaju tokovima i procesima gospodarstva, države su sve manje aktivni sudionici oblikovanja ekonomske budućnosti poslovnih subjekata. Naime, raznovrsni trgovinski sporazumi upravo su ti koji otvaraju nove mogućnosti djelovanja dok jaki globalni igrači definiraju pravila borbe na sve konkurentnijem tržištu. Maloprodaja predstavlja dobar primjer razvitka kooperacijskih sporazuma, naime, maloprodajni su lanci odavno prešli okvire razvoja koje im je domaće tržište u mogućnosti pružiti. Maloprodajni lanci izlaze iz okvira te postaju multinacionalne kompanije. Kao primjer Družeta<sup>4</sup> navodi Wal-Mart američki maloprodajni lanac koji je već dugo vremena na poziciji najvećih svjetskih tvrtki gledano po segmentu tržišne vrijednosti. Wal-Mart je svoje jačanje počeo akvizicijom Wertkaufa i Interspara, te Asde u Velikoj Britaniji. Švicarsko-njemački koncern Metro preuzeo je Allkaufi Kriegbaum kako bi zaštitio njemačko tržište od Wal-Marta.

Razvoj informacijske ekonomije jača važnost virtualnih stvarnosti i internetskoga povezivanja čime se u potpunosti mijenja način odvijanja poslovnih procesa. Informacija time postaje najvažniji resurs, dok transakcijski troškovi ključ razumijevanja poslovne ekonomike.

---

<sup>3</sup> Freidheim C. F. Jr., (1992), *The Trillion –Dollar Enterprise*. Cambridge:Perseus Books, str. 15.

<sup>4</sup> Družeta V., (1999), *Svjetski trendovi globalizacije maloprodajnih lanaca*, *Suvremena trgovina*, sve. 3, izd. 24., str. 42.

## 2.1. Definiranje pojma strateškog saveza

Sam pojam strateški savez može imati više značenja. No osim, pojma strateški savez također se upotrebljava riječ partnerstvo. Nadalje, strateški savezi predstavljaju jedan od termina preuzetih iz vojne odnosno političke domene. Najpoznatiji primjer je svakako NATO (eng. *North Atlantic Treaty Organization*), prema tome strateški savezi se sklapaju na svim razinama djelovanja – od malih lokalnih poduzeća pa sve do multinacionalnih kompanija.

Literatura obiluje raznim tumačenjima istog pojma, ovisno o autoru. No, svim definicijama je zajedničko da su strateški savezi udruživanja snaga dviju ili više tvrtki radi postizanja zajedničkih ciljeva. Stoga se često za strateški savez koristi sintagma „brak između poduzeća“. Slijedi još nekoliko definicija strateških saveza prema različitim autorima.

Prema Harocku strateško savezništvo podrazumijeva zajednički napor dviju ili više kompanija za ostvarivanje unaprijed dogovorenih ciljeva. Anand i Khanna definiraju strateške saveze kao povezivanje s konkurentnom, dobavljačem ili kupcem u kojem se, kombinacijom prednosti i snaga partnera, postiže bolja konkurentska pozicija na globalnom svjetskom tržištu. Svojevrсна su forma između tržišta i hijerarhija.<sup>5</sup>

Filipović<sup>6</sup> navodi da su strateški savezi poseban oblik udruživanja poduzeća. Definirani su kao koalicije koje nastaju u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su sporazumi između dva ili više poduzeća kojima se nastoji ostvariti zajednička korist.

Strateški savezi su koalicije poduzeća formirane u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su sporazumi između dvaju ili više poduzeća glede zajedničkog posla i/ili podjele resursa u cilju zajedničke koristi. Također, savezi su interorganizacijski oblici u kojima se angažiraju posebna znanja, umijeća i/ili resursi kooperirajućih poduzeća u svrhu postizanja kako zajedničkih, tako i pojedinačnih ciljeva, specifičnih za svako poduzeće; dugoročni su eksplicitni ugovorni aranžmani

---

<sup>5</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 203.

<sup>6</sup> Filipović D., (2012), Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza, Zagreb: Sinergija nakladništvo.



koji postoje zbog razmjene i/ili kombinacije nekih (ali ne svih resursa poduzeća s jednim ili više drugih poduzeća.<sup>7</sup>

Harbison i Pekar<sup>8</sup> 1998. godine navode kako su faze stvaranja saveza sljedeće: identifikacija, evaluacija, pregovori i implementacija. Također, navode kako se u fazi identifikacije uočava potreba za strateškim savezima iz razloga nedostatka vlastitih resursa. Potrebno je naime proći fazu evaluacije pri kojoj se detaljno analiziraju prilike pred savezom, donosi se odluka o isplativosti te se pronalazi strateški partner. Ukoliko se utvrdi da savez ima potencijala za zadovoljavanje nastalih potreba kompanije, prelazi se u treću fazu – fazu pregovaranja. Uspješne pregovore slijedi četvrta faza stvaranja saveza – faza implementacije. Faza implementacije je najdulja faza stvaranja saveza. Iskustva su prema njihovim navodima pokazala da ukoliko partneri prođu površno kroz bilo koju od faza organizacije u savezu neminovno nastaju problemi. Određen je broj istraživanja nadalje pokazao kako odnosi u strateškom savezu započinju, rastu, razvijaju se i prestaju na načine koji su slični odnosima među ljudima.

Fabac navodi da strateška alijansa podrazumijeva dobrovoljno inicirani kooperativni sporazum poduzeća koji sadrži: razmjenu tehnologije, zajedničko istraživanje i razvitak te dijeljenje komplementarnog imetka. Kooperacija poduzeća se isto koristi kao pojam, a podrazumijeva bitan činitelj opstanka saveza u uvjetima jake konkurencije između strateških saveza te nedvojbeno smanjuje nepotrebne troškove i članovima omogućuje da postignu sinergiju u svom temeljnom zadatku.<sup>9</sup> Franšizni model strateškog saveza poduzeća rabe kako bi se prevladao samo jedan kritični jaz u lancu vrijednosti. Upravljanje je takvim savezima najlakše jer je fokus samo na jednom tržištu. Korporacija pak predstavlja udruženje više lica udruženih u istom cilju.

Vlahov 2014. godine navodi kako je osnovna svrha udruživanja poslovnih subjekata stvaranje dodatnih vrijednosti koje samostalno znatno teže mogu ostvariti ili ih uopće ne mogu ostvariti. Prema autoru, razni oblici udruživanja u izuzetno dinamičnom i konkurentskom poslovnom okruženju postaju često uvjet opstanka i konkurentnosti na tržištu. Strateško je povezivanje poduzeća dakle strateška

---

<sup>7</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 11.

<sup>8</sup> Harbison J. R., Pekar P., (1998), Smart Alliances, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

<sup>9</sup> Fabac R. (2002), „Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa“, poslovna snaga iz perspektive teroije igara“, Ekonomski pregled, sve.53, izd.7-8, str.750-769,. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/28374> [pristupano 29.04.2019.]

kooperacija između dvije ili više organizacija kako bi se postigao cilj kojeg jedna od strana ne može postići sama kako navodi Vlahov.<sup>10</sup>

Strateški se savezi razlikuju od ostalih navedenih oblika suradnje poduzeća zbog toga što se njima nastoje ostvariti dugoročni ciljevi i planovi te su usmjereni prema poboljšanju konkurentskog položaja na domaćem i međunarodnom tržištu budući da poduzeća koje se udružuju u saveze često posluju na svjetskom tržištu. Organizacije se najčešće odlučuju za strateške saveze zbog kako navode Sikavica, Šiber i Vokić sljedećih razloga<sup>11</sup>:

- mogućnosti reduciranja troškova,
- povećanja pristupa novoj tehnologiji,
- sprječavanje konkurencije,
- ulaska na nova tržišta,
- smanjenja vremena ciklusa,
- poboljšanja napora istraživanja te
- poboljšanja kvalitete.

Morić Milovanović prema autoru Brocku navodi kako je strateško partnerstvo oblik formalnog sporazuma između dvije ili više strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva. Dakle, prema autoru, poduzeće je u mogućnosti unaprijediti svoje ključne kompetencije ulaskom u strateško partnerstvo s poduzećima koja imaju komplementarne sposobnosti.<sup>12</sup>

## 2.2. Povijest strateških saveza

Iako se iz prethodnih poglavlja može zaključiti da se strateški savezi sklapaju tek zadnjih nekoliko desetljeća, njihova tradicija seže dalje u prošlost. Postojali su i mnogo godina unazad te imaju dugu povijest iza sebe. Potječu iz broderske industrije,

---

<sup>10</sup> Vlahov A. (2014), „Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj,, , Acta Turistica, sve. 26, izd. 1, str. 23-54, Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/135190> [pristupano 29.04.2019.]

<sup>11</sup> Sikavica N., Šiber F., Vokić N., (2008), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, str. 36.

<sup>12</sup> Morić Milovanović B. (2013), „Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća“, Ekonomska misao i praksa, sve. 21, izd. 1., str. 237-258, Dostupno: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=153659](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=153659) [pristupano 29.04.2019.]

naftne, rudarske, plinske i naposljetku automobilske industrije. Prvi strateški savez kao takav potječe iz područja maloprodaje još iz 1930. godine.

Također, poznati su primjeri dugogodišnje suradnje između velikih poduzeća poput sklapanja saveza između Siemens i Philipsa koji zajedno razvijaju proizvodnju poluvodiča, General Motors i Toyota zajedno proizvode i montiraju automobile širom svijeta, Canon i Kodak zajedno rade na fotokopirnim uređajima te savez između Xeroxa i Fujija i mnogih drugih poduzeća.

Osamdesetih godina dolazi do povećane svijesti o značenju strateških saveza te prestaju biti samo sredstvo dostizanja pojedinačnih ciljeva poduzeća već način postizanja boljeg konkurentskog uspjeha na globalnom tržištu. Kao primjer se navodi globalno poduzeće General Electric koje je u razdoblju od deset godina sklopilo više različitih oblika saveza s preko 70 poznatih američkih, europskih i japanskih poduzeća<sup>13</sup>.

Devedesete godine obilježile su promjene karakteristika strateških saveza. Naime, postupile su brojne organizacijske promjene jer sve više poduzeća svoju budućnost temelji upravo na strateškoj suradnji s drugim poduzećima. Strateški savezi se počinju sklapati i na lokalnim i globalnim razinama, te zahvaćaju sve grane industrije – od informatičkih tehnologija, transporta, proizvodnje, farmaceutske industrije pa sve do profesionalnih usluga<sup>14</sup>.

Ekspanzija strateških partnerstva posljedica je činjenice da sve više poduzeća shvaća da su strateški savezi neophodni u njihovoj budućnosti, te da nitko više ne može opstati sam. Prema istraživanju provedenom od strane konzultantskog poduzeća Booz-Allen & Hamilton utvrđeno je da je samo u razdoblju od 1997. do 1998. godine stvoreno oko 20.000 različitih oblika strateških saveza. Od tada se broj strateških saveza eksponencijalno povećavao. Razlog tome leži ponajviše u njihovoj efikasnosti. Naime, u razdoblju od 1989. do 1999. godine strateški savezi 2.000 vodećih poduzeća u svijetu u prosjeku su imali povrat ulaganja od 17% što je 50% više od općeg prosjeka.

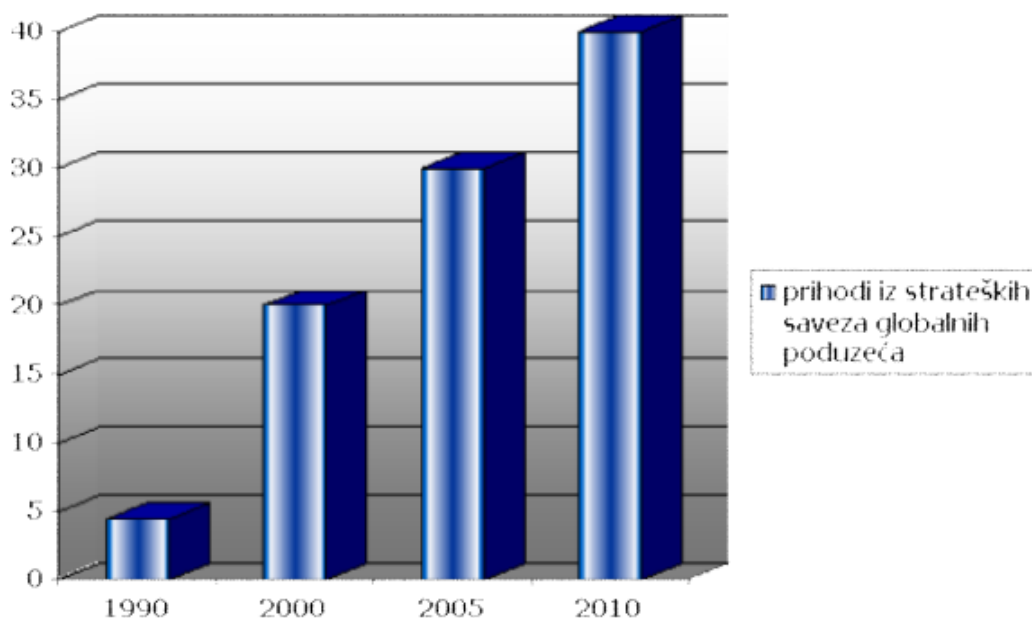
---

<sup>13</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 9.

<sup>14</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 9.

Strateški savezi vodećih europskih poduzeća imaju još bolje rezultate – gotovo 25% povrata na ulaganja.<sup>15</sup>

Sve je veći broj svjetskih korporacija uključen u neki od oblika strateških saveza. Savezi utječu na okrupnjavanje poduzeća te zauzimaju sve važniju ulogu u globalnom gospodarstvu. To je također predočeno na Slici 2. No savezi nisu više rezervirani samo za globalna poduzeća zbog toga što je povezivanje s drugim poduzećima postalo neizbježno bez obzira na veličinu. Tako partnerstva između poduzeća postaju sama po sebi učinkovite strategije za prevladavanje jaza u resursima i sposobnostima potrebnim za ostvarivanje konkurentnosti na globalnim tržištima.



Slika 2. Ukupno poslovanje putem strateških saveza<sup>16</sup>

### 2.3. Ciljevi i motivi stvaranja strateškog saveza

Osnovna svrha udruživanja u strateške saveze jest stvaranje dodane vrijednosti. Naime, oni se zasnivaju na reciprocitetu: partneri preuzimaju, mijenjaju ili integriraju specifične poslovne resurse i kompetencije radi stjecanja obostrane koristi. Svaka organizacija ima ciljeve koje želi ostvariti sudjelovanjem u savezu. Svi ciljevi

<sup>15</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 10.

<sup>16</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 10.

poduzeća u savezu ne moraju biti komplementarni, stoga ciljevi strateškog saveza moraju biti postavljeni na neki način kompromisom ili nametnuti od nadmoćnih članova alijanse.<sup>17</sup>

Kako bi efektivna partnerstva bila u ravnoteži i da bi ispunjavala svoje prvotno zadane ciljeve moraju posjedovati kombinaciju sljedećih elemenata:<sup>18</sup>

- Prvi je element podjela rizika, odnosno činjenica da svaki partner snosi fer i razuman udio rizika u partnerstvu, pri čemu niti jedan partner nema disproporcionalni udio rizika.
- Drugi element čini faktor podjele resursa. Prema ovom elementu, svaki partner ulaže prikladnu razinu resursa, bilo da je to kapital, ljudski resursi, znanje, tehnologija i dr.
- Treći je element podjela nagrada, svaki partner ravnopravno sudjeluje u nagradama te partneri zajednički rade na ostvarenju obostranih uspjeha.
- Četvrti element čini zajednička vizija, odnosno zajednički pogled partnera na strategiju, ciljeve i rezultate strateškog partnerstva.
- Peti su element zajedničke vrijednosti partnera koje čine osnovu odnosa. Upravo zbog te zajedničke osnove partneri su u stanju rješavati eventualne probleme što u konačnici dovodi do daljnjeg jačanja i učvršćivanja zajedničkog odnosa.

Tipurić i Markulin (2002) navode da je timski rad više poduzeća rezultat većih resursa, znanja i sposobnosti koji kad se skupe u jednu cjelinu i kad se pravilno organiziraju mogu stvoriti veću vrijednost za svako partnersko poduzeće. Poanta saveza je da svatko poduzeće u njemu počne stvarati veću vrijednost za sebe koju samostalno ne bi moglo realizirati. Kada bi se nakon nekog izvjesnog vremena pokazalo da poduzeće nema nekih bitnih koristi u samom savezu tada ti isti strateški savezi ne bi imali smisla.

---

<sup>17</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 44.

<sup>18</sup> Morić Milovanović B. (2013), „Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća“, *Ekonomika misao i praksa*, sve.21, izd. 1., str. 237-258, Dostupno: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=153659](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=153659) [pristupano 29.04.2019.]

Poduzeće kao član pojedinog strateškog saveza ima svoje motive i ciljeve zbog kojih se na početku i odlučuje za sudjelovanje. Navodi se osam skupina motiva koji potiču samostalna poduzeća u strateško povezivanje<sup>19</sup>:

- proizvod/uslugu,
- tehnologiju,
- marketing,
- protekcionizam,
- proizvodnju (operacije),
- monetarne resurse,
- prirodne resurse,
- konkurentnost.

Doza i Hamel<sup>20</sup> navode kako je osnovni cilj ulaska u strateške saveze stvaranje dodatne vrijednosti za članice. Stoga se očekuje da svaka članica kroz savez ostvaruje veću vrijednost nego što bi to mogla ostvariti samostalno. Veća vrijednost postiže se sinergijom koja nastaje spajajući pojedinačne resurse članica.

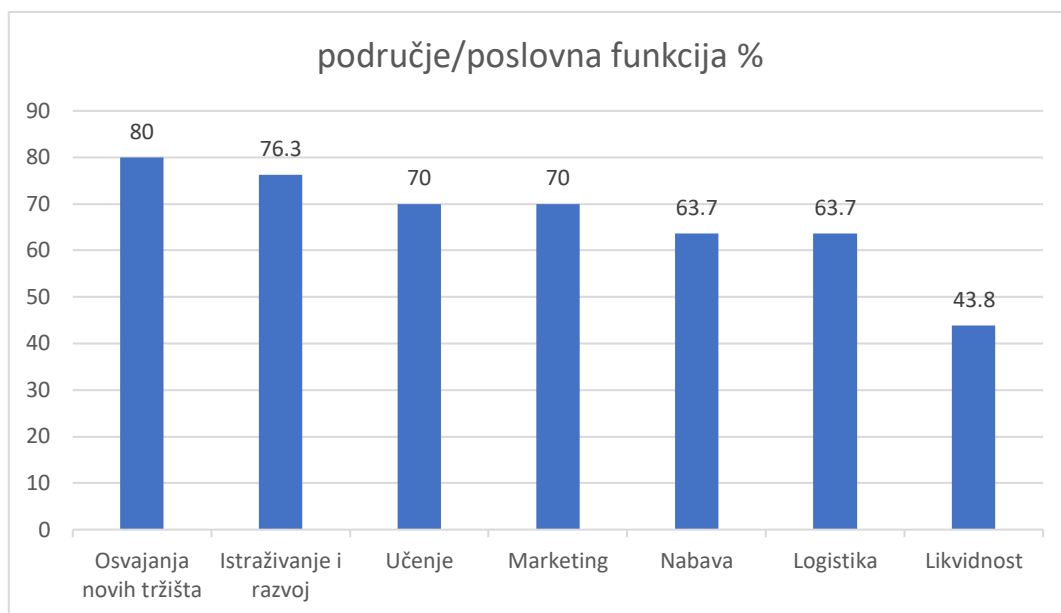
Horton u svom istraživanju iz 1998. godine navodi osam skupina motiva koji organizaciju usmjeravaju u strateško povezivanje, odnosno strateške saveze. Ti motivi su vezani uz: proizvod ili uslugu, tehnologiju, marketing, zatim protekcionizam, proizvodnju, prirodne i monetarne resurse, te konkurentnost. Rezultati tog istraživanja su pokazala da su najzastupljeniji motivi u svijetu vezani uz marketing, tehnologiju ili konkurentnost. Dok rezultati istraživanja provedenih od strane hrvatskih menadžera ukazuju na to da najviše menadžera koristi od strateških saveza vidi upravo u osvajanju novih tržišta. Nadalje, veliki broj njih koristi vidi i u procesima istraživanja i razvoja, učenju od partnera i marketinškim aktivnostima. Iznad polovice hrvatskih menadžera iz uzorka navodi koristi u procesima nabave i logistike, dok nešto ispod polovice naglašava važnost partnerstva u području osiguravanja likvidnosti.<sup>21</sup> Sve navedeno prikazuje Grafikon 1.

---

<sup>19</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 44.

<sup>20</sup> Doza Y. L., Hamel G., (1998), *Alliance Advantage*, Boston: Harvard Business School Press, str. 18.

<sup>21</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 44.



Grafikon 1. Najvažnija područja i poslovne funkcije u kojima bi strateški savez mogao donijeti koristi poduzećima – po mišljenju hrvatskih menadžera<sup>22</sup>

Whipple i Gentry<sup>23</sup>, 2000. godine navode kako su motivi za stvaranje strateških saveza sljedeći:

1. financijski motivi;
2. motivi stjecanja i razmjene znanja i tehnologija;
3. tržišni i menadžerski motivi.

### 2.3.1. Financijski motivi

Ulaskom u savez poduzeća mogu imati motive koji vode do smanjenja troškova, s druge strane podizanja profitabilnosti poduzeća. Prilikom korištenja resursa svojih strateških partnera u savezu poduzeća izravno poboljšavaju osobnu financijsku situaciju.

Ovdje možemo napomenuti jedan od najvažnijih financijskih motiva, a to je podjela rizika između strateških saveznika u poslovnom procesu, znači poduzeća smanjuju tim postupkom pojedinačni rizik konkurentskog nadmetanja. Ukratko

<sup>22</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 46.

<sup>23</sup> Whipple J., Gentry J., (2000), „A network comparison of Alliance motives and achievements“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, sve. 15., izd. 5., str. 303.

financijski motiv možemo okarakterizirati kao želju manjih poduzeća za pristup kapitalu samog strateškog saveza.

### **2.3.2. Motivi stjecanja i razmjena znanja/tehnologija**

Poduzeća prilikom ostvarivanja konkurentne prednosti moraju imati odgovarajuće resurse, međutim ako to nije slučaj mogu ih potražiti od partnerskog poduzeća u strateškom savezu. Savezi nam mogu poslužiti i za efikasan i poprilično ekonomičan način stjecanja novih znanja. Često se u ovom slučaju prakticiraju savezi koji imaju obostrano zadovoljstvo, znači partneri u savezu uče jedni od drugih izravno ili neizravno osobito kad je riječ o novim tehnologijama.

Kad je jako važno ići u korak s tehnološkim inovacijama koje su u današnje vrijeme sve učestalije ova vrsta motiva posebno je bitna. Logično je da mala i srednja poduzeća prilikom odabira partnera koje žele u strateškom savezu moraju birati velika poduzeća koja posjeduju sofisticirane tehnološke sposobnosti kako bi efikasnije ostvarila svoj cilj. Navedeni motivi najčešći su u računalnoj i informatičkoj proizvodnji. Upravo zbog konstantnog napretka u tehnologiji i modernizaciji takve vrste proizvodnje.

### **2.3.3. Tržišni/menadžerski motivi**

Tržišni/menadžerski motivi smatraju se jednim od važnijih motiva za uključivanje u strateški savez. Pokušaj domaćih poduzeća da infiltriraju inozemna tržišta samostalno u čestim slučajevima ne završava baš slavno, dok upravo ulazak u strateški savez s nekim poduzećem u inozemstvu dovodi do suprotnog efekta.

Naravno da poduzeća koja djeluju na svom terenu poznaju određeno tržište i njihovu kulturu i ako je moguće ući u savez s njima automatizmom si osiguravamo ulazak na strano tržište te partnera koji će nam olakšati sami postupak. Ovdje se pojavljuje mogućnost uključivanja u strateški savez kao želja menadžmenta poduzeća da samim savezom podignu reputaciju svog poduzeća suradnjom s nekim dobro poznatim poduzećem.

### **2.3.4. Obrambeni motivi**

Obrambeni motivi se nadziru u slučajevima kad je poduzeće prilikom svog poslovanja naišlo na nesavladive probleme te je na taj način prisiljeno na ulazak u



strateški savez. Tako si mogu privremeno izabrati partnera, odnosno savez pomoću kojeg će kupiti vrijeme za razvitak vlastite sposobnosti u određenoj domeni poslovanja poduzeća. U ovom slučaju savezi se mogu koristiti kao opcije u uvjetima nesigurnog razvoja industrije.

Kad uzmemo u obzir navedene motive moramo biti svjesni činjenice da pojedini motivi poduzeća u strateškom savezu ne moraju biti u potpunosti ispunjeni, dok motivi samog saveza moraju. Motivi samog strateškog saveza morali bi biti postavljeni kompromisom. Ako to nije slučaj morali bi biti nametnuti nadmoćnim članovima samog strateškog saveza.

## **2.4. Prednosti i nedostaci strateškog povezivanja**

Poslovno planiranje poduzećima omogućava lakše planiranje ostvarenja zadanih ciljeva na najefikasniji način. Ako poduzeće otkrije da savezništvo ili neka druga vrsta strateškog povezivanja osigurava učinkovitije ostvarenje ciljeva, svakako treba razmotriti mogućnost stvaranja saveza. Poduzeće treba ući u savez ako otkrije da poslovne ciljeve ne može realizirati samostalnim poslovanjem na tržištu.<sup>24</sup> U nastavku rada prikazane su osnovne prednosti, ali i nedostaci strateškog povezivanja te razlozi prekida suradnje u savezu.

### **2.4.1. Prednosti strateškog povezivanja**

Mnoga poduzeća smatraju kako će lakše, ali i brže ući na tržište suradnjom s jačim i poznatijim poduzećem. U prošlosti, zajednička ulaganja bila su usmjerena na zastupljenost poduzeća u različitim zemljama ili na različitim geografskim područjima. U posljednjih nekoliko desetljeća, fenomen zajedničkih ulaganja za unaprijed definirane aktivnosti postaje sve prisutniji u poslovanju poduzeća koje žele opstati na tržištu.<sup>25</sup>

Kreitner<sup>26</sup> navodi kako strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za

---

<sup>24</sup> Rivers, J., (2007), Types Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances, Free article, Dostupno: <http://e-articles.info/e/a/title/Types-Advantages-andDisadvantages-of-Strategic-Alliances/> [pristupano 01.05.2019.]

<sup>25</sup> Rivers, J., (2007), Types Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances, Free article, Dostupno: <http://e-articles.info/e/a/title/Types-Advantages-andDisadvantages-of-Strategic-Alliances/> [pristupano 01.05.2019.]

<sup>26</sup> Kreitner R., (1989), Management, Boston: Houghton Mifflin Company, str. 34.

prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.

Strateški menadžment omogućuje mnoge koristi, a najvažnije su kako navode Barney i Hesterly<sup>27</sup> sljedeće:

- Da odgovori na pitanje što poduzeće pokušava raditi i dostići.
- Utjecaj na menadžment na način da budu oprezniji u vrtlogu novih mogućnosti i prijetnji.
- Omogućavanje menadžmentu da logično procijeni potrebe za ulaganjima u imovinu i zaposlenike.

Kako navode Horvat, Perkov i Trojak<sup>28</sup> u doba globalizacije javlja se potreba za suradnjom između poduzeća kako bi se ostvarila konkurentna prednost koja se ne bi postigla kada bi poduzeća poslovala samostalno. Razlozi za to su s jedne strane otvaranje novih tržišta te s druge strane razvoj nove tehnologije koji potiču poduzeća da inoviraju postojeće ili razvijaju potpuno nove poslovne procese. Sve je jača veza između kompanija koja se ne temelji na vlasništvu, već na partnerstvu. Moderna se poduzeća sve češće udružuju kroz različite oblike partnerstva, suradnje, ulaganja i slično.

Strateško povezivanje omogućava lakše i brže upoznavanje područja na kojem poduzeće djeluje. Pruža mogućnost učenja i razvoj kompetencija od partnera u područjima u kojima su oni najbolji. Poduzeće povezivanjem postaje veće i utjecajnije na tržištu, te dobiva mogućnost da dopuni svoje poslovanje (novim vještinama, znanjima, boljom prilagodbom na tržištu i dr.). Povezivanje omogućava svakom partneru maksimalnu koncentraciju na one elemente poslovanja u kojima su konkurentni. U nastavku rada su opisani najčešći razlozi formiranja saveza i postizanja konkurentne prednosti.<sup>29</sup>

- **Postavljanje novih globalnih standarda.** Ulazak u savez najbolji je način postavljanja novih globalnih standarda u vlastito poslovanje.

---

<sup>27</sup> Barney J. B., Hesterly W. S., (2006), Strategic management and competitive advantage. London: Prentice hall., str. 3.

<sup>28</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., (2012), Strateško upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Edukator, str.

<sup>29</sup> Rivers, J., (2007), Types Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances, Free article, Dostupno: <http://e-articles.info/e/a/title/Types-Advantages-andDisadvantages-of-Strategic-Alliances/> [pristupano 01.05.2019.]

Time se omogućava korištenje najnovijih tehnologija te poboljšanje i unapređenje poslovnih procesa.

- **Suočavanje s konkurencijom.** Kada jače poduzeće ulazi na novo geografsko tržište, manje poduzeće treba odgovoriti usporedivom veličinom. Ako je tvrtka manja, ne može udovoljiti svim zahtjevima koje jače poduzeće postavlja na tržištu. U tom slučaju, jače poduzeće će osvojiti tržište te slabije izbaciti s tržišta ili mu onemogućiti daljnji razvoj. Savez između poduzeća najčešće vodi do ostvarenja pozitivnih rezultata.
- **Prevladavanje protekcionističkih barijera.** Savezi mogu omogućiti poduzećima izbjegavanje kontrola prilikom uvoza te prevladavanje prepreka izlaska na tržište. Savez može biti i jedan od načina da se poštuju zakoni i obveze prema državi u kojoj se izlazi na tržište.
- **Podjela rizika.** Kod određenih projekta postoji rizik od neuspjeha, a on je i viši ako su ulaganja veća.
- **Ekonomija razmjera.** Mnogi su savezi formirani kako bi se podijelili fiksni troškovi proizvodnje i distribucije, a povećao njihov obujam.
- **Pristup segmentu tržišta.** Poduzeće savezom osigurava izlazak na tržište u kojem djeluje njen partner. Tako poduzeće osigurava mogućnost izlaska na različite segmente tržišta.
- **Pristup geografskom tržištu.** Strateškim savezom je omogućen izlazak na tržište koje je zaštićeno (nacionalnim) carinama ili na kojem dominira neko poduzeće s posebnim konkurentnim prednostima.
- **Pristup tehnologiji.** Konvergencija između tehnologija jedan je od najvažnijih razloga za stvaranje saveza. Sve češće, poduzeća za realizaciju proizvodnje proizvoda, sklapaju savez radi pristupanja drugim tehnologijama. Tako one postaju konkurentne u različitim sektorima.

- **Ujedinjenje snaga.** Neki projekti su previše složeni i troškovi su previsoki da bi njima upravljalo jedno poduzeće. U strateškom savezu poduzeća se ujedinjuju radi ostvarenja zajedničkih ciljeva, a to najlakše postižu tako da iskoriste svoje prednosti pri izlazu na novo tržište.
- **Premošćivanje jaza.** Ako poduzeće nema sredstva ili sposobnosti koje su potrebne za stvaranje vlastite strategije, savez s jednim ili više partnera jedno je od logičnih rješenja. Stvaranje saveza radi pristupa sredstvima i sposobnostima koje tvrtka nema, jedan je od najčešćih razloga za traženje partnera.
- **Predviđanje igre.** Poduzeće koje na tržište izbacuje potpuno novi proizvod u značajnoj je prednosti nad ostalima. Ono značajno ulaže u razvoj proizvoda, ima mnogo više iskustva te konkurentnu prednost nad ostalima. Savez s takvim poduzećem može dati brojne prednosti i manje (slabije) poduzeće postaviti u bolji položaj naspram ostalih na tržištu.

#### 2.4.2. Nedostaci strateškog povezivanja

Osim konkurentne prednosti, strateško povezivanje može imati i neke nedostatke. Natalija Cojohari u svom članku „*The competitive advantage of strategic alliances*“<sup>30</sup> navodi neke nedostatke strateških saveza. Neki od osnovnih nedostataka iz članka navedeni su u nastavku rada.

- **Savezi su skupi.** Poduzeća sklapanjem saveza ulažu novce u njegovu realizaciju, upravljanje resursima te rješavanje mogućih konflikata. Pritom, poduzeća zanemaruju činjenicu da strateškim povezivanjem nastaju razni dodatni troškovi koje treba predvidjeti prije stvaranja saveza.
- **Savezi stvaraju neizravne troškove.** Savez stvara neizravne troškove i to blokiranjem suradnje s konkurentnim poduzećima, a time i zanemaruje razne mogućnosti financiranja.

---

<sup>30</sup> Cojohari, N. (2008), *The competitive advantage of strategic alliances*, Universitatea “Alecu Russo”, Dostupno: <https://www.umfst.ro/proiecte/EEE/Conferences/papers/S421.pdf>, [pristupano 01.05.2019.], str. 5

- **Izloženost partneru.** Savezi izlažu poduzeće partnerima, a ponekad jedinstvenu tehnologiju koju ima poduzeće otkriva svojim partnerima. Tako ono pruža partnerima mogućnost da jednog dana iskoristi sva saznanja o poduzeću protiv njega. Strateški partneri vrlo često mogu poduzeće odvesti u onom smjeru koji više odgovara njima nego poduzeću. U savezu najveći problem nastaje zbog različitih interesa partnera.
- **Nesuglasice kod zajedničkog ulaganja.** Ponekad u zajedničkom ulaganju s vremenom može doći do promjene oko ravnoteže vlasti između partnera ili partner promijeni mišljenje i želi napustiti savez.

## 2.5. Ograničenja prilikom uporabe strateških saveza

Prilikom odluke za ulaz u strateški savez poduzeće mora odraditi dobru pripremu, odnosno taj postupak ne smije biti nepromišljen. Prije svega potrebno je pomno razraditi potrebne elemente za razradu strategije poslovanja poduzeća pomoću koje bi sudjelovanje u savezima osiguralo dugoročnu suradnju, a samim time i održivu konkurentsku prednost.

Općenito govoreći strateški savez ne može biti održiv ili uspješan ako poduzeća koja mu pristupaju niti sama ne znaju zašto se u njega ulazi. Znači glavni razlog pristupanja poduzeća savezu morao bi proisteći iz glavne strategije poslovanja poduzeća. Poduzeća u biti ne bi smjela niti ulaziti u neki oblik strateškog saveza ako poslovanje tog tipa nije od koristi za njih.

Kako smo do sad postupno objasnili niz prednosti i nedostataka strateških saveza moramo spomenuti ograničenja prilikom uporabe. Naime kako je riječ o više poduzeća u savezu prirodno je da će svatko od njih posebno pokušati ugrabiti veći dio kolača, što dovodi do razvoja novih metoda kontrole i posebnih vještina upravljanja poslovnih procesa saveza. Tim metodama i vještinama cilj je smanjiti mogućnost raskida te nesmetan rad i suradnju u savezu. Praksa pokazuje da se korištenjem strateškog saveza pojavljuju problemi poduzećima koja nisu spremna na velike obveze.

Ovdje dolazimo do zaključka da je strateškim savezima iznimno teško upravljati. Da bi dobili bolji uvid zašto je to tako, Tipurić i Markulin (2002) navode

konkretne nedostatke koji se učestalije pojavljuju u poslovanju strateških saveza koje ćemo svojim riječima dodatno objasniti:

- **Nedostatak kontrole nad zajedničkim poslovima.** Kako bi se ostvarili ciljevi saveza bitno je da između partnera postoji povjerenje i sloga. Ako dođe do neslaganja u savezu, to može dovesti do nedostatka kontrole nad poslovanjem. Kontrola nad zajedničkim poslovima ključna je za ostvarenje ciljeva.
- **Visok postotak neuspjeha strateških saveza.** Nisu svi savezi uspješni za poduzeće. Postoji velik broj strateških saveza koji završavaju neuspjehom. Neuspjeh je obično posljedica razlika u kulturi partnera, nerealnih očekivanja, nemogućnosti dogovora oko ključnih pitanja, itd.
- **Ovisnost o partneru.** Samim ulaskom u savez poduzeće postaje ovisno o partneru. U nekim oblicima saveza može se dogoditi da neki član saveza postane previše ovisan o svom partneru. Time tvrtka gubi mogućnost da sama odlučuje o nekim odlukama.
- **Smanjivanje fleksibilnosti partnera.** Ulazak u savez može ograničiti fleksibilnost svojih članova što se tiče ulaska u druge saveze.
- **Značajno ulaganje resursa i vremena.** Kako bi savez bio uspješan potrebno je mnogo vremena i resursa utrošiti na njegovo stvaranje. Često se dogodi da sudionici mnogo ulažu u savez, a on na kraju ne uspije ostvariti zadane ciljeve te se raskida.

## 2.6. Razlozi prekida suradnje u savezu

Strateški savez i odnos između partnera može se prekinuti iz bilo kojeg razloga. Prema procjeni menadžera najčešći razlozi propadanja strateških saveza su: nedostatak kooperacije i povjerenja, slabo upravljanje savezima, neadekvatno planiranje, neusklađenost veličina, strateška neusklađenost, nedostatak organizacijskih sposobnosti i resursa za upravljanje kooperacijskim odnosima i dr.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 58.

Richard J. Chernesky u svom članku „*Strategic alliances*“ navodi sljedeće razloge prekida saveza:<sup>32</sup>

- **Loše upravljanje projektima.** Poduzeća koja su uključena u saveze moraju kontinuirano pratiti kretanje tržišta i napredak u tehnologijama jer to utječe na ishod projekata. Do problema najčešće dolazi kada upravitelji krivo procijene koliko je energije i vremena potrebno za upravljanje savezom.
- **Strateška gužva „*Strategic gridlock*“.** Promjene u održivosti pojedinih saveza mogu dovesti nepredviđeni sukobi u ciljevima, poslovnim planovima i operacijama.
- **Gubitak kontrole nad strategijom.** U svakom savezu partneri gube dio kontrole nad poslovanjem. Ako se partner nepotrebno brine samo o savezu, može zanemariti vlastitu strategiju i poslovanje. Najgore što se savezom može postići je nenamjerno poboljšanje poslovanja svom konkurentu, zanemarujući vlastito poslovanje.
- **Usredotočenost na prednosti za partnera.** Vrlo često zbog fokusiranja na ono što drugi sudionici dobivaju u savezu, dovodi do neuspjelog surađivanja i raskida saveza.
- **Slabo definirani ciljevi.** Do nepredviđenih problema dolazi prilikom neuspjelih dogovora oko ciljeva, širenja tržišta, udjela na tržištu, ušteda te povrata investicija.
- **Loš izbor partnera.** Krivo odabrani partner može uništiti i najbolji ugovor.

---

<sup>32</sup> Chernesky R. J. (1996-2006), “Strategic alliances”, Chernesky, Heyman & Kress P.L.L., Used With Permission, Dostupno: <https://www.bestlawyers.com/Content/Downloads/Articles/26249.pdf>, [pristupano: 01.05.2019.] str. 14.

### 3. Oblici strateškog saveza

Osnovni motiv za sudjelovanje u savezu je stvaranje dodatne vrijednosti, neovisno o kojem se obliku saveza radi. Strateški savezi postoje da bi stvarali vrijednost, a logika stvaranja vrijednosti prikazana je na Slici 3. Da bi poduzeća – partneri bili zainteresirani za sudjelovanje u savezu, savez mora za svako poduzeće koje je uključeno u taj savez donositi veću vrijednost od one koju bi poduzeće samo ostvarilo. Uspješno stvorena dodatna vrijednost naziva se i efekt saveza ili efekt suradnje. Ako je efekt suradnje pozitivan, dodatno ostvarena vrijednost dijeli se među članovima saveza. Podjela novostvorene vrijednosti je uz prethodno stvaranje dodatne vrijednosti drugi važan pojam kod strateških saveza.

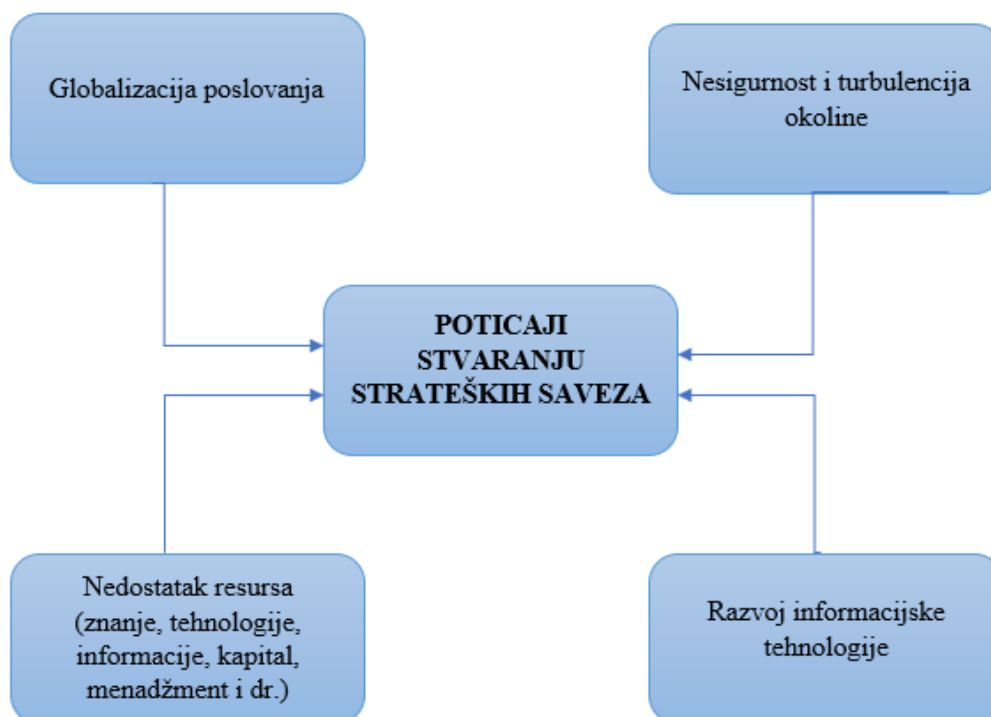
Ovdje se javlja problem pravedne podjele dodatne vrijednosti. Najpravedniji način bio bi dijeljenje prema ulogu partnera u savez. No, nije lako ni izračunati koliko sama dodatna vrijednost iznosi. Zbog toga je kod izračunavanja nove vrijednosti potrebno osim sagledavanja ekonomske koristi i troškova, također uzeti u obzir i utjecaj saveza na konkurentsku poziciju svakog partnera, odnosno kakve je prilike stvorio savez za partnera.

Najvažniji faktor koji utječe na promjenu uvriježenih spoznaja o tržištu je svakako proces globalizacije. Informacijske i komunikacijske tehnologije počinju prevladavati nad klasičnim činiteljima stvaranja vrijednosti, a krajnji rezultat je posve drugačije gospodarstvo koje djeluje po novim tržišnim pravilima. Posljedica svega toga ogleda se i u stvaranju posve drugačijeg konteksta strateškog ponašanja poduzeća. Naime, u posljednjih nekoliko desetljeća pojavljuje se velik broj različitih međukorporacijskih odnosa. Drugim riječima, poduzeća stvaraju strateške saveze, globalne koalicije te kombiniraju svoju imovinu i tuđe resurse kako bi ostvarila konkurentske prednosti i tako stvorila mnogo veće prihode.

Strateški savezi, suradnja ili povezivanja su najvjerojatnije ključna sastavnica globalnog gospodarstva današnjeg vremena te su se proširili na gotovo sve svjetske djelatnosti. Tu činjenicu također potvrđuju i brojna istraživanja koja svjedoče o pojačanoj uporabi strateških saveza kao strateških instrumenata odnosno načina za poboljšanje strateške prednosti. Kao što je ranije spomenuto logika stvaranja strateških saveza prikazani su na Slici 3., a glavni je naglasak na sklapanju saveza poduzeća s drugima kako bi se poboljšala vlastita konkurentska pozicija koristeći se resursima



koje imaju drugi. Također je moguća varijanta korištenja resursa koje je moguće izgraditi u kooperaciji s drugim poduzećima odnosno partnerima.



Slika 3. Logika stvaranja vrijednosti u strateškim savezima<sup>33</sup>

Postoji mnogo različitih vrsta strateških saveza koje je stvorila višegodišnja praksa. Suradnja se može uspostaviti između sličnih ili različitih poduzeća, konkurenata i nekonkurenata, na istim ili različitim poslovnim funkcijama i sl. Najjednostavniji oblici su oni koji se dijele prema načinu stvaranja vrijednosti što je prethodno objašnjeno. Tako strateške saveze dijelimo na koopijske saveze, kospecijalizacijske saveze i saveze temeljene na učenju<sup>34</sup>.

### 3.1. Koopijski, kospecijalizacijski savezi i savezi zasnovani na učenju

Koopcija predstavlja jedan od načina na koji strateški savezi stvaraju vrijednost. U koopciji dva ili više poduzeća kombiniraju slične resurse. Koopcija

<sup>33</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 70.

<sup>34</sup> Doz, Y.L., Hamel G., (1998): *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, SAD, str. 36.

stvarne ili potencijalne konkurente i proizvođače komplementarnih proizvoda pretvara u partnere u savezu. Koristi koopcije se očituju u dijeljenju rizika i troškova, podjeli informacija, uspostavljanju standarda te povećanju utjecaja saveza na ostale sudionike tržišne utakmice.<sup>35</sup>

Učenje predstavlja preuzimanje novog znanja koje omogućuje poboljšanje rezultata poslovanja. Ono što se nauči u savezu od partnera često je primjenjivo i u drugim poslovima, tržištima i djelatnostima u kojima poduzeće sudjeluje.

Kospecijalizacija je sinergijsko stvaranje vrijednosti koje rezultira iz spajanja prije razdvojenih resursa, vještina i izvora znanja. Partneri pridonose savezu vještine, marke proizvoda, poslovne veze i dr. U kospecijalizaciji partneri kombiniraju različite resurse. Do formiranja saveza dolazi kako bi se stvorile nove poslovne prilike. Kospecijalizacija predstavlja modernu podjelu rada unutar tima kompanija. Primjer kospecijalizacije je strateško povezivanje Siemens-a i Accenturea koje je opisano u nastavku rada.

### **3.1.1. Koopcijski savezi**

Kao što je već spomenuto koopcija pretvara stvarne i potencijalne konkurente i proizvođače komplementarnih proizvoda u partnere u savezu.<sup>36</sup> Općenito govoreći, koopcijski savezi se sklapaju s konkurentima zato što oni imaju određena posebna znanja i vještine koje unose u savez ili da ti isti konkurenti ne bi sklopili savez s nekom suparničkom tvrtkom. Ovo se pokazalo kao uspješan način suzbijanja prijetnji od potencijalnih konkurenata, a istovremeno se potiče na suradnju tvrtku koja raspolaže s komplementarnim proizvodima.

Koopcijom se ostvaruje kritična masa koja je nužno potrebna za efikasnu konkurenciju. Nadalje, kroz kritičnu masu ostvaruju se ekonomije cilja i ekonomije veličina. Što se tiče koristi koje proizlaze iz koopcije za sudjelujuće partnere, one se očituju u dijeljenju rizika i troškova, podjeli informacija, uspostavljanju standarda te povećanju utjecaja saveza na ostale sudionike tržišta (npr. u nabavnom lancu, razvoju i prodaji proizvoda i sl.). Druga velika prednost koopcije je to što pomaže u stvaranju

---

<sup>35</sup> Doz, Y.L., Hamel G., (1998), Alliance Advantage, Harvard Business School Press, Boston, SAD, str. 39.

<sup>36</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 70.

liderske prednosti u velikim mrežama saveza. Kad poduzeće postane jednim od takvih čvorova u mreži saveza, pruža mu se mogućnost vođenja razvoja novih industrija te upravljanja većim dijelom novostvorenog profita<sup>37</sup>.

Bez obzira na cilj ulaska u koopijski savez, osnivanje istog ima neke od sljedećih motiva:<sup>38</sup>

- Suradnja s konkurentima koji su zajednički dovoljno jaki da izgrade uspješnu i vrijednu koaliciju, ali su individualno previše slabi da bi ozbiljno ugrozili položaj lidera.
- Upotreba koalicije da bi se okružili glavni konkurenti koji se ili neće pridružiti koaliciji ili bi postavili previše uvjeta za pridruživanje koaliciji.
- Suradnja s najpoželjnijim proizvođačima komplementarnih proizvoda kod velikih sustava da bi se povećala konkurentna snaga i pregovaračka moć saveza.
- Ugrožavanje dominantne snage lidera u industriji (npr. anti-IBM savez, anti-Microsoft savez i sl.).

Koopcija stvara veliku tržišnu snagu saveza. Od sva tri nabrojana oblika suradnje među poduzećima, koopcija zahtijeva najmanje međuovisnosti i izravne interakcije među partnerima. Svrha koopcije je iskoristiti tržišnu snagu takvog saveza koju on daje svojim članovima.<sup>39</sup>

### **PRIMJER 1:**

Savez između Coca-Cole Amatil<sup>40</sup> i Telstre u Australiji ponajviše se odnosio na obradu automata koji sadrže Coca-Cola proizvode. Telstra je telekomunikacijska korporacija koja je zajedno sa svojim partnerom CCA-om razvijala jedinstveni sustav plaćanja proizvoda CCA putem automata i telefonskih razgovora sustavom Telstre. Područja od strateške važnosti koja ulaze u savez su nabava opreme, distribucija,

---

<sup>37</sup> Doz, Y.L., Hamel G., (1998), Alliance Advantage, Harvard Business School Press, Boston, SAD, str. 39.

<sup>38</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 205.

<sup>39</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 205.

<sup>40</sup> u daljnjem tekstu CCA

marketing, selekcija lokacija, sigurnost te sustavi prikupljanja novaca na takvim mjestima i upravljanje novcem. 2002. godine kao druga faza cijelog projekta, izlazi nova usluga nazvana „Dial a Coke“ koja omogućava Telstra klijentima da putem mobilnih uređaja kupe svoje omiljeno piće iz točno određenog automata. Naravno, usluga je omogućena samo Telstra korisnicima. Ovaj savez je pokazatelj na kakvim se različitim područjima kooperacije osnivaju strateški savezi. No, također je važno napomenuti da uspostavljanjem novog sustava plaćanja kompanije žele stvoriti standard koji će prihvatiti i drugi pružatelji usluga.<sup>41</sup>

### **PRIMJER 2:**

Savez između Cisco Systemsa i Nokie, vodećih tvrtki na području mrežnih rješenja za internet i mobilnih komunikacija stvoren je 2006. godine. Dvije kompanije su sklopile savez da bi zajednički razvile zaštićeni sustav poslovne mobilnosti. Kombiniranjem snaga Nokie i Cisca nastaje jedinstvena tržišna pozicija koja ubrzava konvergenciju mreža, usluga i aplikacija koje poboljšavaju ljudsko povezivanje.

2010. godine suradnja se i dalje nastavlja te se razvijaju nova rješenja. Tvrtke Cisco i Nokia poboljšala je svoje rješenje za poslovnu mobilnost<sup>42</sup> koje je koristilo više od 100 klijenata, omogućujući kvalitetan roaming uz pomoć rješenja Cisco MSE i Mobile Intelligent Roaming. Cisco Mobile Intelligent Roaming softver omogućuje besprijekoran prijelaz između Wi-Fi i mobilnih mreža na mobilnim uređajima. Ovaj softver može se integrirati s brojnim rješenjima pružatelja usluga, rješenjima drugih proizvođača mobilnih uređaja, dakle govorimo i određenoj razini standardizacije koja se želi stvoriti.<sup>43</sup>

### **3.1.2. Kospecijalizacijski savezi**

Kospecijalizacija predstavlja drugi najčešći pokretač strateških saveza. Označava sinergijsko stvaranje vrijednosti koje rezultira iz spajanja prije razdvojenih

---

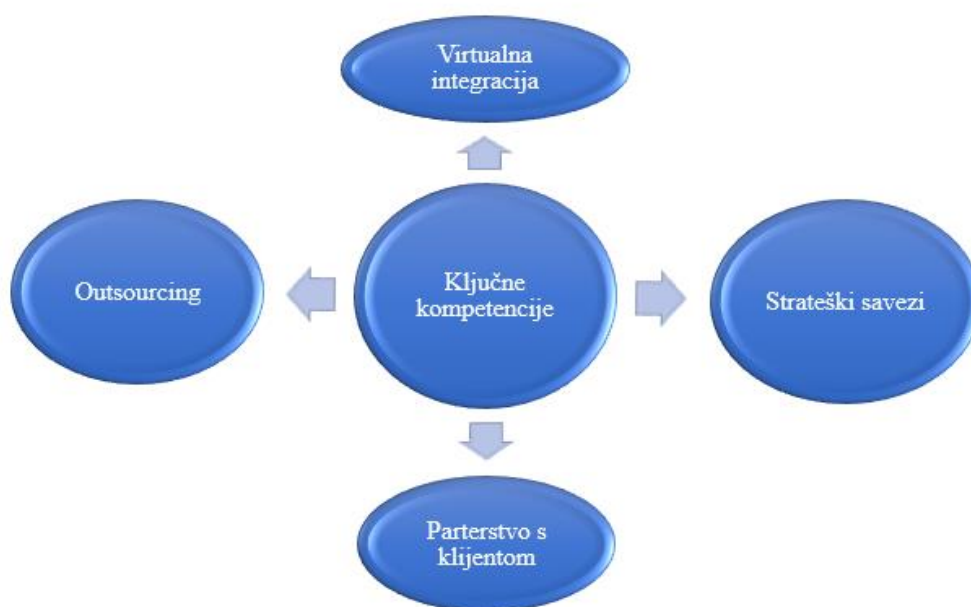
<sup>41</sup> Coca-Cola Amatil (bez d.), Our history, Dostupno: <https://www.ccamatil.com/en/our-company/our-history>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>42</sup> Business Mobility Solution

<sup>43</sup> Cisco (bez d.), Dostupno: <https://www.cisco.com/c/en/us/about.html>, [pristupano: 30.04.2019.]

resursa, pozicija, vještina i izvora znanja.<sup>44</sup> Partneri doprinose uspjehu saveza svojim jedinstvenim vještinama i različitim resursima, ostvarenim vezama i pozicijama, markama proizvoda i materijalnom imovinom. Takvi resursi su znatno vrijedniji kada su okupljeni, odnosno kada se kospecijaliziraju.

Kospecijalizacija postaje značajnija ako se kompanije usredotoče na svoje ključne sposobnosti ili kompetencije, kao što je zorno prikazano na Slici 4., a istodobno prilike na tržištu traže velike sustave i rješenja koja se ne mogu zadovoljiti običnim proizvodima. Tako kompanije postaju sve manje sposobne za rješavanje takvih problema i počinju tražiti partnere.



Slika 4. Fokus poduzeća na ključne kompetencije

Izvor: izrada autora<sup>45</sup>

Za kospecijalizaciju je specifično da se partner specijalizira za samo jedan dio procesa te se tako postiže povećanje efikasnosti pojedinačnog partnera, ali i cijelog saveza. Najveći problem kod kospecijalizacije je pojava ovisnosti o savezu. Naime, preuzimajući samo dio procesa u nekoj djelatnosti, poduzeće se izlaže riziku ovisnosti

<sup>44</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 205.

<sup>45</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 205.

o partneru koji se specijalizirao za drugi dio posla jer poduzeće više ne obavlja cijelu djelatnost. Kada bi partner napustio savez, drugo poduzeće bi se nalazilo u vrlo nezavidnoj situaciji, no utješna činjenica je da se i partner nalazi u istoj poziciji.

Kospecijalizaciju mogu osnivati globalne kompanije međusobno ili globalne i lokalne. Kada je u pitanju potonji slučaj, lokalna tvrtka u savez unosi vještine i znanja o ulasku na lokalno tržište, dok strani partner posjeduje specijalizirane vještine i ostale potrebne resurse za povećanje efikasnosti.

### **PRIMJER 1:**

Kao primjer se može navesti savez između Podravke i Nestléa. Nestléu je bio potreban partner koji bi ga uveo na zatvoreno tržište bivše Jugoslavije kako bi plasirao svoje Maggi juhe, a budući da je Podravka bila i jest najveći proizvođač juha na tim prostorima ubrzo je sklopljen sporazum o licencnoj proizvodnji Maggi juha u Podravki. To je ujedno bila i reakcija Podravke na potez njenog najvećeg konkurenta, slovenske Kolinske koja je sklopila savez s tvrtkom CPC za distribuciju njihove Knorr juhe. Što se tiče Podravkinog saveza, ona je ujedno i distribuirala Maggi juhe zajedno sa svojim asortimanom te provodila marketinško pozicioniranje Maggi juha na tržištu. Naravno taj savez je Podravki donio mnoge koristi, od povećane prodaje njenih juha pa sve do poboljšanja u tehnološkom aspektu proizvodnje. No, raspadom Jugoslavije savez je ukinut jer se nije mogao postići sporazum koji bi odgovarao objema stranama. To je dovelo do stvaranja sve više konkurenata na domaćem tržištu, no Podravka je morala preuzeti rizik za koji je znala da se može dogoditi čim je stupila u savez.<sup>46</sup>

### **PRIMJER 2:**

Na temelju nedavnih događanja može se uzeti za primjer strateško povezivanje grupe HERMES SoftLab i grupe ComTrade. Početkom 2010. godine kompanija ComTrade Group dala je ponudu za preuzimanje poduzeća HERMES SoftLab. Povezivanjem grupa u srednjoj i jugoistočnoj Europi nastalo je tada najveće međunarodno poduzeće koje će nuditi vrhunske IT usluge i rješenja za različite poslovne segmente. Strateško

---

<sup>46</sup> Podravka (bez d.), Povijest juha iz vrećice, Dostupno: <https://www.podravka.hr/clanak/469607/povijest-juha-iz-vrecice/>, [pristupano: 30.04.2019.]

povezivanje također obuhvaća i dalje širenje poslovanja na tržišta Jadranske regije, zapadne Europe, SAD-a te na Bliski istok. Najvažniji ciljevi saveza su ojačati tržišni položaj poduzeća te povećavati potencijal za rast. S novim partnerom HERMES SoftLab lakše ulazi na tržišta na kojima do sada nije poslovao te uvelike poboljšati svoju prisutnost na tržištima SAD-a i Bliskog istoka.<sup>47</sup>

### **3.1.3. Savezi zasnovani na učenju**

Savezi zasnovani na učenju ili savezi u funkciji učenja ili savezi temeljeni na učenju su posljednji oblik strateških saveza s obzirom na način stvaranja vrijednosti. Može se reći da je učenje preuzimanje novog znanja koje omogućava poduzeću poboljšanje njegovih dotadašnjih rezultata. Drugim riječima, učenje se također definira kao sposobnost prilagodbe rješavanju problema ili upravljanju nesigurnošću.

Savezi također mogu biti način za stjecanje novih vještina, odnosno put za učenje. Kada se ta znanja i vještine mogu naučiti od partnera u savezu te eksploatirati izvan granica saveza, tada postaju od iznimne važnosti za poduzeće. Razlog tome ogleda se u činjenici da su znanja i vještine stečene na taj način često primjenjive i u drugim poslovima, djelatnostima u kojima poduzeće sudjeluje.

Zbog globalne konkurencije nedostaci u vještinama postaju sve više vidljivi, stoga će poduzeća koja nisu spremna usvojiti ono što je trenutno najbolje u praksi, nestati s tog globalnog tržišta. Strateški savezi u tom pogledu predstavljaju jedan od najbržih i najekonomičnijih načina učenja.

Među glavne motive ulaska poduzeća u savez temeljen na učenju može se ubrojiti prilika da se naučeno u savezu primijeni i u ostalim poslovnim aktivnostima poduzeća izvan saveza. Kao drugi najvažniji motiv izdvaja se strah od ovisnosti o vještinama i znanju partnera. Što se brže te vještine i znanja nauče od partnera, ovisnost o savezu će biti manja. Ovisnost u savezu predstavlja jedan od najvećih problema za sudjelujuće partnere, kao što je i prije spomenuto, i upravo zbog toga partneri često pokušavaju tu ovisnost smanjiti.

Vrlo je važno spomenuti i internalizaciju znanja. Naime, ako neko poduzeće odluči sklopiti savez s namjerom učenja novih znanja i vještina koje se u poslovanju

---

<sup>47</sup> Comtrade (2010), Hermes SoftLab, a ComTrade company changes name to ComTrade, Dostupno: <https://www.comtrade.com/news/hermes-softlab-a-comtrade-company-changes-name-to-comtrade/>, [pristupano: 30.04.2019.]

tog istog poduzeća očituju kao nedostaci, tada je to pokazatelj da potreba za tim znanjima već postoji prije nastajanja saveza. Dakle, kao što je primijećeno u prethodnom ulomku, to poduzeće ne ulazi u savez samo da bi znanja i vještine koristilo u savezu, već da bi ih moglo iskoristiti i u svom širem poslovanju. Upravo taj proces se naziva internalizacija znanja. Kada poduzeće koristi stečena znanja i u ostalim aspektima poslovanja, tek tada postaje jasno kolike su koristi od saveza za poduzeće.

Učenje u savezima je najmanje vidljiva, ali jedna od najvećih koristi koju poduzeće može imati od saveza. Što se svijet brže razvija, potrebna su sve veća znanja za opstanak na tržištu, a to dovodi do nedostatka znanja i vještina u kompanijama. Tko taj nedostatak ne nadoknadi dovoljno brzo, vjerojatno će nestati s modernog tržišta. Bitno je istaknuti da ne mora svako učenje biti uspješno te da za to postoje brojni čimbenici koji uzrokuju neuspješnost učenja.<sup>48</sup> U nastavku slijedi primjer takvog neuspješnog saveza temeljenog na učenju.

### **PRIMJER:**

Caterpillar<sup>49</sup> je američka korporacija te prema njihovoj službenoj stranici ubraja se među najveće svjetske proizvođače opreme za graditeljstvo i rudarstvo, dizel motora i plinskih motora te industrijskih plinskih turbina. Krajem 1980-ih godina sklopljen je savez s velikim korejskim proizvođačem Daewoom. Caterpillar je smatrao da će od saveza imati koristi u pogledu dobivanja pristupa na azijsko tržište te da će profitirati od niže troškovne strukture proizvodnje Daewooa. Daewoo je u isto vrijeme bila potrebna nova tehnologija te je stoga na svog partnera i gledao kao na izvor te tehnologije. Naime, u to vrijeme Daewoo je razmišljao o proširenju na nova tržišta kao što je tržište Bliskog istoka. Kada je Caterpillar shvatio da neće dobiti potrebna znanja o ulasku na tržišta Azije te da iz saveza može jedino stvoriti novog konkurenta, prekinuta je svaka suradnja. Ovo je primjer kada učenje u savezu nije obostrano. Ovdje je jedan partner iskorištavao dobivenu priliku za učenje prijeko potrebnog znanja, dok drugi nije imao nikakve koristi od saveza.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Tipurić D. (2001), Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad, str. 207.

<sup>49</sup> često nazivana samo CAT

<sup>50</sup> Caterpillar (bez. d.), About the company, Dostupno: <https://www.caterpillar.com/en/company/history.html>, [pristupano: 30.04.2019.]



## 3.2. Spajanje i akvizicija

Uz strateške saveze, postoji i povezivanje spajanjem i akvizicijom (stjecanje, pripajanje). Razlika između njih je u tome da poduzeća koja ulaze u strateški savez ostaju formalno neovisna jedna o drugom što nije slučaj prilikom spajanja i akvizicije<sup>51</sup>.

Spajanje je udruživanje dvaju poduzeća, pri čemu dolazi do povezivanja cjelokupnih poduzeća te stvaranja novog poduzeća. Stvaranjem novog, prije samostalna poduzeća prestaju postojati, no ime novostvorenog poslovnog subjekta najčešće obuhvaća oba imena do tada samostalnih poduzeća<sup>52</sup>.

Preuzimanje ili akvizicija se razlikuje od spajanja po tome što prilikom povezivanja jača tvrtka preuzima nadzor nad tržišno slabijom, s kojom se spaja. Ime ostaje od jače tvrtke, no pripojena tvrtka postaje njezin sastavni dio, no ponekad ona može zadržati vlastito ime poslujući unutar nove grupe. Tada ona gubi poslovnu samostalnost te provodi strategiju one tvrtke koja ju je preuzela. Akvizicijom se najčešće povezuju tvrtke iz iste industrije, dotadašnji konkurenti. Primjer takvog povezivanja je savez između IN2 i IGEA-e.

### 3.2.1. Strateško povezivanje IN2 i IGEA-e

IN2 je zagrebačka informatička tvrtka koja je utemeljena 1992.godine.<sup>53</sup> Od tada pa do danas postala je jedna od vodećih softverskih kompanija u regiji te tako postala tvrtka koja uspješno projektira i izvodi složene informacijske sustave temeljene na naprednim informacijskim tehnologijama.

Tvrtka je specijalizirana za razvoj softverskih rješenja po narudžbi te razvoj i primjenu velikih i složenih IT sustava. Svojim softverskim rješenjima pomaže klijentima u ostvarenju njihovih poslovnih ciljeva. Tvrtka samostalno projektira, razvija, implementira, održava velike i složene informacijske sustave pomoću Oracle i Microsoft tehnologije te uspješno primjenjuje moderna rješenja i tehnologiju kao što su skladišta podataka te web-bazirani aplikacijski sustavi. IN2 pridaje velik značaj

---

<sup>51</sup> Orsag S., Gulin, D. (1996), Poslovne kombinacije, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 48.

<sup>52</sup> Reed, S.F., Lajoux, A. Nesv, P.H., (2007), The Art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide, Mc Graw Hill, str. 10

<sup>53</sup> IN2 (bez d.), Povijest, Dostupno: <https://www.in2.hr/o-nama/povijest>, [pristupano: 30.04.2019.]

odabiru visokoobrazovanih i kreativnih stručnjaka te daljnjem razvoju njihovih znanja i vještina, dok posebnu pozornost posvećuje kvaliteti proizvoda i usluga.<sup>54</sup>

IGEA d.o.o. je tvrtka koja se nalazi u privatnom vlasništvu, a utemeljena je 1990.godine u Varaždinu.<sup>55</sup> Osnovna djelatnost poduzeća je razvoj, primjena i održavanje informacijskih sustava na različitim hardverskim platformama. Tvrtka uspješno projektira i izvodi složene informacijske sustave temeljene na naprednim informacijskim tehnologijama. Specijalizirana je za razvoj softverskih rješenja po narudžbi, razvoj i primjenu velikih i složenih IT sustava. IGEA nudi projektiranje, razvoj, implementaciju i održavanje velikih i složenih informacijskih sustava pri tome koristeći Oracle, Java, Microsoft, Intergraph i „open source“ tehnološka rješenja kao što su: Kosmo, MapGuide, OpenLayers, PostGIS, YUI, Spring Framework, Groovy, itd. Tvrtka pridaje veliki značaj odabiru visokoobrazovanih i kreativnih stručnjaka, te daljnjem razvoju njihovih znanja i vještina.<sup>56</sup> IGEA je tvrtka koja je uspostavila elektronske servise, kao što su e-izvadak iz gruntovnice, e-katastar i e-obrtni registar.<sup>57</sup>

Tvrtke se strateški povezuju 2007.godine te tako IGEA postaje šesta tvrtka u grupaciji IN2, do danas u grupaciji se nalazi osam tvrtki od kojih su pet u Hrvatskoj (IN2 Zagreb, IGEA, INsig2, Info Opus, Grad) te po jedna u Srbiji (IN2 Beograd, Sloveniji (IN2 Koper) i BiH (IN2 Sarajevo).<sup>58</sup> IN2 i IGEA predstavljaju prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki.

Zagrebačka informatička tvrtka IN2 kupila je 70 postotni udjel varaždinske informatičke tvrtke IGEA, čime se želio povećati obim poslovanja i konkurentnost u Hrvatskoj i regiji.

U ovom strateškom savezu nije samo riječ o klasičnom povezivanju, već i o transferu znanja i vještina. Udruživanje IN2 i IGEA-e omogućuje se lakše natjecanje za poslove u Hrvatskoj, u regiji i šire u Europi, pogotovo prije ulaska u EU.

Strateško povezivanje IN2 i IGEA-e je primjer preuzimanja ili akvizicije. Prilikom povezivanja jača tvrtka – IN2 preuzima nadzor nad tržišno slabijom – IGEA

---

<sup>54</sup> IN2 (bez d.), O nama, Dostupno: <https://www.in2.hr/o-nama>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>55</sup> IGEA (bez d.), O nama, Dostupno: <http://www.igea.hr/o-nama>, [pristupano: 29.04.2019.]

<sup>56</sup> IGEA (bez d.), O nama, Dostupno: <http://www.igea.hr/o-nama>, [pristupano: 29.04.2019.]

<sup>57</sup> Indeks.hr (2007), IN2 preuzeo tvrtku IGEA, Dostupno: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/in2-preuzeo-tvrtku-igea/350875.aspx,0>, [pristupano: 29.04.2019.]

<sup>58</sup> Indeks.hr (2007), IN2 preuzeo tvrtku IGEA, Dostupno: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/in2-preuzeo-tvrtku-igea/350875.aspx,0>, [pristupano: 29.04.2019.]

i to kupnjom 70 postotnog udjela.<sup>59</sup> IGEA zadržava vlastito ime te posluje unutar IN2 grupe, no gubi samostalnost i provodi novu strategiju grupacije. Preuzimanjem ili akvizicijom povezuju se tvrtke iz iste industrije te dotadašnji konkurenti. Time se gubi konkurencija, preuzima se njeno tržište i klijenti, a povećava dobit korištenjem znanja i vještina slabije tvrtke. Sve to može se vidjeti na ovom primjeru povezivanja.

Tvrtka IN2 2007. godine imala je 140 zaposlenih visoko obrazovanih stručnjaka te tvrtke podružnice osim u Hrvatskoj u još pet zemalja regije. Godišnji prihod tvrtke iznosio je oko 10 milijuna eura, a prihod godišnje raste po stopi od 20 do 30 posto.<sup>60</sup> Varaždinska tvrtka IGEA imala je dvadesetak zaposlenika te godišnje ostvaruje oko 8 milijuna kuna ukupnih prihoda. Tvrtka je posebno uspješna u segmentu prostornih informacijskih sustava i primjene geoinformacijskih (GIS) tehnologija te time doprinosi boljem poslovanju grupacije, jer se u tom tržišnom segmentu očekuje znatno povećanje potražnje, kako u javnoj upravi tako i kod velikih korporacija.<sup>61</sup>

Tvrtke IN2 i IGEA su strateškim povezivanjem ojačale poziciju na hrvatskom ali i na međunarodnim tržištima. Cilj povezivanja je izvući maksimalnu korist za obje tvrtke. Tako, IGEA želi postići još bolje rezultate poslovanja, uvođenje visokih standarda kvalitete, ujednačavanje metoda i tehnologije rada, bolju iskorištenost resursa te lakše dobivanje velikih projekata.

Savezom IN2 proširuje svoju ponudu, diversificira svoje poslovanje te dobiva mogućnost bržeg rasta korištenjem nekih pogodnosti koje Varaždin i regija pružaju gospodarstvenicima.<sup>62</sup> Povezivanjem s IN2, IGEA-i se omogućava podizanje dosadašnjih poslovnih aktivnosti na višu razinu kroz povećanje opsega, poboljšanje kvalitete i raspoloživosti. IGEA će ostati fokusirana na prostorne informacijske sustave, jer u tom tržišnom segmentu očekuje znatno povećanje potražnje, kako u javnoj upravi tako i kod velikih korporacija.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> IGEA (bez d.), O nama, Dostupno: <http://www.igea.hr/o-nama>, [pristupano: 29.04.2019.]

<sup>60</sup> Suvremena.hr (2007), IN2 i IGEA – prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki, Dostupno: <http://www.stara.suvremena.hr/3874.aspx>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>61</sup> Suvremena.hr (2007), IN2 i IGEA – prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki, Dostupno: <http://www.stara.suvremena.hr/3874.aspx>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>62</sup> IN2 (bez d.), Povijest, Dostupno: <https://www.in2.hr/o-nama/povijest>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>63</sup> Suvremena.hr (2007), IN2 i IGEA – prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki, Dostupno: <http://www.stara.suvremena.hr/3874.aspx>, [pristupano: 30.04.2019.]

Tablica 1. Prikaz strateškog povezivanja IN2 i IGEA

Karakteristike strateškog povezivanja	Poduzeće	
	IN2	IGEA
<b>Vrsta</b>	<b>Akvizicija – IN2 kupuje 70 postotni udjel IGEA-e</b>	
<b>Motiv</b>	Transfer znanja i vještina, konkurentnost	
<b>Cilj</b>	Povećanje obima poslovanja i konkurentnosti u Hrvatskoj i regiji	
<b>Prednosti saveza</b>	Proširenje ponude, iskorištavanje prednosti GIS tehnologije, bolje poslovanje grupacije, diversificiranje poslovanja, dobivanje mogućnosti bržeg rasta korištenjem nekih pogodnosti koje Varaždin i regija pružaju gospodarstvenicima.	Podizanje dosadašnjih poslovnih aktivnosti na višu razinu kroz povećanje opsega, poboljšanje kvalitete i raspoloživosti, bolji rezultati poslovanja, uvođenje visokih standarda kvalitete, ujednačavanje metoda i tehnologije rada, bolja iskorištenost resursa te lakše dobivanje velikih projekata te fokusiranje na prostorne informacijske sustave.
<b>Nedostaci saveza</b>		Gubitak samostalnosti

Izvor: izrada autora<sup>64</sup>

### 3.3. Bilateralni i multilateralni strateški savezi

S obzirom na broj članova koji u njima sudjeluju, savezi se dijele na bilateralne i multilateralne saveze. Bilateralni savezi sastoje se od dva poduzeća, dok se u multilateralnom savezu udružuje više poduzeća. Bilateralni strateški savez je najjednostavniji oblik strateškog udruživanja u kojem se dva poduzeća udružuju u

<sup>64</sup> Suvremena.hr (2007), IN2 i IGEA – prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki, Dostupno: <http://www.stara.suvremena.hr/3874.aspx>, [pristupano: 30.04.2019.]

svrhu ostvarivanja zajedničkog interesa. Multilateralni ili višestruki savezi mogu biti mrežni, portfolio saveza i mreža saveza<sup>65</sup>.

Osnovna razlika između bilateralnih i multilateralnih saveza je u upravljanju, koje je u višestrukim savezima kompleksnije nego u bilateralnim savezima. Znatno je teže uskladiti interese više partnera, nego samo dvojice u bilateralnim savezima.

### **3.4. Domaći i međunarodni strateški savezi**

Domaći strateški savezi uključuju poduzeća iz samo jedne zemlje, dok međunarodni strateški savezi povezuju poduzeća iz različitih zemalja. Strateški savezi povezuju poduzeća iz različitih zemalja s ciljem ostvarivanja ciljeva na globalnom tržištu. Istraživanja pokazuju da je do 2000. godine formirano 60% međunarodnih i 40% domaćih strateških saveza.<sup>66</sup>

Strateški savezi mogu nastati između poduzeća u istoj industriji – intraindustrijski savezi i među poduzećima iz različitih industrija – interindustrijski savezi. Pa tako postoji podjela na vertikalne, horizontalne i dijagonalne strateške saveze koji su opisani u nastavku rada.

#### **3.4.1. Vertikalni strateški savezi**

Vertikalni strateški savezi povezuju poduzeća u različitim stadijima lanca vrijednosti i predstavljaju suradnju između kupca i dobavljača. Savezom poduzeća pokušavaju poboljšati tržišne položaje i ostvariti konkurentsku prednost.

U vertikalnom savezu, dobavljač uglavnom sudjeluje u dizajniranju novog proizvoda ili usluge od samog početka, a kupac u većini slučajeva daje dobavljaču punu odgovornost za cijeli podsustav vezan uz proizvod ili neke njegove funkcije. Kupac ulaskom u savez s odabranim dobavljačem stvara ekskluzivni poslovni aranžman čime se povećava sigurnost poslovanja te smanjuje percipirane, ali i stvarne transakcijske troškove.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Emergence of alliance models (2001), The Alliance Analyst, Internet časopis, Dostupno na: [www.allianceanalyst.com](http://www.allianceanalyst.com) [pristupljeno: 14.05.2019.]

<sup>66</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi, Zagreb, Sinergija, str. 92.

<sup>67</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi, Zagreb, Sinergija, str. 92.

### 3.4.2 Horizontalni strateški savezi

Horizontalni savezi predstavljaju suradnju između konkurenata. Najčešće se od konkurenata očekuje suparništvo, a ne suradnja i udruživanje snaga. U današnje vrijeme, uočava se rast broja saveza između konkurenata. U ovoj vrsti saveza partneri vide svoju šansu za izgradnju konkurentske prednosti<sup>68</sup>.

Dussauge i Garrette (1999.) horizontalne saveze dijele u tri skupine: <sup>69</sup>

1. Shared-supply savez nastaje kada se partneri usredotočuju na postizanje efikasnosti u proizvodnji neke proizvodne komponente ili faze u procesu proizvodnje.
2. Kvazikoncentracijski savezi nastaju između poduzeća koja razvijaju, proizvode i prodaju zajednički proizvod.
3. Komplementarni savezi nastaju u istoj industriji kad poduzeća-partneri udružuju različite aktivnosti i umijeća.

Primjer horizontalnog strateškog povezivanja je savez Microsoft-a i Nokia-e koji je opisan u nastavku rada.

#### 3.4.2.1. *Strateško povezivanje Microsoft-a i Nokia-e*

Nokia je osnovana u Finskoj 1967. godine kada se tvrtke Nokia Ab, Finnish Rubber Works i Finnish Cable Works službeno udružuju u tvrtku Nokia Corporation.<sup>70</sup> Godine 1992. Nokia se odlučuje posve posvetiti telekomunikacijskoj djelatnosti.<sup>71</sup> Danas je Nokia vodeća svjetska tvrtka na području mobilnih telekomunikacija. Nastoji poboljšati komunikaciju i traži nove načine za razmjenu informacija te kombinira naprednu tehnologiju s personaliziranim uslugama koje su potrebne korisnicima. Nokia proizvodi mobilne uređaje, smartphone i osobna računala u koje integrira inovativne usluge kao što su glazba, aplikacije, karte, e-mail i dr.

---

<sup>68</sup> Nooteboom B. (1999.), *Inter-firm Alliances: Analysis and Design*, Routledge, London, str.72.

<sup>69</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi*, Zagreb, Sinergija, str. 98.

<sup>70</sup> Nokia (bez d.), Our history, Dostupno: <https://www.nokia.com/about-us/who-we-are/our-history/>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>71</sup> Nokia (bez d.), Our history, Dostupno: <https://www.nokia.com/about-us/who-we-are/our-history/>, [pristupano: 30.04.2019.]

Microsoft Corporation je osnovan 1975. godine, a danas je vodeći svjetski proizvođač softvera za poslovna i osobna računala.<sup>72</sup> Nudi svojim klijentima veliki izbor proizvoda i usluga. Microsoft zauzima znatan dio tržišta operacijskih sustava, internetskih pretraživača, uredskog softvera te razvojnih alata. Na tržištu OS-a namijenjenih osobnim računalima Microsoft zauzima najveći udio tržišta. Također, dominantan je na tržištu uredskih programa s paketom Microsoft Office. Na tržištu OS-a namijenjenih poslužiteljima – serveri, ipak je suočen sa snažnom konkurencijom drugih OS-a.

Microsoft i Nokia sklopili su strateško partnerstvo 2009. godine.<sup>73</sup> Ove dvije tvrtke zauzimale su prvo i drugo mjesto na globalnom tržištu „pametnih“ telefona, tzv. smartphonea. Iako su konkurenti u ovom području, odlučili su udružiti snage i s tržišta potisnuti RIM-ov Blackberry koji predstavljalo njihovu najveću konkurenciju.<sup>74</sup> Nokia OS Symbian nalazila se na prvom mjestu s oko 51% svih smartphone uređaja, dok je drugo mjesto pripadalo Microsoft-u i Windows Mobile-u, koji proizvodi uređaje dvadesetak velikih proizvođača. No, 51% ne odgovara stvarnom tržištu jer Nokia-in operacijski sustav za smartphone Symbian proizvodi i mnoge uređaje koji ne ulaze u kategoriju smartphonea, pa je udio zapravo nešto manji od 51% a i u stalnom je padu.<sup>75</sup> Ista je situacija i s Microsoft-om koji je u konstantnom padu.

Svi konkurenti na smartphone tržištu – iPhone(Apple), Blackberry (RIM), Android (Google), Web OS (Palm) su dvije generacije ispred Nokia-e i Microsoft-a. Pošto je situacija u oba dvije tvrtke loša njihovo je povezivanje logičan korak.<sup>76</sup>

Nokia i Microsoft već dulje surađuju: njezini glazbeni uređaji podržavaju Microsoft-ovu tehnologiju, modeli često dolaze opremljeni podrškom za tzv. live

---

<sup>72</sup> Pascal Zachary G., Hall M. (bez. d.), Microsoft Corporation, Dostupno: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>73</sup> Pascal Zachary G., Hall M. (bez. d.), Microsoft Corporation, Dostupno: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>, [pristupano: 30.04.2019.]

<sup>74</sup> Tportal.hr (2011), Microsoft i Nokia objavili strateško partnerstvo, Dostupno: <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/microsoft-i-nokia-objavili-stratesko-partnerstvo-20110211>, [pristupano 30.04.2019.]

<sup>75</sup> Tportal.hr (2011), Microsoft i Nokia objavili strateško partnerstvo, Dostupno: <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/microsoft-i-nokia-objavili-stratesko-partnerstvo-20110211>, [pristupano 30.04.2019.]

<sup>76</sup> Tportal.hr (2011), Microsoft i Nokia objavili strateško partnerstvo, Dostupno: <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/microsoft-i-nokia-objavili-stratesko-partnerstvo-20110211>, [pristupano 30.04.2019.]

usluge, a poslovni modeli podržavaju Microsoftov Exchange, a za sinkronizaciju s računalima se koriste tehnologijom ActiveSync.

Mobilna rješenja obuhvaćaju sve modele Nokia smartphone uređaja, no tvrtke se fokusiraju na model Nokia Eseries. Tvrtke će na tržište izbaciti i rješenja vezana za poslovne ljude malih i velikih poduzeća, ali i korisnike koji će uređaj koristiti svakodnevno u privatnom životu.

Obje tvrtke imaju iskustva s klijentima i razumiju njihove potrebe što im olakšava da prepoznaju što kupci očekuju od njihovog sljedećeg proizvoda. Uz iskustvo i postojeći softver zajednički će dizajnirati niz novih korisničkih funkcija za buduće Nokia uređaje. Tvrtke će zajednički definirati potrebne značajke novog uređaja, a razvijati će ih timovi unutar obje tvrtke koji najbolje prepoznaju potrebe kupaca.

Tablica 2. Prikaz strateškog povezivanja Nokia-e i Microsoft Corp

Karakteristike strateškog povezivanja	Poduzeće	
	Nokia	Microsoft
Vrsta	Horizontalni strateški savez	
Motiv	Povezivanje iskustva, znanja i vještina za razvoj inovativnih rješenja	
Cilj	Zadržavanje vodeće pozicije na tržištu	
Prednosti saveza	Prepoznavanje potreba tržišta, povezivanje sa klijentima, zadržavanje vodeće pozicije na tržištu mobilne telefonije, stvaranje inovativnog proizvoda prilagođenog većem broju korisnika.	

Izvor: izrada autora<sup>77</sup>

### 3.4.3. Dijagonalni strateški savezi

Dijagonalni savezi predstavljaju suradnju između poduzeća iz različitih djelatnosti radi ostvarivanja različitih strateških ciljeva. Međuindustrijska suradnja olakšava ulazak jednog od partnera u drugu vrstu industrije, a ponekad je interes

<sup>77</sup> Tportal.hr (2011), Microsoft i Nokia objavili strateško partnerstvo, Dostupno: <https://www.tportal.hr/tehnolo/clanak/microsoft-i-nokia-objavili-stratesko-partnerstvo-20110211>, [pristupano 30.04.2019.]



stjecanje novih kompetencija ili stvaranje novih tržišta. Poduzeća često pronalaze zajednički interes u ovakvoj vrsti suradnje. Primjer takve suradnje je povezivanje Microsoft-a i Podravke koji je opisan u nastavku.

#### **3.4.3.1. Strateško povezivanje Microsoft-a i Podravke**

Podravka d.o.o. je osnovana 1934.g. u Koprivnici kao radionica za preradu voća.<sup>78</sup> Danas se Podravka ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Prehrana, piće i farmaceutika su tri glavna poslovna segmenta Podravke. Jedna je od najvećih srednjoeuropskih prehrambenih tvrtki i drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj. Podravkini se proizvodi prodaju na svim naseljenim kontinentima svijeta, u 40-ak zemalja svijeta, a gotovo 45% ukupne prodaje proizvoda ostvaruju se na inozemnim tržištima.<sup>79</sup> Osnovna prednost Podravke su kvalitetni i stručni ljudi, visoka razina znanja, kao i korporativno upravljanje. Njezine temeljne vrijednosti su inovativnost, želja za učenjem, poduzetnost, ambicija, pobjednički duh, timski rad i profesionalnost.

Microsoft Corporation je vodeći svjetski proizvođač softvera za poslovna i osobna računala. Nudi svojim klijentima veliki izbor proizvoda i usluga. Tvrtka Microsoft Hrvatska d.o.o. osnovana je 1997. godine, a u cijelosti je u vlasništvu Microsoft Corporation, Redmond, WA te je odgovorna za razvoj hrvatskog tržišta.<sup>80</sup> Zadaci tvrtke su: organizacija prodajnog kanala, suradnja s velikim korisnicima, organizacija tehničke podrške, marketing te legalizacija i lokalizacija proizvoda.<sup>81</sup>

Podravka i Microsoft su započeli suradnju kao strateški partneri 2001. godine.<sup>82</sup> Podravka potpisivanjem Sporazuma o poslovno-tehničkoj suradnji i Microsoft Enterprise Agreement-a, uspostavlja dugoročni strateški odnos s korporacijom Microsoft. Potpisivanjem ovih dokumenata formaliziraju se dogovori o

---

<sup>78</sup> Podravka (bez d.), Povijest, Preuzeto: [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1934](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934), [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>79</sup> Podravka (bez d.), Povijest, Preuzeto: [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1934](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934), [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>80</sup> Microsoft (bez. d.), Microsoft Hrvatska, Preuzeto: <https://www.microsoft.com/hr-hr/about>, [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>81</sup> Microsoft (bez. d.), Microsoft Hrvatska, Preuzeto: <https://www.microsoft.com/hr-hr/about>, [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>82</sup> Podravka (2001), Podravka i Microsoft započeli suradnju kao strateški partneri, Preuzeto: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-i-microsoft-zapoceli-suradnju-kao-strateski-partneri/>, [pristupano: 27.04.2019.]

međusobnoj dugoročnoj suradnji i definira strateško partnerstvo ovih dviju tvrtki. Time se uspostavlja strateški odnos s Microsoft-om na globalnoj razini i pridonosi daljnjem unapređivanju cjelokupnog poslovanja, tehnološkoj standardizaciji na razini cijele grupe Podravka te stvaranju partnerskog odnosa s korporacijom Microsoft. Podravka dobiva mogućnost da među prvima u svijetu testira i koristi, odnosno primijeni u svome poslovanju sve aktualne proizvode Microsoft-a.

Sporazumom o poslovno-tehničkoj suradnji se definira okvir strateške poslovne suradnje o izgradnji, implementaciji, održavanju i razvoju informacijskog sustava Podravke te joj omogućava pristup Microsoft-ovoj tehnologiji u ranim razvojnim fazama, a obuhvaća i intenzivnu suradnju na području stručnog obrazovanja.<sup>83</sup>

Microsoft Enterprise Agreement je višegodišnji ugovor kojim Podravka standardizira Microsoftove tehnologije na svojim osobnim računalima u Hrvatskoj i u svojim poduzećima i predstavništvima u inozemstvu. Licenciranje je i jedan od oblika kontraktualnih saveza, no ugovor obuhvaća i Microsoftovu tehnološku podršku - Microsoft Consulting Services (Microsoftove konzultantske usluge) i MAPS - Microsoft Authorized Premier Support (cjeloviti program tehničke podrške) što predstavlja temelj aktivne suradnje pri izgradnji i unaprjeđenju Podravkinog informatičkog sustava.

Nevenka Cerovsky, članica uprave Podravke, naglašava kako Podravka tehnološkom standardizacijom želi unaprijediti funkcionalnost ukupnog poslovanja na domaćem i inozemnim tržištima. Ulaganjem u informatičku infrastrukturu i korištenjem najnovijih informacijskih tehnologija stvara se mogućnost za daljnji razvoj Podravke na tržištima srednje i istočne Europe. Globalno povezivanje s Microsoft-om omogućava uz korištenje novih tehnologija i daljnju racionalizaciju troškova poslovanja.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Podravka (2001), Podravka i Microsoft započeli suradnju kao strateški partneri, Preuzeto: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-i-microsoft-zapoceli-suradnju-kao-strateski-partneri/>, [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>84</sup> Poslovni dnevnik (2007), Podravka i Microsoft učvrstili suradnju, Preuzeto: <http://www.poslovni.hr/vijesti/podravka-i-microsoft-ucvrstili-suradnju-47284.aspx?id=47284>, [pristupano: 27.04.2019.]

Goran Radman, direktor Microsofta Hrvatska, rekao je da će tehnološka rješenja Microsoft-a Podravci donijeti dodanu vrijednost te da omogućava unaprijediti funkcionalnost poslovanja na globalnoj razini.<sup>85</sup>

Tablica 3. Prikaz strateškog povezivanja Podravka d.o.o. i Microsoft Corp

Karakteristike strateškog povezivanja	Poduzeće	
	Podravka	Microsoft
<b>Vrsta</b>	<b>Dijagonalni savez</b>	
<b>Motiv</b>	Aktivna suradnja pri izgradnji i unaprjeđenju Podravkinog informatičkog sustava	
<b>Cilj</b>	Daljnji razvoj i poboljšanje funkcionalnosti ukupnog poslovanja	
<b>Prednosti saveza</b>	Omogućen daljnji razvoj na tržištima srednje i istočne Europe, mogućnost poboljšanja funkcionalnosti ukupnog poslovanja na domaćem i inozemnim tržištima, korištenje novih tehnologija i daljnju racionalizaciju troškova poslovanja.	Poslovno-tehnička suradnja s Podravkom, širenje poslovanja, licenciranje proizvoda.

Izvor: izrada autora<sup>86</sup>

### 3.5. Strateški savezi ovisno o stupnju integriranosti

Strateški savezi mogu biti vrlo čvrsti, što znači da su jako povezani i imaju definiranu pravnu formu ili mogu biti labavo strukturirani. Stupanj suradnje može biti različit. Uzimajući u obzir integriranost i pravni oblik saveza postoji podjela saveze

<sup>85</sup> Poslovni dnevnik (2007), Podravka i Microsoft učvrstili suradnju, Preuzeto: <http://www.poslovni.hr/vijesti/podravka-i-microsoft-ucvrstili-suradnju-47284.aspx?id=47284>, [pristupano: 27.04.2019.]

<sup>86</sup> Poslovni dnevnik (2007), Podravka i Microsoft učvrstili suradnju, Preuzeto: <http://www.poslovni.hr/vijesti/podravka-i-microsoft-ucvrstili-suradnju-47284.aspx?id=47284>, [pristupano: 27.04.2019.]

na: ugovorne strateške saveze, vlasničke strateške saveze i joint-venture saveze (zajednička ulaganja).<sup>87</sup>

### **3.5.1. Ugovorni strateški savezi**

Ugovorni strateški savezi ne uključuju vlasničke odnose. To mogu biti zajednička proizvodnja, tehnička pomoć, zajednički marketing i dr. Ovakvi savezi daju više fleksibilnosti partnerima i manje su sofisticirani, a oblikovani su na kraće vremensko razdoblje. Problem može nastati kad povezivanje poduzeća uključuje transfer i integraciju neopipljivog znanja, jer ugovor ne osigurava adekvatnu kontrolu partnerstva.

Ugovorna suradnja može poprimiti razne oblike, kao što su work-share ugovori (kad nije uspostavljen novi entitet), konzorcij (udruživanje resursa) koji se odnosi na dogovor dvije ili više kompanija, licenciranje ili off-set ugovori (razmjena sposobnosti ili resursa).

### **3.5.2. Vlasnički strateški savezi**

Vlasnički strateški savezi nastaju kada ugovorni odnos između partnera uključuje i kupnju dijela vlasničkog kapitala jednog od partnera ili obostranom kupnjom udjela vlasničkog kapitala. Prilikom stvaranja vlasničkog saveza ne nastaje novo zajedničko poduzeće. To je i osnovna razlika između vlasničkih saveza i akvizicije. Prednost ovakvog saveza je bolje pristupanje informacijama, boljem nadzoru izvedbe i više nadzora nad dogovorenim predmetom suradnje. Nedostatak saveza je što ponekad preuzimanje dijela vlasništva može dovesti do kontrolnog utjecaja u vlasničkoj strukturi jednog od partnera<sup>88</sup>.

### **3.5.3. Joint-ventures savezi**

Zajednička ulaganja (zajednička poduzeća, zajednički pothvati, eng. *joint-ventures*) predstavljaju ugovor kojim dva ili više poduzeća udružuju svoju imovinu i/ili rad radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog pothvata i koje se razdružuju

---

<sup>87</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi*, Zagreb, Sinergija, str.101.

<sup>88</sup> Bierly, P.H., Kessler, E.H., (1998), *Governance of Interorganizational Partnership: A Comparison of US, European and Japanese Alliances in the Pharmaceutical Industry*, Willey&Sons, str. 188

nakon njegova ispunjenja. Partneri proporcionalno svom udjelu ili dogovoru dijele dobitak i snose gubitak.<sup>89</sup>

U joint ventures savezima se kombinacijom resursa partnera oblikuje novo poduzeće. To je odličan način povezivanja kada poduzeće želi posao u savezu držati neovisno od vlastitog poslovanja.

Glavne karakteristike joint ventures saveza su<sup>90</sup>:

- Partneri stvaraju novi, odvojeni, poslovni i pravni entitet.
- Vlasništvo tog entiteta je zajedničko – s podjednakim vlasničkim udjelima ili s većim udjelom jednog od partnera.
- Novim entitetom upravlja zaseban menadžerski tim.

Ova vrsta saveza najbolji je izbor ako je potreban visok stupanj predanosti i nadzora, uz nužno smanjivanje razine strateške fleksibilnosti. Nedostatak saveza može biti različita stopa učenja partnera, jer može biti ugrožena konkurentska prednost sporijeg partnera. Mnogi savezi mogu raskinuti suradnju nakon što partner nauči sve što je potrebno kako bi iskoristili to novostečeno znanje potpuno neovisno. Problem može nastati i u menadžmentu, suprotstavljenim korporacijskim kulturama ili različitim sustavima kontrole.

Primjer joint ventures saveza je povezivanje Google-a i eBay-a opisano u nastavku rada.

### **3.5.3.1. Strateško povezivanje Google-a Inc. i eBay-a**

Google Inc. je osnovan 1981. godine od strane dvojice studenata – Larry Page i Sergey Brin.<sup>91</sup> Google je dioničko društvo koje nudi usluge pretrage Internetskih stranica i digitalnih medija – Google pretraga, slanja i primanja e-mailova – Gmail, pretrage digitalnih karata svijeta – Google Earth i Maps, socijalnog umrežavanja – Google grupe, dijeljenja digitalnih filmova preko interneta – Google video, Useneta i

---

<sup>89</sup> Poslovni dnevnik (Bez d.), Joint venture, Dostupno: <http://www.poslovni.hr/leksikon/joint-venture-761>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>90</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi, Zagreb, Sinergija, str.106.

<sup>91</sup> Wikipedija (bez. d.), Google, Dostupno: <https://sh.wikipedia.org/wiki/Google>, [pristupano: 26.04.2019.]

dr. Google-ova misija je organizirati informacije svijeta te ih učiniti korisnima. Google zauzima oko 50% udjela na tržištu internet pretraživača.<sup>92</sup>

eBay je svjetski poznata internet trgovina, mjesto na kojemu se susreću kupci i prodavači u svrhu kupnje i prodaje. eBay je najveća svjetska trgovina gdje milijuni ljudi svakodnevno kupuju i prodaju milijune stvari. Prodavači na eBay stranicama objavljuju popis artikala za prodaju, a prodavač odlučuje prihvaćati ili samo ponude za artikl (aukcija) ili ih nudi kao „Kupi odmah“ opciju, koja omogućava kupcima da određeni artikl kupe odmah, po fiksnoj cijeni. Kod aukcijske ponude, nadmetanje se otvara po cijeni koju prodavatelj odredi kao početnu te traje određeni broj dana, a kupci u tom vremenu nude svoje ponude za artikl. Kada aukcijski period za određeni artikl istekne, kupac s najvećom ponudom pobjeđuje te može kupiti artikl. Kod opcije „Kupi odmah“, prvi kupac voljan platiti ponuđenu cijenu dobiva pravo na kupnju artikla.<sup>93</sup>

Google i eBay sklopili su joint venture savez 2006. godine kako bi omogućili Web search (tražilica) za oglase izvan SAD-a.<sup>94</sup> Kompanije planiraju razviti click-to-call ads (klikni za poziv), čime se omogućava potencijalnim kupcima da klikom na link uspostave vezu s prodavačem ili njegovim call centrom. Važnost saveza je veća jer se Internet oglašavanje i e-poslovanje sve više međusobno isprepliću. Udruživanjem, tvrtke osiguravaju svoj dio na tržištu i međusobno nadopunjuju svoje nedostatke u poslovanju. eBay je jedan od najvećih klijenata Google-a i potrebno mu je njegovo iskustvo kako bi pretraživanjem oglasa upotpunio vlastito e-poslovanje. Dok Google od eBay-a treba 100 milijuna Skype Net-phone klijenata kako bi participirao u razvoju click-to-call ads usluge.<sup>95</sup>

Nakon sklapanja saveza, dionice Google-a i eBay-a porasle su za 2% što predstavlja uspjeh za savezi iako eBay prve prave rezultate saveza očekuje kroz nekoliko godina. eBay stvara više prihoda u inozemstvu – u SAD-u ostvaruje 51%.

---

<sup>92</sup> Wikipedija (bez. d.), Google, Dostupno: <https://sh.wikipedia.org/wiki/Google>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>93</sup> Internet svijet, (bez. d.), eBay-Uvod, Dostupno: <http://www.internetsvijet.com/ebay-uvod/>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>94</sup> BusinessWire (2006), eBay Inc. and TOM Online Announce Joint Venture Agreement To Enable Next Phase of E-Commerce Growth in China, Dostupno: <https://www.businesswire.com/news/home/20061219006136/en/eBay-TOM-Online-Announce-Joint-Venture-Agreement> [pristupano 26.04.2019.]

<sup>95</sup> BusinessWire (2006), eBay Inc. and TOM Online Announce Joint Venture Agreement To Enable Next Phase of E-Commerce Growth in China, Dostupno: <https://www.businesswire.com/news/home/20061219006136/en/eBay-TOM-Online-Announce-Joint-Venture-Agreement> [pristupano 26.04.2019.]

Činjenica da 75% pregleda stranica ostvaruju od inozemnih klijenata, pokazuje kolika je važnost partnerstva s Google-om.

Kina kao jedno od međunarodnih tržišta eBay-a, dodatno utječe na razvoj i promjene. Konkurencija potiče eBay na uklanjanje ili smanjenje oglasa i ostalih naknada. Oglašavanje je ključno za ostvarenje višeg prihoda na tom tržištu. Pitanje je da li su lokalni prodavači i kupci spremni za postavljanje oglasa ako se zamijene naknade. Korisnici se često pitaju zašto se toliko pažnje posvećuje oglasima, a ne poboljšanju stranice. To je, također jedan od razloga za stvaranje partnerstva te daljnji razvoj eBay-a.

Uslugu click-to-call ads će koristiti korisnici Skype-a, ali i Google Talk servisa. Zbog toga će koristiti imati i Google i eBay. eBay-u ovo partnerstvo donosi stvaranje prihoda putem Skype-a, a Google-u razvijanje lokalnog oglašavanja. Mala poduzeća koja se ne oglašavaju preko Interneta žele povezivanje s klijentima putem telefona, kao npr. oglasi u žutim stranicama. No, Google želi omogućiti put novoj vrsti oglašavanja te tako postati prvi koji će to omogućiti svim svojim korisnicima. Savezom tvrtke dobivaju mogućnost međunarodnog širenja poslovanja te integraciju servisa besplatni telefon i oglasa putem Interneta.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> BusinessWire (2006), eBay Inc. and TOM Online Announce Joint Venture Agreement To Enable Next Phase of E-Commerce Growth in China, Dostupno: <https://www.businesswire.com/news/home/20061219006136/en/eBay-TOM-Online-Announce-Joint-Venture-Agreement> [pristupano 26.04.2019.]

Tablica 4. Prikaz strateškog povezivanja Google Inc. i eBay-a

Karakteristike strateškog povezivanja	Poduzeće	
	Google Inc.	eBay
Vrsta	Joint venture savez	
Motiv	Razvoj <i>click-to-call ads</i> (klikni za poziv) čime se omogućava potencijalnim kupcima da klikom na link uspostave vezu sa prodavačem ili njegovim <i>call</i> centrom	
Cilj	Udruživanje sredstava za novi projekat te povećanje prihoda	
Prednosti saveza	Razvijanje lokalnog oglašavanja, omogućavanje puta za novu vrstu oglašavanja, osvajanje novih klijenata, osvajanje novog tržišta, mogućnost međunarodnog širenja poslovanja te integraciju servisa besplatni telefon i oglasa putem Interneta.	Stvaranje prihoda putem <i>Skype-a</i> , poboljšanje stranice, prilagodba potrebama klijenata, olakšavanje e-poslovanja, ponuditi korisnicima novu uslugu, omogućiti <i>Web search</i> (tražilica) za oglase izvan SAD-a, mogućnost međunarodnog širenja poslovanja te integraciju servisa besplatni telefon i oglasa putem Interneta.

Izvor: Izrada autora<sup>97</sup>

### 3.6. Strateški savezi ovisno o ključnom području suradnje

Postoji niz vrsta saveza prema ključnom području suradnje, a neki od najvažnijih su: istraživačko-razvojni savezi, marketinški, proizvodni i savezi u području poslovnih usluga.

Istraživačko-razvojni savezi su namijenjeni razvoju specifičnih proizvoda. U savezu partneri dijele zajedničke operacije u istraživanju i razvoju kako bi se smanjili troškovi i proširila područja mogućeg razvoja. Uobičajeni su u industrijama koje imaju

<sup>97</sup> BusinessWire (2006), eBay Inc. and TOM Online Announce Joint Venture Agreement To Enable Next Phase of E-Commerce Growth in China, Dostupno: <https://www.businesswire.com/news/home/20061219006136/en/eBay-TOM-Online-Announce-Joint-Venture-Agreement>, [pristupano 26.04.2019.]



visoke troškove istraživanja i razvoja, intenzivnu konkurenciju te stalan pritisak na marže proizvođača.

Strateški marketinški savezi se odnose na saveze na području distribucije i maraka proizvoda te njihove kombinacije. Postoje situacije kada jedan partner znatno više razvije distribuciju u nekoj zemlji ili nekom kanalu distribucije od drugog. S druge strane, partner koji ima razvijenu distribuciju, ali nema potpun asortiman (marku proizvoda) za taj kanal.

Strateški savezi u proizvodnji odnose se na dijeljenje proizvodnih kapaciteta, odnosno jedan partner se obvezuje da određeni dio ili čitav proizvodni proces za drugoga partnera obavi u svojim postrojenjima.

Strateški savezi u poslovnim uslugama podrazumijevaju povezivanje poduzeća u uslužnoj i informacijskoj potpori poslovnim aktivnostima.

U nastavku rada prikazan je primjer istraživačko-razvojnog saveza između Philips-a i IBM-a.

### **3.6.1. Strateško povezivanje Philips-a i IBM-a**

Anton i Gerard Philips osnovali su tvrtku Philips & Co. u Eindhovenu, u Nizozemskoj 1891. godine.<sup>98</sup> Tvrtka je počela proizvoditi žarulje s ugljenom niti i do kraja stoljeća postala je jedan od najvećih proizvođača u Europi. Nakon industrijske revolucije u Europi, prvi istraživački laboratorij Philipsa stvara prve inovacije u rendgenskoj i radio-tehnologiji. S godinama se broj izuma povećavao te je obuhvatio brojne revolucionarne izume. Od početka je tvrtka Philips na prvo mjesto stavljala istraživanje i razvoj, ali i inovaciju u središte svojih djelatnosti i proizvela brojne revolucionarne izume, poput kompaktne kazete i CD-a. Tvrtka Philips kontinuirano istražuje nove mogućnosti poboljšanja radi ponude još inovativnijih proizvoda i rješenja za svoje klijente. Poslovanje se odvija kroz tri sektora koji se međusobno preklapaju: medicinska oprema, rasvjeta i potrošačka elektronika.

IBM je osnovan 1911. godine u New York kao Computing-Tabulating-Recording Co., konsolidacijom Computing Scale Co. iz Amerike, The Tabulating Machine Co. i The International Time Recording Co. iz New Yorka 1924. godine

---

<sup>98</sup> Philips Company (bez d.), More than a century of innovation and entrepreneurship, Dostupno: <http://www.philips.hr/about/company/history/index.page>, [pristupano 26.04.2019.]

mijenja se ime u International Business Machines.<sup>99</sup> IBM zauzima vodeću ulogu u razvoju računarstva i informacijskih tehnologija. Neki od proizvoda IBM-a su: aplikacijski poslužitelji, messaging aplikacije, alati za razvoj softvera, softver za upravljanje informacijama i za sigurnost, za upravljanje pohranom podataka i dr.<sup>100</sup>

Philips i IBM osnivaju istraživačko-razvojni savez kako bi zajednički istraživali i razvili RFID (eng. *Radio Frequency Identification*) tehnologiju i sustav pametnih (smart) kartica za velike kompanije. RFID je tehnologija koja koristi radio frekvenciju kako bi se razmjenjivale informacije između prijenosnih uređaja ili memorija i host računala.<sup>101</sup> Pametna je kartica malena plastična kartica s računalnim čipom koja se koristi zajedno s osobnim identifikacijskim brojevima (eng. *Personal Identification Number*, PIN) za prijavu na mrežu, računalo ili uređaj.<sup>102</sup>

Dvije tvrtke udružuju svoju stručnost kako bi osigurali visoku sigurnost pri korištenju pametnih kartica i RFID tehnologije u poslovnim procesima, zadacima i svakodnevnom životu. Tehnologije poput RFID-a mogu se primjenjivati na različitim mjestima, od kontrole zaliha u vojsci, suradnji između Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Wal-Mart-a, kako bi se poboljšalo upravljanje zalihama i shopping iskustvo potrošača. RFID tehnologija se primjenjuje i u poljoprivredi gdje se pomoću čipova prati kretanje goveda ili praćenje dostave mlijeka.<sup>103</sup>

Philips i IBM savezom planiraju razviti RFID rješenja za upravljanje nabavnim lancem, upravljanje maloprodajom i imovinom, kao i razvoj pametnih kartica za financije, e-vladu, transport i dr.

U sklopu saveza, IBM razvija RFID sustav koji će koristiti Philips odjel poluvodiča za proizvodnju u Hong Kongu. Sustav je usmjeren na poboljšanje poslovnih procesa u proizvodnji i distribuciji lancem opskrbe, kao i upravljanjem zaliha i zadovoljstvom kupaca.

---

<sup>99</sup> IBM (bez d.), IBM, Dostupno: <http://www.ibm.com/ibm/hr/hr/>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>100</sup> IBM (bez d.), IBM, Dostupno: <http://www.ibm.com/ibm/hr/hr/>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>101</sup> IBM (bez d.), IBM, Dostupno: <http://www.ibm.com/ibm/hr/hr/>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>102</sup> IBM (bez d.), IBM, Philips and Telematica Instituut join forces on Secure Electronic Content Delivery research, Dostupno: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/536.wss>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>103</sup> Siliconrepublic (2004), Philips and IBM in major R&D alliance, Preuzeto: <http://www.siliconrepublic.com/business/item/2311-philips-and-ibm-in-major-rand>, [pristupano: 26.04.2019.]

Philips-u će savez omogućiti smanjenje cijene i skraćivanje vremena potrebnog za stavljanja proizvoda na tržište (time-to-market), poboljšati razinu povjerenja svojih kupaca i dati mogućnost da iskoristi stručnost i iskustvo partnera. Philips želi savezom doprinijeti korist za obje tvrtke, što će im omogućiti bolji pristup informacijama i uslugama.

RFID sustav, razvijen od strane IBM-a, u istočnoj Aziji pokazuje spremnost Philips-a da prihvati nove tehnologije za izlazak na novo tržište. Tvrtke su spremne pomoći kompanijama povećati razinu naprednih proizvoda za praćenje i nadzor inventara, kao i razvijanje end-to-end procjene specifičnih troškova i koristi u prihvaćanju RFID i smart kartice tehnologiju unutar svojih poslovnih procesa.<sup>104</sup>

Tablica 5. Prikaz strateškog povezivanja Philips-a i IBM-a

Karakteristike strateškog povezivanja	Poduzeće	
	Philips	IBM
Vrsta	Istraživačko – razvojni savez	
Motiv	Zajedničko istraživanje i razvoj RFID tehnologije i sustava pametnih kartica za velike kompanije	
Cilj	Smanjenje troškova i širenje područja mogućeg razvoja	
Prednosti saveza	Poboljšanje poslovnih procesa u proizvodnji i distribuciji lancem opskrbe, kao i upravljanjem zaliha i zadovoljstvom kupaca, smanjenje cijene i skraćivanje vremena potrebnog za stavljanja proizvoda na tržište ( <i>time-to-market</i> ) te poboljšanje razine povjerenja kupaca.	Bolji pristup informacijama i uslugama, smanjenje troškova istraživanja i razvoja te razvoj novih tehnologija.

Izvor: izrada autora<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Siliconrepublic (2004), Philips and IBM in major R&D alliance, Preuzeto: <http://www.siliconrepublic.com/business/item/2311-philips-and-ibm-in-major-rand>, [pristupano: 26.04.2019.]

<sup>105</sup> Siliconrepublic (2004), Philips and IBM in major R&D alliance, Preuzeto: <http://www.siliconrepublic.com/business/item/2311-philips-and-ibm-in-major-rand>, [pristupano: 26.04.2019.]

### **3.7. Učeci, poslovni i hibridni savezi**

Savez može biti izvor dodatnih prihoda za poduzeće koje udruživanjem sredstava ulaže u poslove u koje kao samostalno poduzeće ne bi ulagalo. Takva vrsta saveza naziva se eksploatacijska. S druge strane, postoji vrsta saveza koji su korisni kao strateško i organizacijsko sredstvo za istraživanje i zajednički razvoj novih proizvoda, tržišta ili tehnologija. Takva vrsta saveza naziva se istraživački savez.

Postoje tri osnovne vrste saveza s obzirom na eksploatacijske i istraživačke, a to su: učeci, poslovni i hibridni savezi.

Učecim savezima cilj je smanjivanje informacijske asimetrije između partnera, a mogu biti vezani za tržišta, ključne kompetencije ili tehnologije. Ključni uspjeh kod ovih saveza je sposobnost dizajniranja saveza, upravljanja i kontinuiranog prilagođavanja promjenama.

Poslovni strateški savezi povezuju poduzeća s ograničenim eksploatacijskim namjerama, a cilj je uspostaviti poziciju ili izgraditi novu marku proizvoda na novom tržištu kako bi se ostvario profit.

Hibridni strateški savezi se sklapaju između poduzeća s jakim eksploatacijskim i istraživačkim namjerama. Poduzeća istodobno žele maksimizirati mogućnost zarade od sadašnjih i novih aktivnosti, koje nastaju procesom učenja.

## 4. Strateški savezi u Hrvatskoj

Hrvatska nezaustavljivo postaje dio globalnog tržišta, a hrvatska poduzeća akteri čija se uspješnost mjeri standardima globalnih korporacija. Poduzeća koja su u stanju iskočiti iz nacionalnih okvira imaju šansu svoju konkurentnost oštriti u natjecanju s najboljima: prilagođavati se novim zahtjevima poslovanja i permanentno povećati produktivnost. Trenutačno većina naših poduzeća nije sposobna uhvatiti se u koštac s izazovima globalizacijskih i integracijskih megatrendova, što zorno pokazuju podaci o ukupnom hrvatskom izvozu i opsegu složenijih oblika međunarodne poslovne suradnje s inozemstvom orijentiranih na vanjska tržišta. Internacionalizacija poslovanja događa se, nažalost, isključivo na hrvatskom tržištu. Brojna inozemna poduzeća, od najvećih globalnih korporacija preko regionalno uspješnih poduzeća pa do aktivnih tvrtki iz najbližeg susjedstva, osvajaju – korak po korak – hrvatsko tržište.

Hrvatska poduzeća uglavnom zaostaju u standardima efikasnosti na regionalnom tržištu. Integracijski procesi i uklanjanje trgovinskih zapreka jačat će konkurenciju i primorati naša poduzeća da se ozbiljnije pozabave podizanjem vlastite konkurentnosti. Pritisak konkurentske borbe prisilit će ih da permanentno podižu svoju operacijsku efikasnost i razviju sustave organizacijskoga učenja, što je pretpostavka oblikovanja djelotvorne konkurentske strategije.

Ako hrvatska poduzeća namjeravaju igrati značajniju ulogu u tržišnim utakmicama na regionalnim tržištima, moraju se uključiti u svjetske trendove i iskoristiti sve mogućnosti povećanja efikasnosti, poboljšanja konkurentske pozicije i rasta koje pružaju strateški savezi.

Hrvatska poduzeća tek otkrivaju svijet strateškoga povezivanja. Strateški savezi mogu pomoći hrvatskim poduzećima u osvajanju novih tržišta, znanja, tehnologija i industrija. Tek manji broj najvećih hrvatskih poduzeća, kao npr. Pliva, Podravka, INA, Končar, Croatia Airlines i još neka, uključen je u procese strateškog povezivanja.

Većina naših poduzeća koja misli internacionalizirati vlastito poslovanje ima nedostatak vlastitih resursa. Menadžeri su rijetko taj nedostatak nastojali prevladati uključivanjem poduzeća u strateške saveze. Brzi rast neće biti moguće potaknuti samostalno, a upravo strateški savezi, te drugi oblici suradnje i udruživanja, mogu

omogućiti hrvatskim poduzećima, koja imaju pretpostavke za izgradnju konkurentske sposobnosti, ubrzavanje rasta i stjecanje novih znanja i tehnologija.

Hrvatska poduzeća mogla bi strateškim povezivanjem ostvariti niz koristi: smanjiti zaostatak u znanju, tehnološkim sposobnostima i umijećima u odnosu prema regionalnim poslovnim subjektima; pridonijeti povećanju hrvatskoga izvoza i drugih oblika međunarodne poslovne suradnje; uključiti se u zajedničke procese istraživanja i razvoja; zajednički razvijati nove proizvode i nova tržišta – sve u funkciji jačanja vlastite konkurentske sposobnosti.

Strateški savezi između domaćih poduzeća također mogu biti dobar razvojni instrument. No, međusobnih strateških saveza hrvatskih poduzeća ima samo nekoliko. Naša poduzeća gotovo da i ne koriste konkurentske potencijale međusobne suradnje u nastupima na međunarodnim tržištima. Zajedničkim nastupom hrvatskih poduzeća iz iste industrije, ali i iz komplementarnih industrija, moguće je stvoriti konstelacije sa sinergijskim djelovanjem i respektabilnom tržišnom snagom na regionalnim tržištima.<sup>106</sup>

Hrvatsko poduzeće ima relativno male dugoročne izgleda za konkurentsku borbu na tržištima srednje i istočne Europe, ako u provedbi svoje strategije ne rabi pažljivo pripremljene, organizirane i dobro vođene strateške saveze, sposobne za stvaranje dodatne vrijednosti, s pažljivo odabranim partnerima. Poduzeća sa strateškim ambicijama i organizacijski spremna na suradnju s drugima, iz strateških saveza izvlače koristi koje samostalno ne mogu ostvariti.<sup>107</sup>

#### **4.1. Mogućnosti i ciljevi strateškoga povezivanja hrvatskih poduzeća**

Strateško povezivanje može pridonijeti povećanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća u različitim poslovnim funkcijama. U istraživanju su menadžeri hrvatskih poduzeća izdvojili poslovne funkcije koje su po njihovu mišljenju pogodne za zajednički razvoj i provedbu s drugim poduzećima.

Na slici 5. možemo vidjeti da gotovo polovica menadžera iz uzorka (49,4 %) smatra kako je osvajanje novih tržišta poticaj za strateški savez. Nešto manje (45,7%)

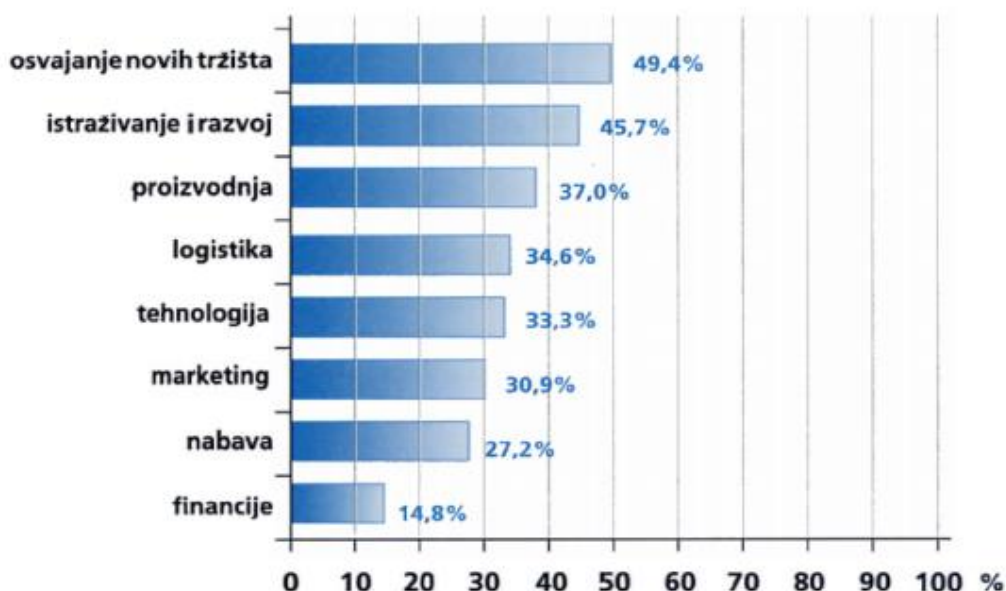
---

<sup>106</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 302.

<sup>107</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 209.

ih ističe mogućnost povezivanja u području istraživanja i razvoja, 37% u zajedničkim proizvodnim aktivnostima, 34,6% u logistici, trećina u tehnologiji, 30,9% u marketingu, 27,2 % u nabavnim aktivnostima. Samo 14,8 % hrvatskih menadžera vidi financije kao pogodnu funkciju zajedničkoga razvitka i djelovanja s drugim poduzećima.

Mala hrvatska poduzeća najviše potencijala strateškog povezivanja vide u proizvodnji, pa onda u osvajanju novih tržišta i marketingu. Najveći broj srednjih hrvatskih poduzeća mogućnosti suradnje vidi u istraživanju i razvoju, potom u osvajanju novih tržišta i nabavi.



Slika 5. Poslovne funkcije pogodne hrvatskim poduzećima za suradnju s drugima<sup>108</sup>

Na pitanje koju poslovnu funkciju nikad ne bi zajedno razvijali i provodili s drugim poduzećima, velika većina menadžera hrvatskih poduzeća iz uzorka (64,2 %) istaknula je kako je u svim poslovnim funkcijama i djelatnostima moguć zajednički angažman. No, petina je (19,8%) istaknula financije kao funkciju koja nije pogodna za strateško povezivanje. Ostale poslovne funkcije možemo vidjeti u Tablici 6.

<sup>108</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 209.

Tablica 6. Poslovne funkcije koje hrvatska poduzeća nikad ne bi razvijala s drugim poduzećima

Poslovna funkcija	%
<b>Financije</b>	19,8
<b>Tehnologija</b>	6,2
<b>Nabava</b>	6,2
<b>Marketing</b>	4,9
<b>Proizvodnja</b>	3,7
<b>Osvajanje novih tržišta</b>	3,7
<b>Istraživanje i razvoj</b>	3,7
<b>Logistika</b>	2,5
<b>U svim poslovnim funkcijama moguća je suradnja</b>	64,2

Izvor: Izrada autora<sup>109</sup>

## 4.2. Strateška povezivanja Podravke

Podravka prehrambena industrija d.d. i Nestlé World Trade Corporation 2002. godine potpisali su ugovor o prodaji, logistici i distribuciji na pet godina. Temeljem tog ugovora, Podravka je dobila pravo distribucije i prodaje pojedinih proizvoda grupe Nestlé na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Makedonije. Razlog suradnje Podravke i Nestléa je poboljšanje efikasnosti poslovnih aktivnosti obje tvrtke u spomenutoj regiji te kvalitetnija ponuda prema kupcima i potrošačima. Sredinom 2006. godine, Podravka je prestala s distribucijom Nestléovih proizvoda na prije spomenutim tržištima, te je Nestlé preuzeo distribuciju svojih proizvoda u male trgovine. To je rezultiralo padom prihoda od prodaje Nestléovog asortimana na tržištu Bosne i Hercegovine te na tržištu Makedonije s obzirom na prethodnu 2005. godinu. Ukupna prodaja Podravke u BiH bila je na razini 2005., dok se u Makedoniji ipak dogodio pad prodaje u odnosu na godinu prije.

<sup>109</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Zagreb: Sinergija, str. 315.



Podravka je krajem 2005. godine također sklopila strateški savez s Reiber Food<sup>110</sup> u segmentu prodaje i distribucije na poljskom tržištu. Savez omogućuje Podravki ulazak na poljsko tržište te stvara za oba partnera veću prodajnu silu od postojećih prodajnih kapaciteta. I ovdje se spominjalo o preuzimanju Podravke od strane Reiber Fooda. Da bi povećala udio svojih proizvoda na poljskom tržištu, Podravka je razmatrala i strateška povezivanja u sektoru farmacije budući da je u to vrijeme ostvarivala u tom segmentu u središnjoj i istočnoj Europi 20 posto prodaje. Iste godine potpisan je ugovor o suradnji između Podravke i Blue Sun hotela. Ugovorom je potvrđeno strateško partnerstvo koje prelazi okvire klasičnog komercijalnog odnosa. Podravka se obvezala da će do kraja 2008. godine implementirati, provesti nadzor i nadogradnju HACCP<sup>111</sup> sustava. Svrha implementacije sustava najviše se ogleda u uspostavljanju odgovarajućih standarda te podizanje kvalitete ugostiteljskih usluga i sigurnosti gostiju na europsku razinu. Početkom 2008. godine špekuliralo se da će Nestlé preuzeti Podravku preko varaždinske Fima grupe koja je najveći pojedinačni vlasnik Podravkinih dionica. Naime, 2010. godine u postupku je preuzimanje 25 posto dionica Podravke, a time bi Fima stekla presudan utjecaj na tvrtku i prisilila je na novi plan rekonstruiranja tvrtke. Kao razlog preuzimanja Podravke se navodi pad njene vrijednosti nakon raskidanja ugovora s Nestléom.

### **4.3. Budućnost hrvatskih poduzeća u strateškim savezima**

Strateški su savezi budućnost onih hrvatskih poduzeća koja će opstati na tržištu. Takva poduzeća morat će biti operacijski djelotvorna, inovativna i fleksibilna, s konkurentskim i kooperativnim strategijama koje će im omogućiti iznadprosječne profite u dugom roku. Znanje će postati ključ njihovih konkurentskih prednosti, a sposobnost organizacijskog učenja najvažnija pretpostavka njihove prilagodbe turbulentnoj, brzo mijenjajućoj i nepredvidivoj okolini.

---

<sup>110</sup> Tvrtka kći norveške prehrambene kompanije Reiber&Son

<sup>111</sup> Hazard Analysis Critical Control Points – sustav koji identificira moguće opasnosti (biološke, kemijske i fizičke) koje mogu utjecati na sigurnost hrane i korake u procesu u kojima je moguće provoditi mjere za kontrolu tih opasnosti.

Poduzeće danas može biti konkurentno samo ako razvija jake strateške veze s konkurentima, dobavljačima, kupcima, distributerima i drugim poduzećima. Umrežavanje nije trend nego nužnost: da biste opstali, morate surađivati.<sup>112</sup>

Ne treba se bojati toga da hrvatsko poduzeće bude manji partner u savezu s velikim međunarodnim korporacijama. Bitno je da to bude partnerstvo koje će donijeti koristi i jednima i drugima. Uostalom, praksa pokazuje kako najveći partneri ne moraju imati najveći utjecaj u savezu i priskrbljivati najveće koristi. Suradnja treba biti u interesu svih strana: najbolji su oni strateški savezi u kojima svi članovi jačaju konkurentsku sposobnost.<sup>113</sup>

Strateške saveze treba pametno razvijati. Prije ulaska u savez hrvatska poduzeća moraju biti svjesna potrebe pripremnih radnji u vlastitoj organizaciji. Trebaju znati odabrati partnera i područje suradnje, dizajnirati oblik saveza i dogovoriti način funkcioniranja. U strateškim savezima s međunarodnim poduzećima bitno je uskladiti kulturne različitosti u poslovanju. Hrvatska poduzeća su po mnogo čemu posebna, što inozemni partneri trebaju respektirati. Jednako tako, ako naše tvrtke žele da se poštuju naše kulturne specifičnosti, tako i domaće tvrtke moraju prihvatiti kulturne posebnosti svojih partnera.

Budućnost hrvatskoga gospodarstva vezana je uz postojanje razumnog broja kvalitetnih poduzeća koja se uspješno natječu s tržišnim suparnicima i na domaćim i na regionalnim tržištima, i stalno povećavaju vlastitu produktivnost. Njihove strategije ne mogu se oblikovati bez razmatranja kooperativnih aranžmana: izgradnje učinkovitih strateških saveza u kojima će jačati konkurentsku sposobnost i razinu internacionalizacije svojega poslovanja. Takva poduzeća koriste cijelome gospodarstvu i važni su pokretači gospodarskoga razvoja. Ona su graditelji vizije uspješne, bogate i zadovoljne Hrvatske.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 323.

<sup>113</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 315.

<sup>114</sup> Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija, str. 325.

## 5. Učestalost i uspješnost strateškog povezivanja poduzeća unatrag pet godina

Prema podacima s Interneta<sup>115</sup> na hrvatskom tržištu dolazi do spajanja raznih strateških saveza od kojih bismo kao poznatiji mogli izdvojiti strateški savez Radenske i Badela 1862 sklopljen 2016. godine. Naime, prema dostupnim podacima iz 2016. Badel 1862 je potpisao s Radenskom ugovor o prodaji brendova Voćko, Inka i Nara te ugovor o Badelovoj distribuciji PepsiCo asortimana na HoReCa kanalu u Hrvatskoj. Potpisom ugovora reguliraju se prava o otkupu navedenih brendova za daljnju proizvodnju u Radenskoj kao i Badelovoj distribuciji proizvoda iz asortimana PepsiCo u HoReCa kanalu za područje Hrvatske. Već od 2013.godine Badelov odjel BAP (proizvodnja bezalkoholnih pića) nalazi se u problemu i negativno posluje, te je prema tome bilo neminovno kada će se zatvoriti. Konačna odluka o zatvaranju BAPa donesena je 31. prosinca 2015. Zatvaranjem BAPa otkazan je i ugovor s PepsiCo o punjenju Pepsi i ostalih proizvoda iz asortimana PepsiCo, a PepsiCo je zatim potpisao ugovor s Radenskom d.d. za ekskluzivnog punitelja i distributera za Hrvatsku. Badel 1862 je bio i dalje zainteresiran za distribuciju Pepsija 0,25 u staklu u HoReCa kanalu Hrvatske, pa je dogovorio ekskluzivnu distribuciju za ovaj program s Radenskom. Radenska je bila zainteresirana i za tradicionalne brandove – Nara, Inka, Voćko, jer joj je osnovna djelatnost bezalkoholna proizvodnja. Zbog toga je dogovoreno da Radenska otkupi i prava na ovaj program. Ovaj ugovor optimalno je rezultirao za Badel 1862 jer se može fokusirati na proizvodnju vina i jakih alkoholnih pića, a usporedno tome, jačati konkurentsku poziciju na tržištu i osiguravati lojalnost potrošača.

Prema podacima iz 2014.godine<sup>116</sup> Atlantic Grupa i INA sklopili su sporazum o strateškom partnerstvu, a riječ je o širokoj suradnji u prodajnoj mreži ove naftne kompanije. Od travnja 2014. se tako na Ininim benzinskim postajama mogu pronaći Montana sendviči, tržišni lider u svojoj kategoriji, a od lipnja se 2014. godine se strateško partnerstvo proširuje na segment Kave – BarcafféCoffe to Go na Ininim

---

<sup>115</sup> Strateški savezi (2016.), Dostupno: <http://tempus.estudent.hr/strateski-savezi/>, [pristupano 07.05.2019.]

<sup>116</sup> Ina i Atlantic u strateškom partnerstvu (2014), Dostupno: <https://www.atlantic.hr/hr/novosti/korporativne/ina-i-atlantic-u-starteskom-partnerstvu/>, [pristupano 07.05.2019.]

benzinskim postajama diljem Hrvatske postalo je najdostupniji topli napitak za putovanje, dok se u Ininim Auto barovima poslužuje Barcafféespresso.

2015. godine Under Armour i HTC objavljuju strateško partnerstvo kojim pioniri u mobilnoj inovaciji i atletskim performansama surađuju u opremanju sportaša. Peter Chou, glavni izvršni direktor kompanije HTC je rekao:<sup>117</sup> „Mobilna inovacija je potpuno promijenila naš život u posljednjih nekoliko godina te nam omogućila bolju povezanost sa svijetom no ikad ranije. Želimo pomoći ljudima da budu bolje povezani sami sa sobom, pomoći im da postignu zacrtane ciljeve, dobiju bolji uvid u vlastiti život te budu što bolji i uspješniji. Udruživanjem snaga s Under Armourom, jednim od najuzbudljivijih i najambicioznijih lidera današnjice u opremanju sportaša, radimo prvi korak na putu da korisnicima pružimo niz nenadmašnih povezivih proizvoda i usluga u sferi zdravlja i fitnessa.“

Prema dostupnim podacima s portala Poslovni dnevnik<sup>118</sup> iz 2017. godine, kao primjer pozitivnog učinka strateškog povezivanja poduzeća može se uzeti strateško partnerstvo sklopljeno krajem 2016. godine između Valamar Riviera i AZ mirovinskog fonda. Naime, Valamar Riviera ostvarila je strateško partnerstvo s AZ mirovinskim fondom kroz uspješno preuzimanje Imperiala Rab, čime je proširila turistički portfelj pod svojim upravljanjem na ukupno 30 hotela i ljetovališta i 15 kampova koji mogu ugostiti 55.000 gostiju u jednom danu. Radiona Zagreb Makerspace<sup>119</sup> 2017. godine na svojim mrežnim stranicama objavljuje kako je 2016. godine FabLab – Udruga za promicanje digitalne fabrikacije i Radiona – Udruga za razvoj ‘uradi-sam’ kulture odlučile su ući u zajedničko strateško partnerstvo vezano uz razvoj hibridnih i intermedijalnih praksi, DIY i maker kulture, te stvaranja obrazovnog temelja etičkog i održivog poduzetništva u tehnologiji. Cilj strateškog partnerstva rad je na razvoju DIY scene u kontekstu područja kojima se obje udruge u svome radu bave bez preklapanja i ponavljanja sadržaja, već zajedničkim i

---

<sup>117</sup> HTC i Under Armour objavljuju strateško partnerstvo (2015), Dostupno: <http://www.cropc.net/it-vijesti/mobiteli/3478-htc-i-under-armour-objavljujustratesko-partnerstvo>, [pristupano 07.05.2019.]

<sup>118</sup> Poslovni dnevnik (2017), Valamar s visokim prihodima i snažnim rastom dobiti. Dostupno: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/valamar-s-visokimprihodima-i-snaznim-rastom-dobiti-324836>, [pristupano 07.05.2019.]

<sup>119</sup> Radiona Zagreb Makerspace (2016), Strateško partnerstvo – FabLab.HR& Radiona.org, Dostupno: <https://radiona.org/stratesko-partnerstvo-fablab-hr-radiona-org/>, [pristupano 07.05.2019.]

suradničkim projektima koji će pratiti dinamiku razvoja tehnologije, edukativnih praksi i mogućnosti istih u praktičnoj primjeni.

Nadalje, 2016. godine tvrtka Eurosender<sup>120</sup>, jedan od vodećih europskih internetskih rezervacijskih sustava za slanje pošiljki, potpisala je strateško partnerstvo s grupacijom ERGO, jednom od najvećih osiguravajućih grupacija u Europi. Ovo partnerstvo će korisnicima omogućiti najniže tržišne cijene dodatnog osiguranja paketa poslanih putem internetske platforme Eurosender. Dvije kompanije dogovorile su povoljne cijene kojima će Eurosender svojim korisnicima ponuditi viši stupanj osiguranja uz istodobno veću sigurnost i kvalitetu usluge. Nudeći niske cijene za dodatna osiguranja, Eurosender očekuje povećanje prodaje od najmanje 20%. Istovremeno, suradnja s osiguravajućim kućama poput grupacije ERGO, povećat će međunarodnu prepoznatljivost i vjerodostojnost tvrtke Eurosender te utvrditi njezinu ulogu servisa s najpovoljnijim cijenama osiguranja za slanje pošiljki na europskom tržištu.

2017. godine u svrhu daljnjeg restrukturiranja i pojednostavljivanja poslovanja segmenta sportske i aktivne prehrane, te fokusa na vlastite brendove, Atlantic Grupa je odlučila prodati tvornice u Njemačkoj (Bleckede) i Hrvatskoj (Nova Gradiška) i s njima povezanu uslužnu proizvodnju za treće strane (privatelabel) belgijskoj tvrtki Aminolabs Group. Vrijednost transakcije iznosi do 200 milijuna kuna od čega isplata 150 milijuna kuna slijedi po potpisivanju ugovora, dok će ostatak biti isplaćen kroz naredne dvije godine. Atlantic Grupa u pogonu u Novoj Gradiški ostaje manjinski partner, a strateški brandovi Multipower, Champ i Multaben izdvojeni su u zasebnu poslovnu jedinicu te ostaju u 100 postotnom vlasništvu Atlantic Grupe<sup>121</sup>.

U priopćenju Atlantic grupe<sup>122</sup> stoji kako Atlantic Grupa nastavlja razvijati Multipower brend približavajući ga premium segmentu, zadržavajući u svojem okrilju

---

<sup>120</sup> ZGPortal (2016), Eurosender objavio strateško partnerstvo s ERGO grupom, jednom od najistaknutijih europskih osiguravajućih grupacija, Dostupno <http://www.zgportal.com/poslovne-vijesti/2016/eurosender-objavio-stratesko-partnerstvo-s-ergo-grupom-jednom-od-najistaknutijih-europskih-osiguravajucih-grupacija/>, [pristupano 08.05.2019.]

<sup>121</sup> Atlantic Grupa (2017), Atlantic Grupa i belgijski Aminolabs sklopili strateško partnerstvo, Dostupno: [https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/A/Atlantic-Grupa-i-belgijski-Aminolabs-sklopili-stratesko-partnerstvo/Atlantic%20Grupa%20i%20belgijski%20Aminolabs%20sklopili%20strate%C5%A1ko%20partnerstvo\\_1.pdf](https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/A/Atlantic-Grupa-i-belgijski-Aminolabs-sklopili-stratesko-partnerstvo/Atlantic%20Grupa%20i%20belgijski%20Aminolabs%20sklopili%20strate%C5%A1ko%20partnerstvo_1.pdf), [pristupano 08.05.2019.]

<sup>122</sup> Lider Media (2018), Adris i HUP Zagreb dogovorili strateško partnerstvo, formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku, Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna->

marketinga, prodaju i inovacije proizvodnog portfelja sportske prehrane. Ugovorna proizvodnja strateškog branda nastavlja se u suradnji s Aminolabsom, a novo partnerstvo otvara perspektivu rasta ukupnog poslovanja sa sportskom prehranom u Europi. Aminolabs Group, specijalist je za razvoj i proizvodnju inovativnih koncepta u području dodataka prehrani te je dobavljač brojnim uglednim međunarodnim kompanijama koje se bave zdravom prehranom. Kompanija ima sjedište u Hasseltu u Belgiji, i dva suvremena proizvodna pogona koji nose GMP (eng. *Good Manufacturing Practice*) certifikat smještena u Hasseltu i Zottegemu. Tvrtka posluje u 36 zemalja diljem svijeta, a kupci su joj mnogi ugledni brendovi, online trgovine, maloprodajni i farmaceutski lanci.

Strateško partnerstvo OTP Leasinga i mađarskog Suzukija donijelo je brojne pogodnosti kupcima kako stoji na mrežnim stranicama<sup>123</sup>. Naime, OTP Leasing i Magyar Suzuki Corporation sklopili su strateško partnerstvo u sklopu kojeg nude paletu različitih opcija povoljnog financiranja kupnje vozila, uključujući i opcije s 0% kamata i bez troškova obrade leasinga. Prema dostupnim podacima, OTP Leasing je potpisivanjem sporazuma o strateškom partnerstvu s Magyar Suzuki Corporation uspostavio okvir za održavanje bliske poslovne suradnje sa zastupstvima Suzukija u Hrvatskoj. U skladu sa sporazumom, trgovcima će biti omogućen uvoz određene količine vozila potrebne za prezentaciju i isporuku krajnjim kupcima. Sporazumom se također zajednički formiraju povoljni financijski aranžmani za različite oblike nabave vozila Suzuki.

Prema podacima 2018. Adris i HUP Zagreb dogovorili su strateško partnerstvo te formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku. Kao što se navodi u ugovoru, Adris grupa postaje vlasnikom 77,78% udjela u Expertusu, koji je većinski dioničar HUP-a (58,6%). Anđelko Leko ostaje vlasnik 22,22% Expertusa. Ugovor stupa na snagu odobrenjem Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja.<sup>124</sup>

---

[scena/adris-hup-zagreb-dogovorili-stratesko-partnerstvo-formirali-vodecu-hotelsku-nacionalnu-tvrtku/](#), [pristupano 08.05.2019.]

<sup>123</sup> Nacional.hr (2017), Strateško partnerstvo OTP Leasinga i mađarskog Suzukija donosi brojne pogodnosti kupcima, Dostupno: <https://www.nacional.hr/stratesko-partnerstvo-otp-leasinga-i-madarskog-suzukija-donosi-brojne-pogodnosti/>, [pristupano 07.05.2019.]

<sup>124</sup> Lider Media (2018), Adris i HUP Zagreb dogovorili strateško partnerstvo, formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku, Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/adris-hup-zagreb-dogovorili-stratesko-partnerstvo-formirali-vodecu-hotelsku-nacionalnu-tvrtku/>, [pristupano 08.05.2019.]

Ovim ulaganjima, kako se navodi na mrežnoj stranici<sup>125</sup>, Adris grupa stvara vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku koja posluje u najatraktivnijim turističkim odredištima kod nas: Rovinju, Dubrovniku i Zagrebu. Ulaskom u segment gradskih hotela i nastavkom suradnje s uglednim svjetskim brendovima Marriot grupacije (Sheraton, Westin) s kojom HUP surađuje, Adris nastavlja sa strategijom ulaganja u najviše segmente hotelske ponude. Gotovo 80% i HUP-ove ponude čine hoteli s 4 i 5 zvjezdica, što omogućuje cjelogodišnje poslovanje i povećanje operativnih, financijskih i drugih sinergijskih učinaka. Širenjem svoga turističkog portfelja u rastuća hrvatska odredišta, Adris jača svoju temeljnu djelatnost. Ustraje na izvrsnosti svoga poslovanja, rastu i razvoju, te otvaranju novih radnih mjesta i stvaranju novih vrijednosti za sredine u kojima posluje i svoje dioničare, navodi se u priopćenju Adrisa.

Adris je kako stoji na mrežnim stranicama<sup>126</sup> krajnje usredotočen na svoje poslovanje, osobito na turizam i proizvodnju zdrave hrane. U Adrisu stalno investiraju, godišnje više od 600 milijuna kuna te jačaju svoju konkurentnost. Uz organski, dvoznamenkasti rast svih poslova, ova strateška akvizicija još će značajnije pridonijeti razvoju i dugoročnoj održivosti Adrisa.

Puljek navodi kako su Blackberry i Microsoft objavili sklapanje strateškog partnerstva u kojemu će Blackberry Microsoftu pružati mobilna rješenja za Android i iOS u svrhu poboljšavanja sigurnosti i produktivnosti za poslovno tržište. Autor navodi kako će u ovom strateškom partnerstvu finalni proizvod projekta biti Blackberry Enterprise Bridge koji će integrirati Blackberryeva mobilna rješenja i sigurnost s Microsoftovim oblakom i alatima za produktivnost. Kako su i Microsoft i Blackberry preživjeli pad vlastitih mobilnih platformi i potom ih zamijenili Androidom, ovo partnerstvo ima smisla, kao i refokusiranje na poslovno tržište.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Lider Media (2018), Adris i HUP Zagreb dogovorili strateško partnerstvo, formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku, Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/adris-hup-zagreb-dogovorili-stratesko-partnerstvo-formirali-vodecu-hotelsku-nacionalnu-tvrtku/>, [pristupano 08.05.2019.]

<sup>126</sup> Lider Media (2018), Adris i HUP Zagreb dogovorili strateško partnerstvo, formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku, Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/adris-hup-zagreb-dogovorili-stratesko-partnerstvo-formirali-vodecu-hotelsku-nacionalnu-tvrtku/>, [pristupano 08.05.2019.]

<sup>127</sup> Puljek K. (2018), Microsoft i Blackberry najavili suradnju, Dostupno na: <http://www.mobil.hr/uncategorized/stratesko-partnerstvo/>, [pristupano 08.05.2019.]

## 6. Zaključak

Strateška povezivanja predstavljaju vrlo moćno sredstvo za postizanje poslovnih ciljeva. Ulaskom u savez, poduzeća moraju biti oprezna i organizirana od početka stvaranja, pa sve do raskida saveza. Partnerstvo zahtijeva pravilno postavljanje strategije, postavljanje jasnih pravila upravljanja te praćenje rezultata poslovanja saveza. Savezi pružaju konkurentsku prednost na novim tržištima, smanjuju troškove poslovanja, daju mogućnost stjecanja znanja i vještina te korištenje tehnologija partnera.

Poduzeća su primorana ulagati na istraživanja tržišta, uvođenje novih tehnologija i stjecanje znanja, a najlakše do toga dolaze sklapanjem saveza. Time se štedi vrijeme i novac na bespotrebna istraživanja, rizična ulaganja ili ulaganje u razvoj novih tehnologija.

Poduzeća se sve više udružuju, ali se javljaju i sve češći slučajevi propadanja strateških saveza. Prije sklapanja saveza poduzeća trebaju odrediti koliko je za njih važan savez, što njime dobivaju, ali i što mogu izgubiti. Bitno je da poduzeća postanu svjesna rizika u koji ulaze sklapanjem partnerstva. Isto tako, važno je prepoznati pravog partnera s kojim se udružiti i ostvariti željene ciljeve. Često se događa da krivim odabirom partnera i najbolje osmišljeni planovi propadnu.

Iako su strateški savezi već dobro poznata poslovna strategija, mnoga poduzeća nisu upoznata s tim terminom. Nažalost, slična situacija je i u Hrvatskoj. Ukoliko hrvatska poduzeća žele sudjelovati na globalnom tržištu moraju se sve više intenzivirati u trendove strateškog povezivanja. Pojedina poduzeća prepoznala su značenje saveza te ih aktivno provode kao dio svojih strateških poteza. No, ostatak hrvatskih poduzeća su i dalje u mraku te se zbog toga internacionalizacija poslovanja događa na našem tržištu i svakim danom sve veći broj tvrtki osvaja hrvatsko tržište.

Hrvatski menadžeri nemaju dovoljno iskustva u sklapanju saveza, no ipak sve više prepoznaju koristi koje savezništvo nudi. Strateška povezivanja otvaraju mnoge mogućnosti, od izlaska na nova tržišta do realizacije rizičnih ulaganja koje poduzeća sama ne bi bila u stanju prihvatiti. Uz sve prednosti i nedostatke koje udruživanja nose sa sobom, najbitnije je planiranje i pregovaranje prije samog formiranja saveza. Savez se može sklopiti kada poduzeće shvati da povezivanje ima smisla, ali i onda kada može očekivati ostvarenje ciljeva.



Ovim radom se htjelo pokazati kako su strateška savezništva među tvrtkama jako važni i uspješni u ovom modernom, ubrzanom gospodarstvu, u kojem se brzim ritmom mijenja tehnologija i način poslovanja. Da bi i dalje ostale u tržišnoj utakmici, tvrtke se moraju prilagođavati današnjim trendovima. Jedan od takvih trendova je i uključivanje u strateški savez sa nekom tvrtkom ili više njih. Temeljem svega navedenog može se zaključiti da je stvaranje dobro organiziranih strateških saveza vrlo bitna stavka za postizanje uspješnosti u današnjem poslovnom svijetu.

Strateška savezništva najčešća su ponajprije u dinamičnim, razvojno orijentiranim industrijama poput informatike i elektronike. No, to se mijenja te za sva poduzeća postaje neminovno stvaranje i održavanje strateških saveza ukoliko žele opstati na tržištu.

U Varaždinu, 29. svibanj 2019.

# Literatura

## Knjige

1. Bierly, P.H., Kessler, E.H., (1998), *Governance of Interorganizational Partnership: A Comparison of US, European and Japanese Alliances in the Pharmaceutical Industry*, Willey&Sons
2. Doza Y. L., Hamel G., (1998), *Alliance Advantage*, Boston: Harvard Business School Press
3. Filipović D., (2012), *Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
4. Freidheim C. F. Jr., (1992), *The Trillion –Dollar Enterprise*. Cambridge: Perseus Books
5. Harbison J. R., Pekar P., (1998), *Smart Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
6. Kreitner R., (1989), *Management*, Boston: Houghton Mifflin Company
7. Nooteboom B. (1999.), *Inter-firm Alliances: Analysis and Design*, Routledge, London
8. Orsag S., Gulin, D. (1996): *Poslovne kombinacije*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
9. Sikavica N., Šiber F., Vokić N., (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
10. Tipurić D. (2001), *Zbornik radova znanstvenog skupa „Susreti na dragom kamenu“: Konkurentnost poduzeća i strateški savezi*, Zagreb, Ekonomski fakultet: Mikrorad
11. Tipurić D., Markulin G. (2002), *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Zagreb: Sinergija

## Članci

1. Barney J. B., Hesterly W. S., (2006), *Strategic management and competitive advantage*. London: Prentice hall.
2. Chernesky R. J. (1996-2006), “Strategic alliances”, Chernesky, Heyman & Kress P.L.L., Used With Permission, Dostupno:

- <https://www.bestlawyers.com/Content/Downloads/Articles/26249.pdf>,  
[pristupano: 01.05.2019.]
3. Child J., Faulkner D., (1998), *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press
  4. Cojohari, N. (2008), *The competitive advantage of strategic alliances*, Universitatea "Alec Russo", Dostupno:  
<https://www.umfst.ro/proiecte/EEE/Conferences/papers/S421.pdf>,  
[pristupano 01.05.2019.]
  5. Družeta V., (1999), *Svjetski trendovi globalizacije maloprodajnih lanaca*, *Suvremena trgovina*, sve. 3, izd. 24.
  6. *Emergence of alliance models* (2001), *The Alliance Analyst*, Internet časopis, Dostupno na: [www.allianceanalyst.com](http://www.allianceanalyst.com) [pristupljeno: 14.05.2019.]
  7. Fabac R. (2002), „Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa“, *poslovna snaga iz perspektive teroije igara*“, *Ekonomski pregled*, sve.53, izd.7-8, str.750-769,. Dostupno:  
<https://hrcak.srce.hr/28374> [pristupano 29.04.2019.]
  8. Morić Milovanović B. (2013), „Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća“, *Ekonomski misao i praksa*, sve.21, izd. 1., str. 237-258, Dostupno:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=153659](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=153659)  
[pristupano 29.04.2019.]
  9. Reed, S.F., Lajoux, A. Nesv, P.H., (2007), *The Art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide*, Mc Graw Hill
  10. Rivers, J., (2007), *Types Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances*, Free article, Dostupno: <http://e-articles.info/e/a/title/Types-Advantages-andDisadvantages-of-Strategic-Alliances/> [pristupano 01.05.2019.]
  11. Whipple J., Gentry J., (2000), „A network comparison of Alliance motives and achievements“, *Journal of Business &Industrial Marketing*, sve. 15., izd. 5.

## Internet izvori:

1. Atlantic Grupa (2017), Atlantic Grupa i belgijski Aminolabs sklopili strateško partnerstvo, Dostupno:  
[https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/A/Atlantic-Grupa-i-belgijski-Aminolabs-sklopili-stratesko-partnerstvo/Atlantic%20Grupa%20i%20belgijski%20Aminolabs%20sklopili%20strate%C5%A1ko%20partnerstvo\\_1.pdf](https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/A/Atlantic-Grupa-i-belgijski-Aminolabs-sklopili-stratesko-partnerstvo/Atlantic%20Grupa%20i%20belgijski%20Aminolabs%20sklopili%20strate%C5%A1ko%20partnerstvo_1.pdf) , [pristupano 08.05.2019.]
2. BusinessWire (2006), eBay Inc. and TOM Online Announce Joint Venture Agreement To Enable Next Phase of E-Commerce Growth in China, Dostupno:  
<https://www.businesswire.com/news/home/20061219006136/en/eBay-TOM-Online-Announce-Joint-Venture-Agreement> [pristupano 26.04.2019.]
3. Caterpillar (bez. d.), About the company, Dostupno:  
<https://www.caterpillar.com/en/company/history.html>, [pristupano: 30.04.2019.]
4. Cisco (bez d.), Dostupno: <https://www.cisco.com/c/en/us/about.html>, [pristupano: 30.04.2019.]
5. Coca-Cola Amatil (bez d.), Our history, Dostupno:  
<https://www.ccamatil.com/en/our-company/our-history>, [pristupano: 30.04.2019.]
6. Comtrade (2010), Hermes SoftLab, a ComTrade company changes name to ComTrade, Dostupno:  
<https://www.comtrade.com/news/hermes-softlab-a-comtrade-company-changes-name-to-comtrade/>, [pristupano: 30.04.2019.]
7. HTC i Under Armour objavljuju strateško partnerstvo (2015), Dostupno: <http://www.cropc.net/it-vijesti/mobiteli/3478-htc-i-under-armour-objavljujustrateško-partnerstvo>, [pristupano 07.05.2019.]
8. IBM (bez d.), IBM, Dostupno: <http://www.ibm.com/ibm/hr/hr/>, [pristupano: 26.04.2019.]

9. IBM (bez d.), IBM, Philips and Telematica Instituut join forces on Secure Electronic Content Delivery research, Dostupno: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/536.wss>, [pristupano: 26.04.2019.]
10. IGEA (bez d.), O nama, Dostupno: <http://www.igea.hr/o-nama>, [pristupano: 29.04.2019.]
11. Ina i Atlantic u strateškom partnerstvu (2014), Dostupno: <https://www.atlantic.hr/hr/novosti/korporativne/ina-i-atlantic-u-starteskom-partnerstvu/>, [pristupano 07.05.2019.]
12. IN2 (bez d.), O nama, Dostupno: <https://www.in2.hr/o-nama>, [pristupano: 30.04.2019.]
13. IN2 (bez d.), Povijest, Dostupno: <https://www.in2.hr/o-nama/povijest>, [pristupano: 30.04.2019.]
14. Indeks.hr (2007), IN2 preuzeo tvrtku IGEA, Dostupno: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/in2-preuzeo-tvrtku-igea/350875.aspx,0>, [pristupano: 29.04.2019.]
15. Internet svijet, (bez. d.), eBay-Uvod, Dostupno: <http://www.internetsvijet.com/ebay-uvod/>, [pristupano: 26.04.2019.]
16. Lider Media (2018), Adris i HUP Zagreb dogovorili strateško partnerstvo, formirali vodeću hotelsku nacionalnu tvrtku, Dostupno: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/adris-hup-zagreb-dogovorili-stratesko-partnerstvo-formirali-vodecu-hotelsku-nacionalnu-tvrtku/>, [pristupano 08.05.2019.]
17. Microsoft (bez. d.), Microsoft Hrvatska, Preuzeto: <https://www.microsoft.com/hr-hr/about>, [pristupano: 27.04.2019.]
18. Nacional.hr (2017), Strateško partnerstvo OTP Leasinga i mađarskog Suzukija donosi brojne pogodnosti kupcima, Dostupno: <https://www.nacional.hr/stratesko-partnerstvo-otp-leasinga-i-madarskog-suzukija-donosi-brojne-pogodnosti/>, [pristupano 07.05.2019.]
19. Nokia (bez d.), Our history, Dostupno: <https://www.nokia.com/about-us/who-we-are/our-history/>, [pristupano: 30.04.2019.]

20. Pascal Zachary G., Hall M. (bez. d.), Microsoft Corporation, Dostupno: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>, [pristupano: 30.04.2019.]
21. Philips Company (bez d.), More than a century of innovation and entrepreneurship, Dostupno: <http://www.philips.hr/about/company/history/index.page>, [pristupano 26.04.2019.]
22. Podravka (bez d.), Povijest juha iz vrećice, Dostupno: <https://www.podravka.hr/clanak/469607/povijest-juha-iz-vrecice/>, [pristupano: 30.04.2019.]
23. Podravka (bez d.), Povijest, Preuzeto: [https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1934](https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934) , [pristupano: 27.04.2019.]
24. Poslovni dnevnik (Bez d.), Joint venture, Dostupno: <http://www.poslovni.hr/leksikon/joint-venture-761>, [pristupano: 26.04.2019.]
25. Poslovni dnevnik (2007), Podravka i Microsoft učvrstili suradnju, Preuzeto: <http://www.poslovni.hr/vijesti/podravka-i-microsoft-ucvrstili-suradnju-47284.aspx?id=47284>, [pristupano: 27.04.2019.]
26. Poslovni dnevnik (2017), Valamar s visokim prihodima i snažnim rastom dobiti. Dostupno: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/valamar-s-visokimprihodima-i-snaznim-rastom-dobiti-324836> [pristupano 07.05.2019.]
27. Puljek K. (2018), Microsoft i Blackberry najavili suradnju, Dostupno na: <http://www.mobil.hr/uncategorized/stratesko-partnerstvo/>, [pristupano 08.05.2019.]
28. Radiona Zagreb Makerspace (2016), Strateško partnerstvo – FabLab.HR& Radiona.org, Dostupno: <https://radiona.org/stratesko-partnerstvo-fablab-hr-radiona-org/>, [pristupano 07.05.2019.]
29. Siliconrepublic (2004), Philips and IBM in major R&D alliance, Preuzeto: <http://www.siliconrepublic.com/business/item/2311-philips-and-ibm-in-major-rand>, [pristupano: 26.04.2019.]

30. Strateški savezi (2016.), Dostupno: <http://tempus.estudent.hr/strateski-savezi/>, [pristupano 07.05.2019.]
31. Suvremena.hr (2007), IN2 i IGEA – prvo strateško povezivanje hrvatskih softverskih tvrtki, Dostupno: <http://www.stara.suvremena.hr/3874.aspx>, [pristupano: 30.04.2019.]
32. Tportal.hr (2011), Microsoft i Nokia objavili strateško partnerstvo, Dostupno: <https://www.tportal.hr/tehnolo/clanak/microsoft-i-nokia-objavili-stratesko-partnerstvo-20110211>, [pristupano 30.04.2019.]
33. Vlahov A. (2014), „Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih obiteljskih hotela u Hrvatskoj”, „Acta Turistica”, sve. 26, izd. 1, str. 23-54, Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/135190> [pristupano 29.04.2019.]
34. Wikipedija (bez. d.), Google, Dostupno: <https://sh.wikipedia.org/wiki/Google>, [pristupano: 26.04.2019.]
35. ZGPortal (2016), Eurosender objavio strateško partnerstvo s ERGO grupom, jednom od najistaknutijih europskih osiguravajućih grupacija, Dostupno <http://www.zgportal.com/poslovne-vijesti/2016/eurosender-objavio-stratesko-partnerstvo-s-ergo-grupom-jednom-od-najistaknutijih-europskih-osiguravajucih-grupacija/> [pristupano 08.05.2019.]

## **Popis slika**

Slika 1. Poticaji stvaranju strateških saveza .....	5
Slika 2. Ukupno poslovanje putem strateških saveza .....	11
Slika 3. Logika stvaranja vrijednosti u strateškim savezima .....	24
Slika 4. Fokus poduzeća na ključne kompetencije .....	28
Slika 5. Poslovne funkcije pogodne hrvatskim poduzećima za suradnju s drugima .	54

## **Popis tablica**

Tablica 1. Prikaz strateškog povezivanja IN2 i IGEA .....	35
Tablica 2. Prikaz strateškog povezivanja Nokia-e i Microsoft Corp .....	39
Tablica 3. Prikaz strateškog povezivanja Podravka d.o.o. i Microsoft Corp .....	42
Tablica 4. Prikaz strateškog povezivanja Google Inc. i eBay-a .....	47
Tablica 5. Prikaz strateškog povezivanja Philips-a i IBM-a .....	50
Tablica 6. Poslovne funkcije koje hrvatska poduzeća nikad ne bi razvijala s drugim poduzećima .....	55

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Najvažnija područja i poslovne funkcije u kojima bi strateški savez mogao donijeti koristi poduzećima – po mišljenju hrvatskih menadžera .....	14
--	----





Sveučilište  
Sjever

VŽKC



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

MMI

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Diana Horvat (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica diplomskog rada pod naslovom Strateški savezi međunarodnih poduzeća (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(*upisati ime i prezime*)

Diana Horvat

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Diana Horvat (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Strateški savezi međunarodnih poduzeća (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(*upisati ime i prezime*)

Diana Horvat

(vlastoručni potpis)



Scanned with  
CamScanner