STRATEŠKI SAVEZI KAO NAČIN ULASKA NA INOZEMNOTRŽIŠTE NA PRIMJERU PODRAVKE I NESTLÉA

Mirnik, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:147612

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Ana Mirnik

STRATEŠKI SAVEZI KAO NAČIN ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE NA PRIMJERU PODRAVKE I NESTLÉA

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Ana Mirnik

STRATEŠKI SAVEZI KAO NAČIN ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE NA PRIMJERU PODRAVKE I NESTLÉA

Diplomski rad

Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište

JMBAG: 0010214866

e-mail: amirnik@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistics Management

Ana Mirnik

STRATEGIC ALLIANCES AS A WAY TO ENTER A FOREIGN MARKET ON EXAMPLE OF PODRAVKA AND NESTLÉ

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: ANA MIRNIK

JMBAG: 0010214866

OIB: 94131707342

e-mail za kontakt: mirnik.ana05@gmail.com

Naziv studija: DIPLOMSKI STUDIJ LOGISTIČKI MENADŽMENT

Naslov rada: STRATEŠKI SAVEZI KAO NAČIN ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE NA PRIMJERU PODRAVKE I NESTLÉA

Mentor/mentorica diplomskog rada: IZV. PROF. DR. SC. HELENA ŠTIMAC

U Osijeku, 06. 09. 2021. godine

Potpis Mirnik Ana

Strateški savezi kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru Podravke i Nestléa

SAŽETAK

Svako poduzeće u određenom trenutku rasta želi proširiti svoje poslovanje na inozemnim tržištima. Upravo su strateški savezi jedan od oblika koji to poduzećima omogućuje. Strateški savezi su jedan od najbrže rastućih strateških partnerstva. Sklapanje strateških saveza se pojavljuje još u dalekoj prošlosti te naravno traje do danas. Savezi se sklapaju kako bi se ostvarili zajednički ciljevi dva ili više partnera. Sudjelovanje u savezima poduzećima donosi mogućnost ostvarenja konkurentske prednosti. Kao i svi oblici ulaska poduzeća na inozemna tržišta, strateški savezi imaju brojne prednosti, ali i nedostatke. Za poduzeća je bitno i otkriti koji su to potencijalni rizici koje im sudjelovanje u savezu može donijeti i kako se nositi s njima. Brojni autori stručnih članaka i knjiga imaju različite tipologije saveza, a u ovom radu su se obradili ponajviše bilateralni i multilateralni strateški savezi, domaći i međunarodni, vertikalni, horizontalni, dijagonalni te globalni strateški savezi. S obzirom na to da se u radu govori o strateškom savezu između dva prehrambena diva, objašnjeno je i kako prehrambeni sektor utječe na gospodarstvo Republike Hrvatske. Nadalje, važno je istaknuti i utjecaj globalizacije koja je ostavila trag na poslovanje hrvatskih poduzeća te kako se poduzeća trebaju nositi s globalizacijskim, ali i integracijskim trendovima. Primjer za primjenu ovakvog oblika ulaska na inozemna tržišta su upravo dva prehrambena diva, hrvatsko poduzeće Podravka i švicarski Nestlé koji su 2003. godine sklopili ugovor o strateškom partnerstvu.

Ključne riječi: strateški savezi, motivi, prehrambena industrija, Podravka, Nestlé

Strategic alliances as a way to enter a foreign market on example of Podravka and Nestlé

ABSTRACT

Every company at a certain point in growth wants to expand its business in foreign markets. Strategic alliances are one of the forms that enable companies to do this. Strategic alliances are one of the fastest growing strategic partnerships. The formation of strategic alliances dates back to the distant past and of course continues to this day. Alliances are formed in order to achieve common goals of two or more partners. Participation in alliances brings companies the opportunity to gain a competitive advantage. Like all forms of company entry into foreign markets, strategic alliances have numerous advantages, but also disadvantages. It is also important for companies to find out what are potential risks that participation in alliance can bring them and how to deal with them. Numerous authors of professional articles, books, etc., have different typologies of alliances, and this deals mostly with bilateral and multilateral strategic alliances, domestic and international, vertical, horizontal, diagonal and global strategic alliances. Given that the paper discusses the strategic alliances between the two food giants, it was also explained how the food sector affects the economy of the Republic of Croatia. Furthermore, it is important to emphasize the impact of globalization that has left its mark on the business of Croatian companies and how companies should cope with globalization and integration trends. An example of the application of this form of entry into foreign markets are exactly two food giants, the Croatian company Podravka and the Swiss Nestlé, which in 2003 signed a strategic partnership agreement.

Keywords: strategic alliances, motives, food industry, Podravka, Nestlé

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Metodologija rada 2

2.1. Predmet i cilj rada 2

2.2. Znanstvene metode rada 2

3. Definiranje strateških saveza 3

3.1. Prednosti, nedostaci i koristi strateških saveza 6

3.2. Motivi za stvaranje strateških saveza 8

3.2.1. Strategijski motivi 11

3.2.2. Financijski motivi za ulazak u savez 11

3.2.3. Tržišni i menadžerski motivi za ulazak u savez 12

3.3. Ciljevi i rizici stvaranja strateških saveza 13

3.4. Usporedba strateških saveza s drugim strategijama ulaska na inozemno tržište 14

4. Vrste strateških saveza 16

4.1. Bilateralni strateški savezi 20

4.2. Multilateralni strateški savezi 21

4.3. Domaći i međunarodni strateški savezi 22

4.3.1. Vertikalni strateški savezi 23

4.3.2. Horizontalni strateški savezi 24

4.3.3. Dijagonalni savezi 26

4.4. Globalni strateški savezi 26

5. Strateški savezi u prehrambenoj industriji 28

6. Internacionalizacija poslovanja i strateško povezivanje hrvatskih poduzeća 30

6.1. Hrvatska poduzeća 30

6.1.1. Podravka 33

6.1.2. Nestlé 34

6.1.3. Strateški savez Podravke i Nestléa 35

7. Zaključak 39

Literatura 40

Popis tablica 44

1. Uvod

Za poduzeća je od iznimne važnosti odrediti zajedničke ciljeve te definirati koje koristi od sklapanja saveza poduzeća dobivaju. Strateški savezi se mogu sklapati između dva ili više poduzeća, a nerijetko su to poduzeća iz različitih država, ali istih industrija, što ne mora nužno biti uvjet. Gospodarstvu Republike Hrvatske strateški savezi mogu doprinijeti zbog toga što im se na taj način nude međunarodna tržišta, odnosno ona se nude poduzećima koji sudjeluju u tom savezu. Važno je istaknuti i kako je upravo Hrvatska, država koja zbog svog položaja te mnoštva prirodnih bogatstava, nudi brojne mogućnosti za poduzeća koja se odluče na sklapanje strateških saveza s domaćim poduzećima. Ovdje bi se najviše istaknula upravo prehrambena industrija i to zbog klimatski povoljnih uvjeta i mnoštva prirodnih bogatstava.

U radu je prikazan primjer Podravke i Nestléa zbog toga što je Podravka poznato hrvatsko poduzeće koja ima dugogodišnje poslovanje ne samo u Republici Hrvatskoj već i puno šire, a Nestlé je inozemno poduzeće koja također ima dugačku povijest poslovanja na brojnim tržištima. Prije sklapanja strateškog saveza 2003. godine, Podravka i Nestlé su već imali zajedničku suradnju koja je prekinuta zbog toga što je Republika Hrvatska tek dobila samostalnost, odnosno našla se u poslijeratnom stanju.

2. Metodologija rada

U metodologiji rada prikazati će se predmet rada, koji su ciljevi istraživanja te koje su znanstvene metode rada.

2.1. Predmet i cilj rada

Predmet diplomskog rada je definiranje strateških saveza, motiva i ciljeva za stvaranje saveza te prikaz strateškog saveza Podravke i Nestlea. Hrvatska poduzeća imaju problem opstanka, a kao jedan od načina za opstanak na tržištima je dakako umrežavanje. Jedan od ciljeva strateških saveza je stjecanje novih znanja, vještina, inovativnosti i svih ostalih kompetencija koje poduzeće mora imati kako bi opstalo na domaćem, ali i na inozemnom tržištu. Cilj ovog rada je ukazati na to kako se kroz strateške saveze tvrtke mogu povezati i ostvariti svoje ciljeve i nastaviti svoje proširenje na inozemnim tržištima.

2.2. Znanstvene metode rada

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada koristila se pretežno deskriptivna metoda pomoću koje se opisivalo što su to strateški savezi, koji su ciljevi, motivi i rizici za stvaranje strateških saveza. Koristila se i metoda analize kako bi se donijeli zaključci o tome kako hrvatska poduzeća djeluju na međunarodnom tržištu te funkcionalnost prehrambenog sektora u Republici Hrvatskoj, ali osim metode analize, zaključci su se donosili i pomoću induktivne te deduktivne metode, a korištena je i metoda klasifikacije.

3. Definiranje strateških saveza

Postoje brojni načini na koje poduzeće može u određenoj fazi rasta i razvoja proširiti svoje poslovanje na inozemna tržišta. Todeva i Knoke (2005) objašnjavaju kako se strateški savezi smatraju relativno nedavnim pojavama, odnosno da međuorganizacijske veze postoje od nastanka tvrtke kao proizvodne jedinice. Neki od primjera uključuju i snažne poduzetničke veze s kreditnim institucijama poput trgovačkih udruga ranih nizozemskih cehova, banaka, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, pojedinačnih proizvođača, obrtnika i slično. Mreže suvremenih tvrtki najčešće uključuju brojne organizacije kao što su to kupci, dobavljači, konkurenti, financijske i kreditne institucije te regulatorna tijela koji zapravo zajedno čine ekonomsku organizaciju proizvodnje. Može se reći kako multinacionalne korporacije prelaze državne granice i industrijske sektore te se nazivaju mrežama saveza. Strateški savezi nisu samo partnerstva koja mogu povećati učinkovitost konkurentskih strategija same tvrtke koje sudjeluju pružajući međusobnu razmjenu npr. tehnologije, proizvoda ili vještina. Savezi se smatraju novim poslovnim oblikom koji omogućava partnerima da poboljša, ali i kontrolira svoje poslovne odnose na brojne načine.

Postoje brojne strategije koje se prilikom toga koriste, poput franšize, ugovorne proizvodnje, licence, strateških saveza i slično. Prema Tipurić i Markulin (2002) jedan od trendova koji se smatra najbrže rastućim su upravo strateška partnerstva. Sama povijest saveza seže daleko u prošlost te se smatra kako potječu od brodarske industrije, naftne te industrija vezanih za metalurgiju, a na kraju se pojavljuju i u automobilskoj industriji. Situacija se danas dosta promijenila te u strateške saveze ulaze globalne i lokalne industrije, a danas poznajemo saveze u transportu, informatičkim tehnologijama, farmaceutskim industrijama, financijskim te prehrambenim industrijama. Strateški savezi sami po sebi imaju sve bitniju ulogu u radu poduzeća koji sudjeluju u njima, ali postaju i sve važniji čimbenik globalnog gospodarstva. Važnost globalizacije, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, jačanje uloge znanja i intelektualnog kapitala, te rast virtualne tehnologije dovodi do toga da se stvara svjetsko gospodarstvo koje je u svakom pogledu drugačije od onoga što se poznavalo. Takve mnogobrojne promjene u svjetskom poslovanju stvorile su novi način strateškog ponašanja tvrtki. Dovodi se do ključnog pitanja, a to je što zapravo strateški savez jest. „ Strateški savezi su koalicije poduzeća stvorene u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su sporazumi između dvaju ili više poduzeća glede zajedničkog posla i/ili podjele resursa radi zajedničke koristi“ (Tipurić i Markulin, 2002:11). Prema Filipović (2012) ključna razlika strateških

saveza naspram drugih oblika kooperativnih sporazuma je to što funkcija strateških saveza jest ostvariti dugoročne ciljeve, ali i planove poduzeća te su orijentirani na unaprjeđenje konkurentskog položaja kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Razlog zbog kojeg poduzeća ulaze u strateške saveze s drugima je kako bi se njihova znanja i vještine upotrijebile u razvitku vlastitih kompetencija. Sudjelovanje u samom savezu poduzeću omogućava to da osigura, održava, ali i proširi osnovu svoje konkurentske prednosti.

Prema Kozarević i Puška (2015) poduzećima je važno izgraditi dugoročna partnerstva i dobre odnose s dobavljačima i kupcima. Smatra se kako su to ključni pokazatelji poslovanja nekog poduzeća, a također i glavni odabir konkurentskih prednosti i za jednu i za drugu stranu. Tvrtke moraju sklapati dugoročne odnose ne samo s dobavljačima već i s kupcima jer se smatra kako su odnosi s distributerima i kupcima, socijalni kapital svakom poduzeću. „ Ako se povjerenje potkopava ili se oslabi jakost partnerskih odnosa, socijalni se kapital kompanije može ubrzo izgubiti i nemoguće ga je potom vratiti“ (Kozarević, Puška, 2015).

Das i Teng (1999) ističu kako je prva faza prilikom stvaranja strateški saveza odabir partnerske tvrtke. Svakako treba naglasiti kako odabir partnerske tvrtke nije nimalo laka odluka i da postoji velik broj različitih kriterija za odabir dobrog partnera. Može se uočiti obrazac prema kojemu je vidljivo kako strateški savezi najčešće propadaju ukoliko se radi o savezima između slabijih poduzeća, a savezi jakih i ravnopravnih poduzeća imaju veću vjerojatnost za uspjeh. Sugerira se kako visoka razina povjerenja između tvrtki te komplementarnost resursa su jedni od ključnih uvjeta za uspješnost saveza. Kako navodi Filipović (2012) postoje različita shvaćanja i objašnjena strateških saveza, ali svi sadrže nekoliko glavnih obilježja. Svaki savez se sastoji prvenstveno od najmanje dva partnera koja imaju međusobnu suradnju kako bi ostvarili svoje zajedničke ciljeve. Može se reći kako strateško partnerstvo uključuje obostrani napor najmanje dva poduzeća ili njih više, kako bi se ostvarili ciljevi koji su već unaprijed dogovoreni. Nije nužno da partneri u savezima budu poduzeća koja su u istim industrijama već se strateški mogu povezati i poduzeća iz potpuno različitih industrija te nije rijetkost da čak i dotadašnji konkurenti na tržištu se odluče ući u partnerstvo. Često se događa i to da međusobni konkurenti na tržištu postanu strateški partneri, ali za samo jedan posao dok u drugom poslu oni i dalje ostaju konkurenti. Tako se dolazi do toga da se može reći kako se strateški savezi odnose na povezivanja s dobavljačima, kupcima ili pak

konkurentima gdje dolazi do kombinacije jakosti partnera kako bi se postigla što bolja konkurentska pozicija i to na globalnom tržištu.

Postoje razne varijable koje utječu na koji će se način izabrati implementacija razvojne strategije. Sljedeća tablica prikazuje varijable poput rizika, brzine ekspanzije, raspoloživosti resursa itd. te na koji način dolazi do provedbe.

Tablica 1. Koju razvojnu strategiju upotrijebiti (prema Filipović, 2012:233)

RIZIK	BRZINA EKSPANZIJE	RASPOLOŽIVOST RESURSA	SLIČNOST	PROMJENE U OKOLINI	NAČIN PROVEDBE
mali	mala	visoka	istovjetnost	male	interni rast
mali do osrednji	osrednja	osrednja do visoka	visoka sličnost	osrednje	spajanja i preuzimanja
osrednji do veliki	velika	slaba do osrednja	različitost	velike	strateški savezi

Prema Filipović (2012) također jedna od najčešćih oblika alternativnih integracija su i zajednička ulaganja. Zajedničko ulaganje može se definirati kao poslovni aranžman gdje dolazi do kombinacije resursa oba partnera te se na taj način oblikuje novonastalo poduzeće. Često se događa da se male tvrtke odlučuju u zajednička ulaganja s većim tvrtkama kako bi pristupili različitim kako financijskim tako i nefinancijskim resursima, a na taj način realiziraju svoje razvojne ciljeve. Velikim poduzećima motiv za ulazak u zajedničko ulaganje s malim poduzećem je to što na taj način dolaze do novih tehnologija i distribucijskim pravima koja bi zapravo trebala proizaći iz tih zajedničkih ulaganja. Filipović (2012) navodi kako je zajedničko ulaganje formalizirani strateški savez dvaju ili više poduzeća s trima ključnim obilježjima:

- partneri stvaraju novi odvojeni, poslovni i pravni entitet;
- vlasništvo tog entiteta je zajedničko (katkad s podjednakim udjelima, a katkad s većim udjelima jednog od partnera);
- novim entitetom upravlja zaseban menadžerski tim.

Kako navode Brnabić i Ivkošić (2014) zajednička ulaganja ili zajednički pothvat označava ugovorni sporazum pri kojem dvije ili više osoba obavlja zajedničku gospodarsku aktivnost kako bi postigli zajedničku dobit, ali također pri tome i kontroliraju kako će se ostvariti taj cilj. Može se reći i kako je to udruženje osoba ili poduzeća koja sudjeluju u zajedničkom pothvatu gdje svi pridonose određena sredstva, ali i dijele dobit te se radi o komercijalnim poduzećima. Važno je razlikovati obilježja koja se odnose na zajednička ulaganja te ona koja se odnose na strateški savez. Sljedeća tablica će prikazati određena obilježja prema kojima se oni razlikuju.

Tablica 2. Obilježja prema kojima se mogu razlikovati zajedničko ulaganje i strateški savezi (prema Filipović, 2012:234)

	ZAJEDNIČKO ULAGANJE	STRATEŠKI SAVEZ
vremenski okvir	srednjoročno i dugoročno	kratkoročno
strateški cilj	često služi kao prethodnik spajanju	fleksibilan i prilagodljiv
pravno uređenje	novi pravni entitet	ugovorni odnosi
stupanj predanosti	zajednička imovina	zajednički ciljevi
kapital i resursi	partneri daju doprinos u financijskim i neopipljivim resursima	bez specifičnih financijskih doprinosa (zajednički budžet podjednakog među investiranja

3.1. Prednosti, nedostaci i koristi strateških saveza

Strateški savezi imaju svoje prednosti i nedostatke te je za poduzeće od iznimne važnosti prepoznati koje su za njih potencijalne prednosti, a koje nedostatci. Prema Zamir i dr. (2014) ukoliko je neki savez prosperitetni ima brojne mogućnosti za daljnji rast i uspjeh, ali također i osigurati posao na tržištu u isto vrijeme zbog dodatne konkurentske prednosti i rasta kapaciteta. Stvaranje saveza pruža prednost poduzeću da smanji ovisnost o dobavljaču te na taj način čini poduzeće samostalnijim. Savez može pomoći poduzeću da razvije učinkovitiji proces, ostvari prednosti nad konkurentima, omogućuje širenje na nova tržišta i nudi mnoštvo drugih mogućnosti. Prednost

stvaranja saveza je to što oni omogućuju raspodjelu resursa kako bi se stvorila vrijednost, ali i konkurentska prednost na temelju inovacijskih strategija. Kao ključne prednosti strateških saveza Štimac (2020) ističe:

a) mogućnost da se svaki partner maksimalno fokusira na elemente poslovanja u kojima je konkurentan,
b) pomoću zajedničkih napora može se iskoristiti sinergijski efekt suradnje i
c) učenje i razvoj vještina od partnera i to u područjima u kojima su oni specijalizirani.

Zamir i dr. (2014) objašnjavaju kako nedostaci kod strateških saveza često rezultiraju raspadom saveza. Ukoliko je savez neuspješan, dolazi do mnogih gubitaka partnera koji se u njemu nalaze. Neki od uzroka raspada saveza, odnosno nedostatci, su:

a) problemi u vezi s kontrolom provedbi strategija,
b) kada jedno poduzeće isključivo ovisi o partnerima zbog vještina,
c) kada u savezu prevladava koncept nejednakih dobitaka,
d) situacija prilikom koje partneri ne upravljaju projektom na pravi način,
e) konflikti među partnerima,
f) kada dođe do gubitka kontrole nad osnovnom strategijom te se javi ovisnost o savezu kako bi se ostvario rast ukupnog poslovanja,
g) razlike u kulturi i
h) situacija kada jedan od partnera stvara savez i s drugim konkurentskim poduzećima što može rezultirati na druga savezništva.

Prema Zamir i dr. (2014) iskustvo i izloženost strateškom savezu omogućuju priliku za učenje i nove uspjehe uz brojne druge koristi. Činjenica je i kako se globalna konkurencija povećava gotovo iz dana u dan, kako bi se poboljšala produktivnost i tržišni udio, poduzeća se odlučuju na sklapanje strateških saveza koji će im donijeti koristi. Može se reći kako su savezi stvoreni da bi poduzeća stekla brojne koristi za svoje korporacije i mnoge druge svrhe. Poduzeće može istovremeno sudjelovati u više saveza kako bi stekla koristi u različitim segmentima svog poslovanja te usredotočila se na trenutno, ali i potencijalno tržište. Neke od koristi prema Zamir i dr. (2014) su:

1. savez pomaže pri ulasku na nova međunarodna tržišta tako što se prevladavaju ekonomske, socijalne i političke barijere,

2. štiti se konkurentski položaj na domaćem tržištu,
3. savezi pomažu kod povećanja distribucijskih mreža tako što se stječu novi načini distribucije,
4. pomoću saveza smanjuju se proizvodni troškovi, rizici projekta, proizvodi ili usluge se dijele između partnera koji su u savezu,
5. poslovni savez pomaže kod pristupa nematerijalnoj imovini i
6. suradnja potencijalnih suparnika kako bi se smanjile unutarnje i vanjske nesigurnosti okoline.

3.2. Motivi za stvaranje strateških saveza

Knoke i Todeva (2005) objašnjavaju kako se tvrtke odlučuju na ulazak u strateški savez iz brojnih razloga npr. kako bi poboljšali svoje proizvodne kapacitete, smanjile neizvjesnosti u svojim unutarnjim strukturama i vanjskom okruženju, priskrbile si određene konkurentske prednosti koje bi im omogućile povećanje dobiti ili stekle određene buduće poslovne prilike. Gundolf i dr. (2017) definiraju da je glavni razlog zbog kojeg nastaju strateški poslovni savezi upravo želja poduzeća za daljnjim rastom na novim tržištima koji im omogućuju strateški savezi. Može se reći kako je uobičajen cilj za stvaranje strateških saveza upravo poboljšanje konkurentske pozicije partnera koji su u zajedničkom savezu. Kako navodi Tsang (1998) postoji pet glavnih motiva zbog kojih se tvrtke odlučuju na ulazak u strateški savez, a to su:

- stvaranje najamnina,
- ekspanzija korištenja resursa,
- diverzifikacija korištenja resursa,
- imitacija resursa i
- raspolaganje resursima.

U nastavku rada objasniti će se svaka od podjela autora Tsang (1998). Po pitanju prvog motiva koji se odnosi na stvaranje najamnina govori se o najmu kojeg je poduzeće zaradilo te koji se definira kao povrat koji prelazi oportunitetni trošak tvrtke. Kada se govori o visoko konkurentnim tržištima

najamnine bi trebale biti blizu nule. Općenito govoreći, postoji nekoliko vrsta najamnina, ali autor ističe jednu koja je od posebnog interesa, a ona se naziva Ricardianova teorija najamnina koja je zapravo rezultat posjedovanja vrijednih i oskudnih resursa kao što su vrhunske tehnologije, određene poslovne tajne, autorska prava te patenti. Ovdje se ističe kako upravo ovi vrijedni te oskudni resursi mogu proizvesti slične proizvode po nižoj cijeni, bolje proizvode po nižoj cijeni te bolje proizvode po sličnoj cijeni i zapravo tako stvaraju određenu najamninu za svoje vlasnike.

Kod ekspanzije korištenja resursa smatra se kako je formiranje strateškog saveza učinkovit način za rješavanje problema te pomaže u širenju rizika od ekspanzije. Razlog zašto se strateški savezi preferiraju je to što imaju veću fleksibilnost u odnosu na druge međuorganizacijske oblike. Poduzeće može svoju tehnologiju prenijeti putem licenci, zajedničkih ulaganja, koprodukcijom i drugim mogućnostima. Kod svakog od navedenih oblika prijenosa mora se uključiti barem jedan partner koji može pridonijeti resursima koje tvrtke nema. Količina preuzetih resursa varira npr. manja je za licenciranje, a veća je kod zajedničkih ulaganja. Ovdje se smatra kako je ustupljena tehnologija važan čimbenik koji utječe na odabir načina prijenosa. Tsang (1998) navodi kako zbog ograničenih resursa mala poduzeća imaju manje strateških mogućnosti nego što to imaju multinacionalne korporacije. Podružnice koje su u potpunom vlasništvu obično nisu fleksibilne za mala poduzeća i zato se smatra kako im je najprikladnije širenje strateškim savezima.

Smatra se kako je zlatno pravilo po pitanju financija da se rizik portfelja financijske imovine smanjuje upravo diverzifikacijom. Slično kao upravitelji fondova, posao poduzetnika je da profitabilno upravlja portfeljem resursa te je potrebno pripaziti prilikom ulaganja u projekte koje imaju vrlo neizvjestan ishod. Logičnim se smatra uključiti jednu ili dvije druge tvrtke u projekt kako bi se na taj način rizik podijelio, iako čak samo poduzeće možda ima sve potrebne resurse da sama krene u projekt. Bitno je ne miješati diverzifikaciju korištenja resursa unutar iste industrije s diverzifikacijom u područjima koje su nove za tvrtku. Kao glavnu svrhu diverzifikacije korištenja resursa ističe se potreba za generiranjem više povrata iz resursa, a ne smanjenje rizika, također je i čest oblik diverzifikacije akvizicija tvrtki koje su u potpuno nepovezanim industrijama kako bi se formirao konglomerat. Ukoliko se s tim resursima ne promišlja, može dovesti do povećanja rizika jer stjecatelj nema dovoljnu stručnost kako bi procijenio poštene cijene društva koje je preuzeto te nadalje za upravljanje poduzećem nakon toga. Kako je već navedeno, ekspanzija se postiže

prijenosom određenog resursa neovisno je li riječ o tehnologiji, robnoj marki ili nekakvom drugom znanju poduzeća u njezin strateški savez.

Kod imitacije resursa, smjer toka resursa je suprotan odnosno, poduzeće nastoji dobiti određeni resurs ili resurse od saveza odnosno od svog partnera i to upravo putem saveza. Mnogim vrijednim resursima ne može se razmjenjivati i zapravo jedan od presudnih načina kako doći do njih jest učenje od njihovih vlasnika. Može se reći kako je najvažniji i najčešće raspravljani razlog uzročna nejasnoća za koju se kaže kako ona postoji kada odnos između resursa kojima poduzeće kontrolira i održive konkurentske prednosti, poduzeće nije shvaćeno ili je shvaćeno nesavršeno. Savez povećava propusnost granica partnera koji su uključeni i zato se nudi mogućnost za dobro oponašanje. Smatra se kako uspješna poduzeća na svaki savez gledaju kao na određeni „prozor“ koji nudi široke mogućnosti svojih partnera. Bitno je napomenuti kako je motiv oponašanja usko vezan s tim koliko je savez stabilan odnosno nestabilan. Ukoliko je imitacija resursa dominantan motiv jednog partnera, tada će savez biti nestabilan zbog toga što ukoliko partner koji uči uspješno oponaša resurse, on se može odlučiti na izlazak iz saveza. Situacija može biti još i gora ukoliko oba partnera imaju motiv za imitaciju odnosno, svaki partner pokušava savladati određenu vještinu od drugog. Ovakav način učenja obično se javlja u visokotehnološkim industrijama. U savezu se mogu pojaviti dvije vrste imitacije, otvorena i tajna, otvorena imitacija se provodi uz suglasnost partnera koji je vlasnik resursa o kojem se radi. Tajna imitacija se pojavljuje kada vlasnik resursa nema namjeru dopustiti partneru oponašanje određenog resursa. Ključna odrednica kako bi poduzeće moglo oponašati tuđe resurse naročito u pitanju tajne imitacije, zapravo je njegova apsorpcijska sposobnost gdje se smatra kako mora imati sposobnost prepoznati vrijednost novih podataka, asimilirati ih i primijeniti u komercijalne svrhe.

Kod raspolaganja resursa postavlja se pitanje što to poduzeće treba učiniti kako bi se riješio neosnovnog posla i usmjerio poslovanje na glavnu poslovnu djelatnost. Najčešći način kako se poduzeće rješava neosnovnog posla je prodaja tog posla. Postavlja se i pitanje kako će se to odraziti na „zdravlje“ poduzeća tijekom prodaje određenog posla. Kada se određeni dio posla prodaje, postoji mogućnost da na vidjelo izađu određeni štetni utjecaji na lojalnost kupaca, moral osoblja, ali i povjerenje dobavljača. Postoji mogućnost gubitka vrijednih ljudskih resursa odnosno visokokvalitetno osoblje odluči se napustiti poduzeće, a to može rezultirati smanjenju vrijednosti poduzeća. Potrebno je određeno vrijeme za integriranje novostečenih resursa u trenutni

administrativni okvir ili odlaganje resursa koji su dobro povezani s ostalim resursima tvrtke što je zapravo dugotrajan zadatak.

3.2.1. Strategijski motivi

Tipurić i Markulin (2002) navode kako postoji posebna kategorija motiva koja se naziva strategijski motivi. Strategijski motivi su fokusirani na koji način poduzeće može maksimizirati profit, ali i prilike te prodajne mogućnosti poslovnog subjekta. Velik broj hrvatskih menadžera korist od stvaranja strateških saveza uočava u tome kako oni pomažu u osvajanju tržišta. „Veliki broj njih korist vidi u procesima istraživanja i razvoja, učenja od partnera i marketinškim aktivnostima. Iznad polovice hrvatskih menadžera iz uzorka navodi i koristi u procesima nabave i logistike, a nešto ispod polovice naglašava važnost partnerstva u području osiguravanja likvidnosti“ (Tipurić i Markulin, 2002). Kako navodi Filipović (2012) glavni motiv za stvaranje strateških saveza je stvaranje određene dodane vrijednosti. Povećanje profitabilnosti uz smanjenje troškova može biti svojevrsni osnovni motiv zbog kojeg se poduzeće odlučuje na ulazak u strateški savez. Ovakvi financijski poticaji za stvaranje saveza vezani su uz povećanje ekonomske učinkovitosti tvrtke koji nastaje zbog toga što dolazi do podjele troškova, smanjuje se cijena inputa i dijeli se poslovni rizik s partnerima. Zasigurno jedan od najizraženijih financijskih motiva za ulazak u strateški savez jest snižavanje troškova koji se postižu specijalizacijom svakog od partnera kako bi obavili jedan dio poslovnog procesa. Osim financijskih motiva, često se kao jedne od vrlo važnih motiva spominju i razmjena znanja i tehnologija. Partneri mogu smanjiti rizik razvoja novih tehnologija tako što u savezima partneri mogu transferirati jedni drugima brojne oblike znanja te na taj način dolaze do novih tehnoloških rješenja.

3.2.2. Financijski motivi za ulazak u savez

Svakom poduzeću zasigurno jedan od temeljnih ciljeva je ostvariti dugoročnu profitabilnost te rast i razvoj. Prema Tipurić i Markulin (2002) financijski motivi se smatraju oni koji direktno vode ka smanjenju troškova, ali i povećanju profitabilnosti. Kroz određene financijske poticaje u stvaranju saveza povezani su uz brojne načine postizanja financijske stabilnosti, ali i postizanju ekonomske

učinkovitosti, a to se ostvaruje smanjenjem i podjelom troškova, smanjenjem same cijene nekog inputa te smanjenjem poslovnog rizika s određenim partnerima. Ukoliko poduzeća koriste resurse svojih partnera, izravno unaprjeđuju financijsku poziciju. Kao jedan od najuočljivijih financijskih motiva smatra se motiv za snižavanjem troškova. Jedan od razloga zašto se poduzeća strateški povezuju jest to što na taj način mogu pristupiti i proizvodnji u zemljama koje imaju relativno niske troškove radne snage te na taj način poduzeća minimiziraju svoje ukupne troškove. Vrlo važan financijski motiv je i to što dolazi do podjele rizika u samom poslovnom procesu, a kroz strateški savez poduzeća mogu uvelike smanjiti pojedinačan rizik konkurentskog natjecanja. Također kao financijski motiv se ističe i želja manjih tvrtki da u strateškom savezu pristupe kapitalu kako bi mogle ostvariti rast i razvoj potencijalnih novih proizvoda/usluga. Nadalje, Jeje (2014) ističe kako je razlog, to što mnoga poduzeća ulaze u strateške saveze, minimiziranje financijskog rizika, podjela troškova koji su vezani za istraživanje i razvoj te smanjenje neizvjesnosti. Potrebno je svakako prije ulaska u strateški savez s nekim poduzećem, proučiti motive koji stoje iza kreiranja tog saveza te kako sami proizvođači ocjenjuju brojne motive koji su ključni za stvaranje. Može se čak zaključiti kako su strateški, ali i upravljački motivi često važniji od financijskih i tehnoloških motiva. Tvrtke strateške saveze stvaraju i za marketinške aktivnosti, pitanje rizika, financijske troškove, poboljšanje tržišnog udjela i brojne druge aktivnosti.

3.2.3. Tržišni i menadžerski motivi za ulazak u savez

Kao jedan od motiva zbog kojeg se poduzeće odlučuju na ulazak u strateški saveze treba istaknuti to što im savezi omogućuju pristup novim tržištima na kojima do sada poduzeća nisu djelovala, osobito ako se radi o tome da je savez uspostavljen na međunarodnoj ili globalnoj razini. Tipurić i Markulin (2002) objašnjavaju kako formiranje saveza s tvrtkom koja već obavlja poslove ili je smještena u inozemnoj zemlji te zbog toga poznaje to određeno tržište i kulturu na tom tržištu. Kroz ulazak u savez poduzećima se omogućava pristup tržištima koja su do tada bila zatvorena te im se nude razne mogućnosti koje su im do tada bile nedostupne. Ponekad, jedini način kako bi poduzeća osvojila određena lokalna tržišta jest to da se strateški povezuju s drugim tvrtkama. Poduzećima se nudi mogućnost smanjenja prijetnje od strane snažnog izravnog suparnika tako što se oni povezuju s njegovim rivalima. Ukoliko se radi o menadžerskim poticajima, postoji mogućnost stvaranja strateških saveza na vertikalnim tržištima tako što se stvara jedan od oblika

kvazi inteligencije. „ Na taj je način moguće smanjiti broj dobavljača i kupaca te uspostaviti bolji nadzor nad procesom stvaranja vrijednosti. Umjesto poslovnih odnosa zasnovanih na iskazivanju pregovaračkih nadmoći, uspostavom suradnje u savezima povećava se povjerenje dobavljača i kupaca, pa tako i ostvarivanje veće fleksibilnosti i možebitno smanjenje troškova“ (Tipurić i Markulin, 2002:50).

3.3. Ciljevi i rizici stvaranja strateških saveza

Kako navode Previšić i Ozretić Došen (2000) broj strateških saveza i sudionika u savezima neprekidno raste. Smatra se kako je jedan od razloga tome to što je provedba mnogobrojnih proizvodnih, ali i marketinških aktivnosti sve manje opravdano zbog toga što je dugotrajan i skup proces temeljnog istraživanja i razvoja. Poduzeća donose odluku o ulasku u strateški savez samo onda kada to znači isplativije provođenje određenih aktivnosti ili spajanja s drugom tvrtkom nego što bi to bilo da samostalno provode te određene aktivnosti. Previšić i Ozretić Došen (2000:201-202) navode kako strateški savezi mogu imati različite ciljeve, ali su najvažniji sljedeći:

- Osigurati pristup stranim tržištima. Ovaj cilj je danas sve značajniji zbog rastućeg globalnog protekcionizma. Osim toga, mnoga poduzeća smatraju da je ovaj oblik suradnje bolji način ulaska na strano tržište od drugih strategija nastupa (licence ili montaže) i traženja kvalitetnih distributera.
- Zadržati ili povećati konkurentnost na globalnoj razini. U međunarodnom okruženju troškovi istraživanja i razvoja često su iznad mogućnosti jednog poduzeća, a stvaranje saveza osigurava potrebne financijske i ljudske resurse te odgovarajuće tehnološko iskustvo.
- Postići ekonomiju razmjera. Kroz strateški savez se ona može postići u kraćem vremenu i uz manje troškove nego li samostalnim naporima.
- Osigurati prednost u vremenu i know-howu. Združenim naporima postižu se brži rezultati, a kroz zajedničku aktivnost se međusobno uči“

Nadalje, Filipović (2012) objašnjava kako je potrebno na ciljevima partnera razvijati i ciljeve koji su bitni u zajedničkoj suradnji zbog toga što svako poduzeće koje ulazi u savez ima svoje ciljeve koje želi postići sudjelovanjem u savezu. Strateški savezi su specifični te je dosta teško predvidjeti

kako će se oni razvijati te bi iz tog razloga ciljeve strateškog saveza trebalo postaviti kompromisom. Tijekom sudjelovanja u savezu ciljeve je potrebno ponovno ispitati, reformirati ili postaviti nove, a ukoliko se javi nemogućnost procjene kako će se strateški savez razvijati dolazi do onemogućenja određivanja svih ciljeva i to na samom početku suradnje.

Das i Teng (1999) navode kako prilikom analiza rizika menadžeri dodjeljuju određene vjerojatnosti cijelom nizu potencijalnih ishoda i to na temelju nekoliko strategija koje se razmatraju. Postoji računalni program koji izračunava kako će se raspodijeliti neto sadašnja vrijednost svake od strategija. Menadžeri odabiru onu strategiju koja ima najpoželjniju distribuciju neto sadašnje vrijednosti. U stvarnosti, postoji mogućnost da menadžeri ne znaju vrste mogućih ishoda i zato im je vrlo teško odrediti razumne vrijednosti za moguće ishode. Upravo iz tog razloga, menadžeri se ne oslanjaju previše na procjene vjerojatnosti. Proces kvantificiranja rizika iako je poželjan, možda nije baš najbolji pristup za pomoć prilikom donošenja kompliciranih strateških odluka poput onih koji se donose u strateškim savezima. Produktivniji pristup za „pročišćavanje“ koncepta rizika se može ostvariti na način da se klasificira u različite kategorije negativnog rizika. U takvoj situaciji, autori predlažu diferencijaciju između relacijskog rizika i rizika izvedbe. Relacijski rizik je rizik od nezadovoljenja između poduzeća, a rizik izvedbe predstavljaju svi drugi faktori koji nepovoljno utječu na djelovanje saveza.

3.4. Usporedba strateških saveza s drugim strategijama ulaska na inozemno tržište

Tipurić i Markulin (2002) navode kako je važno razlikovati strateške saveze u odnosu na spajanje i preuzimanje. Spajanja i preuzimanja podrazumijevaju također određeni oblik suradnje između tvrtki. Kao ključna razlika između spajanja i preuzimanja te strateških saveza smatra se to što tvrtke koje ulaze u strateški savez same po sebi ostaju formalno nezavisne jedna o drugoj što kod ova druga dva oblika nije slučaj. Nadalje, isti autori objašnjavaju kako se spajanje odnosi na to da se udružuju dva poduzeća, a pri spajanju se poduzeća cjelokupno povezuju i dolazi do stvaranja nove, zajedničke tvrtke te poduzeća koja su dotada postojala kao samostalna prestaju funkcionirati. Kao ime novonastalog poduzeća u najčešćem slučaju obuhvaća imena oba poduzeća koja su do tada bila samostalna. Spajanja poduzeća se najčešće provode među dotadašnjim konkurentima odnosno provode tvrtke koje su u istoj grani industrije. Preuzimanje ili akvizicija razlikuje se od spajanja zbog toga što pri tome jače poduzeće preuzima kontrolu nad onom koja je tržišno slabija. U ovom

slučaju ime kompanije ostaje od one jače, a slabija kompanija postaje pripojeno poduzeće, odnosno njezin sastavni dio. Može se dogoditi da preuzeto poduzeće zadrži vlastito ime dok posluje u novoj grupi, ali gubi svoju poslovnu samostalnost te umjesto dotadašnje strategije primjenjuje strategiju onog poduzeća koje ju je preuzelo, u ovom slučaju se također najčešće radi o poduzećima koji posluju u istoj grani industrije, odnosno bili su dotadašnji konkurenti. Poduzeća koja osnivaju strateški savez mogu ga osnovati i u samo jednom segmentu poslovanja ili pak samo u nekom projektu, ali i u cjelovitom poslovanju. Dolazi se do ključne razlike između spajanja i preuzimanja te strateških saveza gdje je glavna razlika u tome na koji se način upravlja odnosno način same kontrole. „Spajanja stvaraju organizacijsku strukturu s unificiranom kontrolom i upravljanjem, a strateški savezi stvaraju strukturu sa zajedničkom, podijeljenom kontrolom. Pri odabiru jednog od tih načina suradnje valja voditi brigu o toj razlici“ (Tipurić i Markulin, 2002).

4. Vrste strateških saveza

Poznato je kako strateški savezi mogu imati različite oblike. Prema Morić Milovanović (2013) može se reći kako se gotovo svi strateški savezi mogu uklopiti u četiri temeljne klasifikacije, a to su:

- funkcionalni savezi,
- trgovinski,
- dinamični i
- vlasnički savezi.

U nastavku objasnit će se svaki pojedini oblik strateških savezi prema autoru Morić Milovanović (2013). Funkcionalni savezi najčešće se koriste kako bi se nastavili ili čak i unaprijedili razvojni, ali i istraživački projekti, osigurao geografski pristup tržištu, podijelili troškovi te ono općenito, a to je unaprjeđenje distribucijskih te prodajnih aktivnosti. Za trgovinske saveze može se reći kako su oni jednostavni, predstavljaju oblikovanje najčešće pasivne distribucije i prodaje od strane kupaca, ali i prodavača, a zasniva se na temelju ugovornih odnosa. Dinamični savez najčešće označava „skrivenu“ imovinu obiju strana i to u smislu vještina, sposobnosti, znanja koji su potrebni da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Primjer „skrivene“ imovine su vlastita tehnologija, organizacijske snage i slično. Vlasnički savezi su savezi kod kojih jedan od partnera kupuje vlasnički udio u nekom drugom partnerskom poduzeću. Vlasničko ulaganje obično se provodi tako što jedan partner kupuje dionice izravno i to putem privatne ponude. Bitno je istaknuti kako vlasničko povezivanje nije rijetkost prilikom oblikovanja saveza.

Za nekapitalne saveze predlažu se unilateralni ugovori i bilateralni ugovori koji su temeljeni na savezu. Prema Das i Teng (2000) integrirajući ove pristupe može se napraviti klasifikacija struktura saveza odnosno, četverodijelna tipologija saveza:

- zajednička ulaganja,
- manjinski kapitalni savezi,
- bilateralni ugovori temeljeni na savezu i

- unilateralni ugovori temeljeni na savezu

Savezi su unilateralni kada se utjelovljuje dobro definiran prijenos vlasničkih prava npr. razmjena tehnologije za gotovinu u ugovorima o licenciranju. Glavni oblici unilateralnih ugovora koji su temeljeni na savezima su ugovori o istraživanju i razvoju, licenciranju i ugovori o distribuciji. Ovakvi ugovori imaju tendenciju da budu specifični i cjeloviti te se od partnera očekuje da samostalno nastupi bez previše koordinacije ili suradnje. Razina integracije je prilično niska u unilateralnim ugovorima koji su temeljeni na savezu. S druge strane bilateralnim ugovorima se smatraju oni koji su zasnovani kada su partneri nastavili i dalje proizvoditi imovinska prava. Kod tih saveza zahtijeva se da partneri ulože resurse i kontinuirano rade zajedno npr. zajednička istraživanja i razvoj, zajednički marketing i promocija, zajednička proizvodnja. Slijedeća tablica će prikazati koje su to vrste resursa i strukturne preferencije poduzeća s obzirom na resurse koji su temeljeni na motivima i resursima koji su temelji na znanju.

Tablica 3. Resursi temeljeni na imovini i resursi temeljeni na znanju (prema Das i Teng, 2000)

Poduzeće (A)	Partnersko poduzeće (B)	
	Resursi temeljeni na imovini	Resursi temeljeni na znanju
Resursi temeljeni na imovini	Unilateralni ugovor temeljen na savezu	Kapitalna zajednička ulaganja
Resursi temeljeni na znanju	Manjinski vlasnički savezi	Bilateralni ugovori temeljeni na savezu

Više od bilateralnim i multilateralnim savezima govorit će se u idućem podnaslovu ovog rada. Strateški savezi se mogu pojaviti kao hibridni oblici. Das i Teng (2000) objašnjavaju kako savezi kao hibridni organizacijski oblici kombiniraju hijerarhijske i tržišne elemente. Oni obuhvaćaju dugoročne, ali i kratkoročne projekte između poduzeća koji imaju različite stupnjeve vertikalne integracije i međuovisnosti. Postoji mogućnost da pravna ili ekonomska ograničenja sprječavaju tvrtku da upotrebljava hijerarhiju ili potpunost vlasništvo kao svojevrsno rješenje, tada se poduzeće

može odlučiti za ulazak u savez kako bi suzbilo određene tržišne sile koje ugrožavaju njezinu dobrobit. Autori Koza i Lewin (2000) definiraju 3 tipa strateških saveza, a to su:

- savezi za učenje,
- hibridni savezi i
- poslovni savezi

Savezi za učenje pridružuju se poduzećima koji imaju jake istraživačke namjere i s ograničenim ili neeksplicitnim ili skrivenim namjerama eksploatacije. Takva savezništva zapravo imaju za svoju primarnu stratešku namjeru smanjiti neznanja partnera. Kako navode autori Koza i Lewin (2000) kroz savez za učenje mogu se otkriti nove informacije o:

- tržištima, propisima, kakav je ukus i kakve su navike kupaca, kakva je lokalna konkurencija i slično,
- novim temeljnim kompetencijama kao što su npr. određeni vremenski procesi, marketing jedan na jedan, negativni obrtni kapital, masovno prilagođavanje i
- novim tehnologijama poput nove komplementarne tehnologije.

Bez obzira kakvi ishodi učenja bili, savezi za učenje žele smanjiti informacijsku asimetriju i tako može doći do zajednički stvorenih novih znanja. Velik broj saveza kako bi pristupili novim tržištima, nastup na tržištu započinju kao savezi za učenje u kojima poduzeća dolaze do lokalnih informacija prije nego što se u cijelosti odluče na pristup. Kao kritični čimbenik uspjeha saveza za učenje smatra se sama sposobnost partnera da upravlja, dizajnira, ali i kontinuirano prilagođava određene organizacijske procese i neformalne veze koje drže savezništvo na dobrom putu.

Hibridni savezi su oni savezi kod kojih se poduzeća pridružuju sa strateškim namjerama te imaju snažne ciljeve istraživanja i eksploatacije. U takvoj vrsti saveza, poduzeća nastoje u isto vrijeme maksimizirati mogućnosti vezane za prikupljanje vrijednosti i to pomoću iskorištavanja postojeće imovine, sposobnosti i slično, kao i iz mogućnosti kreiranja nove vrijednosti, ali kroz njihove zajedničke aktivnosti učenja. Može se reći kako hibridni savezi započinju kao kombinacija poslovnih saveza i saveza za učenje. Ukoliko se ostvari rani uspjeh eksploatacijskog saveza na tržištu, dolazi do toga da se olakšava duži proces učenja istraživačkog pothvata. Hibridni savezi rijetko rezultiraju velikim transformacijskim ishodima.

Treća vrsta saveza su poslovni savezi. Za poslovne saveze može se reći kako kod njih poduzeća povezuje to što se radi o tvrtkama koje imaju jake namjere eksploatacije, ali imaju ograničenu ili gotovo nikakvu namjeru istraživanja. Takvi savezi obično imaju namjeru uspostaviti poziciju na geografskom tržištu ili tržištu nekog proizvoda ili određenom tržišnom segmentu. Kao određeni glavni cilj poslovnog saveza navodi se to da oni žele osigurati nove inkrementalne prihode i to od kombinacije određene imovine koja je jedinstvena za svako poduzeće. Brojni uspješni poslovni savezi strukturirani su kao zajednički udjeli u kapitalu te stvaraju „dijete“ što zapravo predstavlja posebnu pravnu ili administrativnu jedinicu koja je osmišljena kako bi slijedila ciljeve samog saveza. Kritičan čimbenik za uspjeh zajedničkih udjela u kapitalu je ostvarivanje jakog korporativnog identiteta koji može olakšati prepoznavanje na tržištu među dobavljačima, kupcima i slično, kao i lojalnost između upravitelja saveza, ali i prepoznavanje saveza od strane njegovih menadžera i zaposlenika. Odanost i identifikacija savezu mogu stvoriti dodatnu korist za sprječavanje uvijek prisutne opasnosti od rata unutar saveza. Kao svojevrsni novi trend pojavljuju se poslovni savezi koji su strukturirani kao mreže. Mreža je zapravo oblik suradnje između više poduzeća u kojima su ti članovi mreže specijalizirani, u mrežu donose jedinstvene resurse koji imaju dodanu vrijednost poput pristupa tržišta ili nekakvih vještina. Članovi te mreže najčešće uključuju podskup aktivnosti unutar neke mreže, ali zadržavaju autonomiju u drugim pitanjima. Također, kolektivne koristi od mreže moraju nadvladati ili nadmašiti povlastice koje su potencijalno predstavljene kroz nedostatak članova.

Sljedeća tablica prikazat će tri vrste strateških saveza s obzirom na visoku i nisku razinu istraživanja i eksploatacije kao sažetak prethodno objašnjenog.

Tablica 4. Tri vrste strateških saveza (prema Koza i Lewin, 2000)

visoko istraživanje	savezi za učenje	hibridni savezi
nisko		poslovni savezi
	nisko	visoko
	eksploatacija	

4.1. Bilateralni strateški savezi

Prema Tipurić i Markulin (2002) strateške saveze s obzirom na broj članova koji sudjeluje u njima, može se podijeliti na bilateralne i multilateralne. Bilateralni strateški savezi sastoje se od dva subjekta. Za najjednostavniji oblik strateškog partnerstva ističe se upravo bilateralni strateški savez. Kao određenu definiciju bilateralnog saveza, može se reći kako se kod takvog saveza, dva poduzeća povezuju kako bi ostvarili zajedničke interese. Nadalje, Das i Teng (2000) objašnjavaju kako je kod bilateralnih saveza bitno da oba partnera ulože resurse i da neprekidno rade zajedno kako bi postali što integriraniji. Bilateralni ugovori su često nepotpuni i otvoreniji. Ako se uzimaju u obzir dva vrsta savezništva koji su temeljeni na ugovoru, odnosno bilateralni ili multilateralni, bolji izbor je bilateralan savez ako je misija saveza učenje. Kod saveza poput zajedničkog istraživanja i razvoja, zajedničkog marketinga i promocije ili zajedničke proizvodnje nudi se puno više mogućnosti za učenje nego što je to u unilateralnim savezima koji su temeljeni na ugovorima.

4.2. Multilateralni strateški savezi

Kako navode Tipurić i Markulin (2002) multilateralni strateški savezi označavaju saveze u koje se udružuje više poduzeća. Multilateralni strateški savezi također se nazivaju i višestruki savezi. Velik broj karakteristika je gotovo identičan i u bilateralnom i u multilateralnom savezu. Glavna razlika između ova dva oblika saveza je upravljanje. U multilateralnim savezima upravljanje je značajno kompleksnije nego u bilateralnim te je teško uskladiti interese više partnera nego što je to u bilateralnim savezima gdje su samo dva partnera.

Gudmundsson i Lechner (2006) objašnjavaju kako bilateralni savezi koji se sastoje od samo dva partnera imaju nisku složenost upravljanja dok to nije slučaj kod multilateralnih saveza. Multilateralni savezi obuhvaćaju puno veću složenost i posjeduju puno više mogućih oblika upravljanja. Zamisao je da se koristi od ovakvog oblika saveza mogu raspodijeliti ravnomjerno i da mogu biti stabilni je besmisleno. Može se reći kako je participacija u multilateralni strateški savez jedna vrsta natjecanja za položaj i resurse neovisno unutar saveza tako i izvan njega. Multilateralni strateški savezi imaju i trebaju inzistirati na tome da neprekidno imaju partnere koji ulaze i izlaze, odnosno okretan ciklus otvaranja i pokrivanja rupa u strukturi tako što će privlačiti nesuvišne partnere i emitirati suvišne partnere, započinjati i završavati bilateralne veze. Multilateralni savezi kreiraju maksimalnu percipiranu vrijednost za kupce, ali i potencijalne mogućnosti za partnere. Sposobnost za kretanje unutar višestrukih saveza te iskorištavanje ne samo zajedničkih nego i bilateralnih odnosa, ima vjerojatnost da će sadržavati određenu nestabilnost unutar multilateralnih saveza, a partneri traže nove mogućnosti koje će ostvariti pomoću određenih strukturnih rupa. Nadalje, Gudmunsson i Lechner (2006) objašnjavaju kako se može zaključiti da partneri mogu ulaziti i izlaziti iz unutarnjih bilateralnih odnosa kako bi istražili mogućnosti, ali i odgovorili na konkurentnu dinamiku. Partneri bi također trebali imati mogućnost ulaska i izlaska iz bilateralnih odnosa onda kada se vanjski konkurentni pritisci i mogućnosti ne mogu riješiti između njih. Zbog toga, multilateralni procesi savezništva, čiji je cilj zapravo maksimalna kontrola partnerskih, ali i ekskluzivnih odnosa, za rezultat daju smanjenje strateške fleksibilnosti i smanjenje koristi koje mogu proizaći iz saveza zbog toga što multilateralni savezi visokih performansi su dinamični odnosi koopeticije. Multilateralni savezi koji razvijaju visoku razinu suradnje i dalje će zadržavati određenu „labavost“ od neovisne organizacije. Osobine koje su zadržane u savezu, kao

rezultat će imati to da postoji mogućnost da se pojedini partneri udalje od „onog što je dobro za savez“ do „onog što je dobro za mene“. Ukoliko postoje rastući troškovi izlaska iz saveza ili bliže suradnje, dodatno će se potaknuti veća potreba za određenim formalnim ugovorima te na kraju će se potaknuti određena transformacija strukture saveza u npr. spajanje ili preuzimanje.

Sljedeća tablica prikazat će oblike koji se koriste kod multilateralnih i bilateralnih saveza ukoliko se koristi ugovor o suradnji, kad se surađuje uz vlasnički udjel te ukoliko ne postoji ugovor.

Tablica 5. Multilateralni i bilateralni savezi s obzirom na ugovor o suradnji, suradnju uz vlasnički udjel te bez ugovora prema (Pfeifer i Stanić, 2018)

Broj partnera	Bez ugovora	Ugovor o suradnji	Suradnja uz vlasnički udjel
Multilateralni	Lobiji Postavljanje zajedničkih standarda Internetski savezi	Istraživački konzorcij Međunarodni marketing savezi Izvozna partnerstva Klasteri	Sustavi zajedničkog plaćanja Konzorciji Sustavi rezervacija
Bilateralni	Cross selling sporazum Mobilnost istraživačkog osoblja Sporazum o dijeljenju informacija	Licence Franšize Ugovori o zajedničkoj nabavi i proizvodnji Ugovor o co-brandingu	Zajednička ulaganja Prekogranična suradnja Lokalna zajednička ulaganja

4.3. Domaći i međunarodni strateški savezi

Domaći strateški savezi obuhvaćaju tvrtke iz samo jedne zemlje, dok se međunarodni strateški savezi odnose na povezivanje tvrtki iz različitih zemalja. Prema Butigan (2017) u zemljama središnje i istočne Europe, kako bi se odgovorilo na internacionalizaciju, ali i koncentraciju trgovine na malo, domaći odnosno u ovom slučaju hrvatski poslovni subjekti svih veličina,

odlučuju se na osnivanje i ulazak u strateške saveze, franšize ili nabavne grupe te na taj način ostvaruju važne rezultate i to na tržištima trgovine na malo. Strateški savezi u Europskoj uniji, ali i u zemljama središnje te istočne Europe, postaju važan obrazac kako bi se strateški orijentirala inozemna poduzeća prilikom ulaska na nova tržišta, ali i osvajanje istih. Domaći poslovni subjekti strateške saveze koriste i kako bi se obranili od povećanja profitabilnosti i produktivnosti zbog povećanja nabavne snage, obranu od preuzimanja, tako što razvijaju maloprodajni format i iskorištavaju ostale prednosti strateškog partnerstva s ciljem što uspješnijeg poslovanja na tržištu. Činjenica je kako domaći strateški savezi u svojoj strukturi imaju velik udio prodajnih mjesta koje su manjeg formata dok inozemni strateški savezi imaju veći udio prodavaonica koje su većeg formata. Prema Filipović (2012) strateški savezi mogu biti npr. intraindustrijski, o takvim savezima se govori kada su oni formirani u istoj industriji, a mogu biti i interindustrijski odnosno stvaraju se savezi poduzeća koja dolaze iz različitih grana industrija. Iz toga slijedi klasifikacija strateških saveza na (Filipović 2012:239):

a) vertikalne strateške saveze koji nastaju između kupaca i dobavljača,
b) horizontalne strateške saveze koji nastaju među konkurentima u istoj industriji,
c) dijagonalne strateške saveze koji nastaju između poduzeća iz različitih industrija

4.3.1. Vertikalni strateški savezi

Tipurić i Markulin (2002) za vertikalne strateške saveze navode kako se kod njih poduzeća povezuju u različitom stupnju lanca vrijednosti. Pomoću snažne uzajamne suradnje, tvrtke koje su jedna drugoj dobavljači i/ili kupci, nastoje ojačati vlastiti položaj na tržištu i naravno pri tome ostvariti konkurentsku prednost. Ne treba miješati vertikalne strateške saveze s tradicionalnim odnosima na relaciji kupac-dobavljač. Uloga dobavljača u vertikalnom strateškom savezu je npr. da on većinom sudjeluje u kreiranju nekog novog proizvoda ili usluge od samoga početka, dok u tradicionalnim odnosima to nije slučaj. Kod vertikalnih strateških saveza kupac, u velikom broju slučajeva, daje dobavljaču potpunu odgovornost za nekakav cijeli podsustav koji je vezan uz proizvod ili uslugu ili za nekakve funkcije koje su u svezi s tim. Po pitanju tradicionalnog odnosa, uloga dobavljača je ograničena na proizvodnju osnovnih dijelova za proizvod ili uslugu i to po točno određenim kupčevim zahtjevima. Samim ulaskom kupca u partnerstvo s određenim

dobavljačem, on si stvara ekskluzivni poslovni aranžman te se na taj način povećava sigurnost poslovanja kako jednome tako i drugome, smanjuju se percipirani, ali i stvarni transakcijski troškovi. Prema Yu i dr. (2019) ukoliko se radi o visokoj kvaliteti vertikalnih strateških saveza, oni mogu ponuditi komplementarne informacije i određena znanja kako bi se postigla organizacijska suradnja. Informacije i znanja u istoj industriji su dosta slična, poduzeća u mnogim industrijama, koje zahtijevaju znanje, prisiljeni su na pronalazak strateških saveza sa svojim glavnim konkurentima koji također imaju iste, odnosno zajedničke interese na nekim tržištima. Yu i dr. (2019) vertikalne strateške saveze dijele na asimetrične i simetrične. Asimetrične vertikalne saveze definiraju kao veće tvrtke koje su u suradnji s nekom manjom tvrtkom u drugoj industriji. Za simetrične vertikalne saveze može se reći kako su to manje ili veće tvrtke koje surađuju s tvrtkom koja je približne veličine kao i oni te također u drugoj industriji. Oba oblika vertikalnih strateških saveza za cilj imaju njihovo povećanje i naravno poboljšanje odnosa te proširenje mreže poduzeća kako bi ono bilo u mogućnosti ponuditi niže cijene.

4.3.2. Horizontalni strateški savezi

Prema Filipović (2012) za horizontalne strateške saveze može se reći kako oni na prvi pogled djeluju kao nešto nespojivo zbog toga što se kod takvih saveza radi o tome da se uspostavlja suradnja između industrijskih konkurenata. Nerijetko suradnja među konkurentima bude obilježena nejasnim i često netransparentnim odnosima, koji se najčešće manifestiraju u istovremenoj kombinaciji kooperacije i konkurencije. Prema Yu i dr. (2019) ključna razlika između vertikalnih i horizontalnih strateških saveza je to što se vertikalni strateški savezi uglavnom, kako je već i ranije spomenuto, fokusiraju na svoje dobavljače i kupce, dok se horizontalni strateški savezi uglavnom fokusiraju na svoje glavne konkurente. U vertikalnim strateškim savezima pokušava se surađivati sa svojim partnerima tako što se dijele sirovine, proizvodnja te distribucija, a sve to kako bi se maksimizirala dobit. U horizontalnim savezima smanjenjem jake konkurencije teži se zajedničkoj potencijalnoj tržišnoj prilici kako bi se stvorila određena sinergija između konkurenata. Prema Tipurić i Markulin (2002) suradnja između konkurenata može sadržavati određene elemente paradoksa. Ovakva vrsta saveza može imati nejasne i netransparentne odnose koji su najizraženiji kada se kombiniraju konkurencija i kooperacija što može rezultirati određenim menadžerskim problemima. Ukoliko se pojavi nizak stupanj kooperacije među partnerima, može

se javiti problem s realizacijom zajedničkih ciljeva, dok s druge strane, prevelika kooperacija može dovesti do toga da se oslabi konkurentska pozicija nekog od partnera. Javlja se paradoks kod prirode odnosa koji se pojavljuju unutar saveza jer se to može protumačiti na dva u potpunosti suprotna načina. S jedne strane, odnos u svim savezima u kojima se govori o savezima između konkurenata, treba promatrati kao određeni odnos u jednom trajnom sporazumu. Pretpostavka je kako u ovim savezima partneri neutraliziraju međusobne konkurentske odnose te zajednički osnažuju vlastite snage u odnosu na npr. klijente, državu, ostale konkurente i slično. S druge strane smatra se kako savezi između konkurenata zapravo ne eliminiraju konkurenciju među partnerima već samo korigiraju oblik konkurencije. Kroz ovakav pristup može se reći kako je gubitak jednog partnera limitiran na dobitak drugog partnera. Tipurić i Markulin (2002:98, prema Daussauge i Garrette (1999)) horizontalne strateške saveze dijele na tri skupine:

1. *shared-supply* saveze,
2. kvazikoncentracijske saveze,
3. komplementarne saveze ().

Nadalje, Tipurić i Markulin (2002) *shared-supply* saveze definiraju kao saveze kada se snage partnera fokusiraju na to kako postići efikasnost u samoj proizvodnji neke od proizvodnih komponenti ili na faze u samom procesu proizvodnje. Proizvodi partnera su specifični, oni koriste komponente koje su zajednički stvorene zbog toga što efikasnost same suradnje je na taj način veća nego da se pojedinačno djeluje. Suradnja je često ograničena na određeni uski segment zajedničkih djelovanja te se ne mijenja oblik konkurentske bitke. Ovakva vrsta saveza često nastaje između konkurenata koji su podjednaki i to s ciljem ostvarenja dodatnog profita od skupne ekonomije veličine i to ili u određenoj fazi ili određenoj aktivnosti gospodarskog procesa. Savezi ovakvog tipa se većinom ugovaraju između poduzeća koji djeluju na istom geografskom području te imaju orijentaciju na proizvodne aktivnosti, ali i istraživačko razvojne. Kvazikoncentracijski savezi obično nastaju između tvrtki koje stvaraju, proizvode, ali i prodaju određeni zajednički proizvod. Ovakav oblik saveza zahtijeva neutralizaciju otvorenog direktnog suparništva unutar same industrije među partnerima zbog toga što im to onda omogućuje pristup tržištu na već dogovoren način. Kvazikoncentracijski savez najčešće nastaju u avioindustrijama te obrambenu sektoru. Komplementarni savezi unutar iste industrije nastaju onda kada tvrtke, odnosno partneri, povezuju svoje različite aktivnosti te umijeća. U ovakvom obliku saveza najčešće je to da jedan od partnera

stvori proizvod, a drugi partner taj proizvod distribuira na tržište. Važno je kako proizvodi jednog od partnera ne smiju biti direktna konkurencija drugim partnerima u ovakvom obliku saveza jer se onda ne ostvaruju strateški ciljevi povezivanja.

4.3.3. Dijagonalni savezi

Filipović (2012) dijagonalne strateške saveze opisuje kao saveze koji se odnose na suradnju tvrtki koji su iz različitih grana industrije. Dijagonalni savezi nerijetko nastaju zbog toga da se olakša ulazak jednog partnera u neku drugu industriju ili kako bi sami partneri stekli nekakve nove kompetencije koje će im biti od pomoći u generiranju u potpunosti novih industrija te tržišta. Ovakva vrsta saveza formira se i onda kada razvitak u nekakve dvije industrije vodi ka tehnološkoj ili tržišnoj konvergenciji. Nadalje, Tipurić i Markulin (2002) objašnjavaju na primjeru farmaceutskog diva i kemijskog diva kako ovakav oblik saveza funkcionira. Dijagonalni savezi sklapaju se u brojnim vrstama industrija poput farmaceutskih, kemijskih, IT industrija, automobilskim itd. Farmaceutski div u savez donosi svoj kapital, već postojeća umijeća koja su potrebna za komercijalizaciju proizvoda i svoju razvojnu ekspertizu, dok kemijski div u savez donosi vlastite sposobnosti proizvodnih otkrića te ono možda i najbitnije, proizvodno iskustvo. Kao osnovni motiv stvaranja ovakvog saveza smatra se jačanje stručnosti kako bi se kao rezultat kreirala sinergija.

4.4. Globalni strateški savezi

Prema Parkhe (1991) s jedne strane globalni strateški savezi se koriste kako bi se tvrtke češće međusobno povezivale, ostale u toku s novim tehnologijama koje se neprestano i velikom brzinom mijenjaju, kako bi tvrtke dobile pristup nekim od stranih tržišta, stranim distribucijskim kanalima, stvarali nove proizvode te rješavali određene probleme koji se javljaju zbog prekomjernih proizvodnih kapaciteta. Globalni strateški savezi zapravo postaju bitna značajka cjelokupne organizacijske strukture poduzeća i konkurentska prednost sve više ovisi ne samo o tome kakva je unutarnja sposobnost tvrtke, već i koje su vrste njezinih saveza i kakav je opseg odnosa s drugim tvrtkama. S druge strane, globalni strateški savezi okupljaju partnere koji su različitog nacionalnog porijekla, oni koji često imaju razlike u kulturi i političkim osnovama. Kako navodi Delaney (2019) globalni strateški savezi se najčešće uspostavljaju kada određeno poduzeće želi prijeći na određeno

povezano poslovanje ili novo geografsko tržište, osobito na ona tržišta na kojima vlada zabranjuje uvoz kako bi zaštitila svoju domaću industriju. Ovakva vrsta saveza formira se između dvije ili više poduzeća od kojih svaka ima sjedište u svojoj zemlji te se uspostavlja na određeno vremensko razdoblje. Kao svrha formiranja ovakvih saveza može se reći kako je to sudjelovanje u vlasništvu novoosnovanog pothvata te maksimalizacija konkurentske prednosti u dvije ili više zemalja. Globalni strateški savezi su puno fleksibilniji od preuzimanja i to s obzirom na stupanj kontrole koje ima svaka tvrtka. S obzirom na resurse može se strukturirati kao kapitalno ili nekapitalno partnerstvo. U nekapitalnom partnerstvu, partner koji je iz zemlje domaćina, ima veći udio u poslu te samim time ima i većinski udio. Globalni strateški savezi imaju brojne prednosti, ali i nedostatke. Delaney (2019) kao prednosti globalnih strateških saveza navodi:

1. mogućnost za raspodjelom fiksnih troškova i resursa,
2. stjecanje novih vještina i tehnologija,
3. mogu rezultirati povećanjem prodaje,
4. ubrzati ulazak na nova tržišta,
5. iskoristiti nove mogućnosti koje se nude na već postojećem tržištu i
6. poboljšanje imidža na svjetsko tržištu.

Nadalje, Delaney (2019) kao nedostatci globalnih strateških saveza smatra se:

1. manje udjela u kapitalu,
2. slabija učinkovitost komunikacije,
3. može doći do tržišne izolacije zbog toga što je prisutan lokalni partner,
4. lošija je raspodjela resursa i
5. globalni strateški savezi mogu dovesti do gubitka kontrole nad bitnim pitanjima poput kvalitete proizvoda.

5. Strateški savezi u prehrambenoj industriji

S obzirom da je primjer rada strateški savez Podravke i Nestléa, u ovom naslovu objasnit će se koji su to uvjeti kako bi strateški savez u prehrambenoj industriji bio što uspješniji. Republika Hrvatska je zbog klime, voda i naravno svoje plodne zemlje, iznimno pogodno područje za proizvodnju hrane i pića. Prema Buturac (2018) prehrambeni sektor je od iznimne važnosti za gospodarski razvoj Republike Hrvatske. Prehrambeni sektor ima učinke na BDP, potiče razvoj turizma, koji je od iznimne važnosti za Hrvatsku, utječe na zaposlenost, ali i na izvoz. „U odnosu na druge industrijske sektore, prehrambena industrija ima treći po veličini multiplikativni učinak na ukupni bruto domaći proizvod i zaposlenost“ (Buturac, 2018). Republika Hrvatska ima problem a to je činjenica kako država, koja je nekada bila vodeća u proizvodnji hrane za gotovo cijelu regiju, sada ovisi o uvozu hrane. Simmonds (2020) postavlja jedno važno pitanje, a to je zašto zemlja koja ima ogroman prirodni potencijal poput kvalitetnih poljoprivrednih zemljišta, raznolikom klimom i krajolicima te puno voda, ne može proizvoditi dovoljnu količinu hrane za svoje potrebe iako ima sva potrebna sredstva. Problem Hrvatske je nedostatak jasne vizije što se može sve iskoristiti od vlastite poljoprivrede te koje su sve mogućnosti koje se mogu iskoristiti u ruralnim područjima.

Adams i Goldsmith (1999) objašnjavaju kako su brojne promjene u globalnoj ekonomiji povećale brzinu, ali i učinkovitost kojom poduzeća prikupljaju potrebne informacije i kako se natječu na svjetskim tržištima. Rezultat globalnih promjena u ekonomiji je to da se inozemna konkurencija neprestano povećava, životni ciklusi proizvoda se sve više skraćuju, to dovodi i do toga da tržišta postaju sve specijaliziranija. Određene tradicionalne prepreke poput carina, netarifnih prepreka i slično, nestaju ili se uklanjaju trgovinskim sporazumima npr. GATT-om ili sporazumom NAFTA. Ovakvi globalni, ali i regionalni sporazumi, utjecali su na trgovinske obrasce tako što pogoduju specijalizaciji, lokaciji proizvodnje i slično. Kako bi poduzeće „preživjelo“ jedan od kritičnih elemenata je upravljačka struktura samog poduzeća odnosno, hijerarhijska struktura poduzeća i stupanj u kojem poduzeća donose odluke, ima utjecaj na učinkovitost tvrtke kako interno tako i eksterno. Kako navodi Eccheli (2019) koncept strateških saveza u prehrambenoj industriji više nije strategija, već je to postao način preživljavanja. Suvremeni potrošači postaju sve zahtjevniji te žele sve veću razinu izbora, inovacije, održivost, ali i dostupnost te nužno je prilagoditi se tim promjenama. Strateški savezi mogu ostvariti brojne uzajamne koristi kako za jednog partnera tako

i za drugoga što bitno može utjecati na budućnost tvrtke. Zbog toga što proizvođačima postaje sve teže ući u važne maloprodajne prostore, partnerstva mogu pridonijeti tomu da poboljšaju šanse za borbu na tržištu te se na taj način i uspostavljaju kanali distribucije koji mogu pridonijeti rastu. Kao jedna od najvećih poteškoća ističe se to da poduzeća teško razjašnjavaju i dijele ciljeve međusobno. Kako bi savez mogao dobro funkcionirati, potrebni su jasni ciljevi. AlixPartners (2019) objašnjavaju kako prema tradicionalnom načinu, velike multinacionalne kompanije spajanja i preuzimanja smatraju održivom alternativom ulaganja u razvoj novih proizvoda. Spajanja i preuzimanja su vrlo složen pothvat koji često ima rizik od neuspjeha, značajan investicijski trošak, a koristi su obično dugoročne. Često takvi pristupi dovode do efekta vodopada gdje se zatim javljaju strateški savezi kao atraktivno rješenja za mnoštvo izazova s kojima se susreću. Strateški savezi u ovim slučajevima predstavljaju jeftiniju i niže rizičnu alternativu nego što su to spajanja i preuzimanja, a savezi mogu pružiti određeni prečac za inovacije proizvoda u usporedbi s vlastitim investiranjem u istraživanje i razvoj. Obje strane mogu ostvariti brojne uzajamne koristi kroz lanac vrijednosti tako što nude dalekosežne učinke na budućnost tvrtke, a naravno i kratkoročne rezultate. Na poduzeća koja se bave prehranom, s jedne strane na njih pritisak vrše potrošači zbog toga što su sve zahtjevniji i prisiljavaju ih da razmišljaju što inovativnije. Kupci žele nove, ali i uzbudljive proizvode koji su „zdravi“ proizvodi, žele održiva tržišta, ali ukoliko poduzeće preusmjerava svoju ponudu proizvoda u „zdravije“ proizvode to za njih može predstavljati poteškoće zbog potrebe za velikim ulaganjima. Dok s druge strane, na prehrambenu industriju vrši se pritisak na maržama koje mogu ograničavati financijski doseg poduzeća i smanjiti osjetljivost na rizik.

6. Internacionalizacija poslovanja i strateško povezivanje hrvatskih poduzeća

Prema Lazibat i dr. (2006) globalizacija je imala jedan od ključnih utjecaja na poslovanje hrvatskih poduzeća. Uz globalizaciju svakako trebaju se istaknuti i slabljenje državnih granica, nestajanje različitih prepreka te geografska disperzija poslovnih aktivnosti. Sve navedeno obilježavaju suvremene globalne kompanije koje posjeduju dominaciju na tržištu. Pomoću internacionalizacije, ekonomske aktivnosti učinile su to da konkurencija postaje transnacionalna. Nadalje, Škrtić i Mikić (2009) objašnjavaju kako za Republiku Hrvatsku, koja je prilično mala nacionalna ekonomija internacionalizaciju igra jednu dosta ključnu ulogu. Posljednjih nekoliko desetljeća internacionalizacija ima ključnu važnost za globalno tržište zbog toga što je došlo do ogromnih promjena. Kao jednu od najznačajnijih promjena može se navesti to kako međunarodna konkurencija neprestano jača te ima velik utjecaj na izvozna poduzeća, ali i na ona poduzeća koja su usmjerena i na samo domaća tržišta. Proces internacionalizacije može se definirati kao širenje određene ekonomske aktivnosti i to izvan granica domaće ekonomije što vodi ekstenzivnoj geografskoj organizaciji ekonomskih aktivnosti. Također je važno istaknuti kako je upravo internacionalizacija jedan od temeljnih elemenata same globalizacije. Malenica i Dorbić (2014) objašnjavaju kako sam proces internacionalizacije nije nimalo jednostavan te često je otežan zbog brojnih različitosti u političkom, ali i ekonomskom uređenju zemlje, kulturi, jeziku i slično. Važno je za istaknuti i kako se inozemna tržišta uvelike razlikuju od domaćih te se marketinške aktivnosti ne prilagođavaju potpuno već se modificiraju oni elementi koji direktno utječu na uspjeh tj. profitabilnost samog proizvoda ili usluge i to na inozemnom tržištu.

6.1. Hrvatska poduzeća

Tipurić i Markulin (2002) ističu kako gotovo većina hrvatskih poduzeća nije u stanju suočiti se s globalizacijskim i integracijskim mega trendovima što je vidljivo u ukupnom hrvatskom izvozu te opsegu kompleksnijih oblika međunarodnog poslovanja s inozemstvom koji su orijentirani na vanjska tržišta. Može se reći kako se internacionalizacija poslovanja, nažalost, događa isključivo na hrvatskom tržištu. Tržište Republike Hrvatske polako osvajaju brojna inozemna poduzeća neovisno radilo li se o velikim globalnim korporacijama, uspješnim regionalnim poduzećima ili tvrtki koje su nam iz najbližeg susjedstva. Tipurić i Markulin (2002) smatraju kako proces

internacionalizacije hrvatskog gospodarstva treba biti proces u dva smjera. Gotovo pa se može reći da postoji nužnost da najbolja hrvatska poduzeća jednostavno tržišno iskoče iz nacionalnih granica. Osvajanje globalnih tržišta za hrvatska poduzeća je praktički nedostižan izazov, ali nudi se područje srednje te istočne Europe koji priliku odnosno mogućnostit, za ne samo velike „igrače“ već, daju prostor i za uspjeh malih i srednjih poduzeća te regionalnih konkurenata. Hrvatsko gospodarstvo ima strukturnih problema, a država je ta koja ima poticajnu ulogu za razvoj nacionalne konkurentnosti koja nije strateški usmjeravana te sustavno nije oblikovana. Republika Hrvatska ima problem s ukupnim izvozom koji je prilično malen, ali zabrinjavajuća je i struktura asortimana onih proizvoda i usluga koje se izvoze. Hrvatska najčešće izvozi proizvode koji imaju malu dodanu vrijednost poput sirovina, standardnih, jednostavnih i može se reći nediferenciranih proizvoda. Ključni instrument konkurentske borbe predstavlja upravo cijena. Problem hrvatskih poduzeća je i to što ona uglavnom zaostaju po pitanjima standarda efikasnosti na regionalnom tržištu. Eliminacija određenih trgovinskih prepreka i integracijski procesi ojačat će konkurenciju te će hrvatska poduzeća biti prisiljena ozbiljnije se pozabaviti time kako povećati vlastitu konkurenciju. Prema Kolaković i Tipurić (2002) brze promjene na tržištu i revolucija novih tehnoloških rješenja te korporativnih modela, na određeni način vrše prisilu na hrvatska poduzeća da odustanu od klasično centralnog modela upravljanja tradicijskim organizacijama koji više ne mogu odgovoriti na tržišne prilike. Nužnost je da hrvatska poduzeća počnu brzo učiti, primjenjivati te trajno izgrađivati nove ideje, ali i razvijati radno okruženje u kojem konkurenti neće moći spriječiti nekakve promjene nego ih, nasuprot, očekivati spremni zbog toga što promjene predstavljaju šansu kako bi poduzeća opstala, ali i dalje se razvijala. Hrvatska poduzeća na globalnom tržištu predstavljaju samo mali entitet. Problem je to što hrvatska poduzeća na globalnom tržištu značajno zaostaju nasuprot vodećim svjetskim poduzećima. Republika Hrvatska postaje dio globalnog tržišta najviše zbog načina na koji globalne korporacije ostvaraju ulazak na hrvatsko tržište. Nadalje, Kolaković i Tipurić (2002) objašnjavaju Hrvatska poduzeća su zapravo preslaba da bi se mogla pojedinačno natjecati na tako velikom tržištu te se zapravo suočavaju s dvije mogućnosti, a to su:

a) da ih nabave odnosno steknu jače megakorporacije ili
b) da postanu članovi strateških saveza ili virtualnih organizacija.

Ključno je to da hrvatska poduzeća započnu s uporabom suvremenih organizacijskih metoda kako bi ostvarili daljnji razvoj, ali i potencijalnu konkurenciju. Može se reći kako korištenje strateških saveza i virtualnih organizacija, hrvatskim poduzećima i dalje je velika nepoznanica. Ukoliko i postoje neki od oblika suradnje, to je i dalje prilično daleko od razine upotrebe ovakvih poslovnih oblika u svijetu. Upravo iz tog razloga, ukoliko hrvatska poduzeća žele povećati svoju učinkovitost, ali i konkurentski položaj, potrebno je iskoristiti sve one pogodnosti koje virtualne organizacije, ali i savezi pružaju. Pomoću strateških saveza hrvatska poduzeća imaju mogućnost za izlazak na nova tržišta zbog toga što rast sami ne mogu postići te upravo upotrebom saveza mogu postići ekonomiju razmjera. Autori Meler i dr. (2003) objašnjavaju kako je temeljni problem koji se javlja prilikom djelovanja hrvatskih poslovnih subjekta na inozemnim tržištima zapravo problem koji se javlja i na domaćem tržištu. Problem se odnosi na to što je rastući rizik poslovanja uzrokovan upravo netransparentnošću tog tržišta te inozemno tržište zapravo je puno veća nepoznanica nego što je to domaće tržište. Upravo kroz tu činjenicu može se reći kako je to osnovni razlog zbog kojeg poslovni subjekti Republike Hrvatske često ne mogu realizirati vlastite proizvode na inozemnim tržištima. Nije nužno to jedini problem već se javljaju i mnogi drugi kako subjektivni tako i objektivni razlozi poput neadekvatne cijene, relativno loše kvalitete samog proizvoda, nedostatak promocije ili neprimjerenih kanala distribucije. Kako bi hrvatska poduzeća postala globalnim „igračima“ u tim domenama, lokalne tvrtke moraju razviti inovativne lokalne, ali i globalne vizije, vještine poput know-how, dizajnirane strategije i slično. Svi ovi prethodno nabrojani razlozi upravo predstavljaju jedan velik izazov koji se postavlja pred gospodarstvo Republike Hrvatske. Republika Hrvatska kao tranzicijska zemlja prisiljena je prilagoditi se globalnim trendovima koji predstavljaju velike izazove. Za Republiku Hrvatsku i dalje jedan od najvećih izazova predstavlja globalizacija s kojom Hrvatska neupitno mora držati korak te biti aktivno uključeni. Hrvatska poduzeća na globalizaciju bi trebali gledati kao na svojevrsne izazove na koje poslovni subjekti moraju dati konkretan odgovor, a u tome može pomoći marketing, osobito kako bi se pronašla strateška, ali i druga rješenja. Jedna od ključnih čimbenika koje hrvatska poduzeća moraju ispuniti jest to da se uključe u proces kreiranja održive konkurentske prednosti kako bi im to omogućilo dobru poslovnu budućnost. Po pitanju koncepta konkurentske prednosti odgovor se moći pronaći kod marketinških strategija. Hrvatska poduzeća mogu konkurentsku prednost postići iz niza mogućih izvora kao što su npr. tehnologija, diferencijacija proizvoda ili razlike u opskrbi. Nužnost za poduzeće jest usredotočiti se na takve vrste aktivnosti i svoju kompetentnost kako bi upravo stvorili održivu

konkurentsku prednost i na taj način stvorili vrijednost koja će biti veća nego što je to kod konkurenata. Takve vrijednosti, ali i prednosti postižu se upravo strateškim savezima i shvaćanjem konkurentskog okruženja. Za tržište Europe, prilikom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, ali i kako bi se ostvarili određeni ciljevi, jednu od ključnih uloga odigrali su upravo strateški savezi zbog toga što su savezi omogućili suradnju s domaćim, ali i inozemnim partnerima.

6.1.1. Podravka

Podravka.hr (2021a) pojašnjava kako je došlo do toga da se kompanija, koju danas svi poznaju kao Podravka, uopće dođe do takvog imena. Zapravo ime poduzeća Podravka originalno potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja gdje je i samo poduzeće smješteno. Podravka je nastala 1947. godine na temeljima tvornice koja je nekada postojala, a to je tvornica pekmeza i prerade voća – Wolf. Kompanija kasnije kako u zemlji, tako i u inozemstvu postaje popularna po proizvodnji Vegete, odnosno univerzalnog dodatka jelima. Može se reći kako je upravo Vegeta najpoznatiji brand poduzeća. Vegeta se već preko 70 godina izvozi u preko više od 60 zemalja i to na pet kontinenata. Nadalje, Podravka.hr (2021b) navodi da se danas Podravka ne prepoznaje samo po brandu Vegeta već i po nizu drugih brandova poput Lino, Eva, Fant, Dolcela, Kviki itd. Može se reći kako priča o Podravki kreće već 1934.godine kada braća Marijan i Matija Wolf osnivaju radionicu koja se kreće baviti preradom voća te tvornicu pekmeza odnosno, preteču poduzeća Podravka. 1947. godine je ključna godina zbog toga što radionica te godine prelazi u društveno vlasništvo i dobiva ime koje poznajemo i danas – Podravka. Prema Podravka (2006) važno je istaknuti kako jedno od važnih obilježja je upravo prisutnost na međunarodnim tržištima. Kompanija je za svoj cilj postavila da na tržištu jugoistočne Europe želi biti vodeća, ali i najveća prehrambena kompanija dok u srednjoj te istočnoj Europi žele biti lider u određenim kategorijama, a na ostalim tržištima žele biti lider u etno – segmentu. Kompanija ima vlastite tvrtke i predstavništva u čak 17 zemalja, a proizvodne kapacitete, osim u Hrvatskoj, ima i u Poljskoj, Slovačkoj, Češkoj te Sloveniji. Kako bi bili bliži svojim kupcima, distributivna mreža Podravke seže od Jadranskog pa sve do Baltičkog mora. Uz proizvodnju te prodaju, Podravka na području regije, ima strateške saveze na pojedinim tržištima i kroz svoje razvijene distribucijske kanale distribuira proizvode svojih partnera kao što su Kraš, Nestlé, Unilever itd.

6.1.2. Nestlé

Prema Nestlé (2021a) povijest Nestléa kreće još ranije nego Podravkina, 1866. godine kada također braća Charles i George Page osnivaju tvrtku za kondenzirano mlijeko. Henry Nestlé 1867. godine razvija hranu za dojenčad te se 1905. godine spaja s tvrtkom koju su braća osnovala te se formira kompanija koju danas poznajemo kao Nestlé. Upravo se to doba pokazalo kao pravim vremenom za pokretanje jedne takve kompanije zbog toga što u tom razdoblju dolazi do rasta gradova, parobroda, ali i željeznica te dolazi do poticaja za međunarodnu trgovinu robom koja je široke potrošnje. Nadalje, Nestlé (2021b) navodi kako se Henry Nestlé smatra jednim od prvih švicarskih proizvođača koji su uz pomoć logotipa uspjeli izgraditi marku. Zanimljivo je kako logotip Nestléa koji i danas poznajemo zapravo grb obitelji Nestlé te je na njihovom izvornom obiteljskom logotipu bila samo jedna ptica koja je sjedila u gnijezdu, a sve to zbog prezimena Nestlé koji na njemačkom znači gnijezdo. Zbog toga što se Henry u početku bavio proizvodnjom napitka za dojenčad, na grb svoje kompanije dodaje tri mlade ptice koje majka hrani kako bi povezao svoje ime uz proizvode za dojenčad. Ovakav logotip koristi se i dalje samo što bude u modificiranom obliku. Kompanija ističe svoju povijest i tradiciju koja traje već više od 150 godina te neprestano istražuje i teži pomicanju samih granica vezano za prehrambene proizvode. Nadalje, Mattera (2021) objašnjava kako se Nestlé tijekom svog dugogodišnjeg poslovanja susreo s brojnim skandalima. Sredinom 1970-ih godina, kompanija se susrela sa skandalom vezanim uz mlijeko za dojenčad u zemljama trećeg svijeta. Zatim, Nestlé je ušao u posao i s flaširanjem vode određenih vrhunskih marki te je kompanija krajem 1990-ih godina počela prodavati jeftiniju vodu siromašnim zemljama. Glavni problem je nastao u tome što će dostupnost flaširane vode učiniti vlade tih zemalja manje sklonim za ulaganje u infrastrukturu koja im je nužna kako bi dobili javne vodoopskrbne sustave. Kompanija se susrela i s nepoštivanjem ljudskih prava, iskorištavanjem rada djece i brojnim drugim aferama. Nestlé je švicarski prehrambeni div koji ima dugu tradiciju te je najveća prehrambena kompanija na svijetu. Prema Lider (2021) Nestlé u Hrvatskoj tijekom 2020. pandemijske godine uspio je ostvariti rast. U sjevernojadranskoj regiji Nestle je postigao dvoznamenkasti rast u Sloveniji, dok pozitivne rezultate bilježi i u Republici Hrvatskoj te Bosni i Hercegovini. Usredotočili su se na sigurnost zaposlenika i kontinuitet poslovanja, ali pružili su podršku i zajednicama gdje posluju te donirali novčana sredstva kako bi podržali partnere u pandemijskom razdoblju. Kako bi se prilagodili trendovima, ali i promjenjivim potrošačkim ponašanjima svoj

fokus su prebacili na inovacije, digitalne transformacije i decentraliziranu strukturu. Nadalje, Knez (2021) objašnjava kako Nestlé ima velik problem s tim što većina njihovih proizvoda ne zadovoljava „priznatu definiciju zdravlja“ te neke kategorije proizvoda nikada se neće moći voditi kao zdrave. Nužnost za Nestlé je prilagodba proizvoda strategijama koje će omogućiti zdravije proizvode koji zadovoljavaju standarde.

6.1.3. Strateški savez Podravke i Nestléa

Andrlić i dr. (2019) navode kako je vodeća hrvatska prehrambena tvornica, Podravka, imala nekoliko partnerstva te može poslužiti kao dobar primjer drugim hrvatskim poduzećima. U zadnje vrijeme često se spominje *co-branding,* ali to je postojalo i prije, još dok se Republika Hrvatska nalazila u bivšoj Jugoslaviji te je već tada sudjelovala u aktivnostima *co-brandinga*. S obzirom na to da je jugoslavensko tržište imalo reputaciju zatvorenog tržišta, međunarodna poduzeća često su koristila domaće tvrtke kako bi ušli na tržište. Upravo se Podravka smatra jednim zanimljivim primjerom zbog toga što je iznimno popularna u cijeloj regiji te već ima veliku količinu znanja o poslovanju i poznavanju lokalne kulture. Vodeća svjetska prehrambena korporacija, Nestlé, surađivala je s Podravkom u segmentu juha. Podravka se nedugo nakon suradnje s Nestléom i sama pojavila na tržištu kao proizvođač juhi te je i dalje lider u proizvodnji juha na ovom području. Može se reći kako je suradnja između Podravke i Nestléa donijela koristi kako za jedno poduzeće, tako i za drugo. Suradnja između ove dvije korporacije rezultat je prethodne suradnje između Knorr juha i tvrtke Kolinska, koja je slovenska tvrtka. Knorr je poput i Maggi, jedna od vodećih svjetskih marki juhe, a Kolinska je bila Podravkin konkurent. Zanimljiva je činjenica kako tijekom suradnje između Podravka i Nestlé juha, Podravkine juhe su se i dalje prodavale bolje nego Nestléove. Ključne prednosti za Nestlé bile su to što su dobili kvalitativnu logistiku, razgranatu distribucijsku mrežu, dobro poznavanje potrošača i uvjeta na tržištu. S druge strane, prednosti za Podravku su bile to što su oni napredovali u vlastitoj proizvodnji i asortimanu tako što su koristili znanje koje su stekli od partnera. Osim znanja koja su stekli u području tehnologije, Podravkini stručnjaci, stekli su znanja i u drugim područjima. Suradnja je tada prekinuta zbog toga što je došlo do raspada Jugoslavije. Suradnja je ponovno pokrenuta, ali godinama poslije kada je Republika Hrvatska postala samostalna država suradnja je opstala do 2006. godine, a ključni segment bio je prodaja i distribucija određenih proizvoda Nestlé korporacije.

Ključna godina vezana za strateški savez Podravke i Nestléa je upravo 2002. godina kada su ova dva prehrambena diva ušla u strateško partnerstvo, ali oni su i prije sklapanja strateškog saveza već surađivali od 1980. do 1997. godine. Nadalje, Šablek (2002) objašnjava kako je savez sklopljen na pet godina te mu je vrijednost bila oko 2,5 milijardi kuna. Plan je bio da petinu od ukupnih prihoda Podravka ostvari tako što će prodavati proizvode Nestléa odnosno, Maggi juhe, Thomy i Nescafe, ali i doći do razmjene *know-howa* o tome kakve su prehrambene navike i kakva je situacija tržišta. Sklapanje ovog strateškog saveza dovelo je to doga da su dionice Podravke počele rasti. U početku stvaranja saveza, najavilo se sklapanje distributerskog ugovora za Sloveniju, ali i srednjeeuropska tržišta. Podravka je imala jake tržišne motive za ulazak u savez zbog tadašnje nemogućnosti pristupa tržištima u regiji. Ugovor se sklopio za područja logistike, prodaje i distribucije Nestléovih proizvoda. Temeljem ugovora Podravka je ostvarila pravo distribucije te prodaje Nestlé proizvoda u Republici Hrvatskoj, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Kosovu te Makedoniji, a za Sloveniju se planirao drugačiji ugovor nego što je za ova ostala tržišta. Tadašnji predsjednik Uprave Podravke izjavio je kako je nešto najbolje što se u tom trenutku za Podravku moglo dogoditi upravo sklapanje strateškog saveza s najvećim prehrambenim koncernom.

Šlabek (2009) ističe kako su Podravki zbog suradnje s Nestléom prihodi narasli za oko 500 milijuna kuna, ali je profitabilnost i dalje bila mala, može se reći gotovo nikakva zbog toga što su se povećali troškovi prodajne operative, a udjel Podravke u marži je bio prilično malen. Prema ugovoru koji je sklopljen Podravka je pristala na to da Nestléu da pravo otkupa Vegete u slučaju da dođu do nekakvih poslovnih problema ili iz nekog drugog razloga donesu odluku o prodaji poslovanja. U tom slučaju, koprivnička kompanija dužna je obavijestiti Nestlé da može sudjelovati u svim procesima koji su u svezi s tim ili čak dati Nestléu priliku za bolju ili jednaku ponudu vezanu za tu prodaju. Podravki je nužnost bila preuzeti rizik mogućnosti gubitka Vegete kako bi pristupila ostalim tržištima u regiji zbog toga što im je sami teritorij Republike Hrvatske postao gotovo premalen za takvog prehrambenog diva. Činjenica je kako Podravka nikada nije iznijela podatke o tome što joj se suradnja s Nestléom zapravo donijela, odnosno nije iznijela ikakve pozitivne ili negativne rezultate. Također treba uzeti u obzir i to da se ugovor raskinuo za neka tržišta i prije samog roka, a Nestlé je do tada već razvio i svoje distribucijske snage i preuzeo tržišni udjel koji im je sama Podravka osigurala.

U samom početku savez je omogućavao Podravki brojne koristi poput novih, dotada nedostupnih tržišta, rast profitabilnosti, ostvariti nova znanja u području *know-howa,* dobiti pristup novim tehnologijama i slično. Prednost za Nestlé je bila upravo ta što su pomoću saveza s Podravkom, gotovo najvećom prehrambenom kompanijom u regiji, dobili mogućnost da upravo ona distribuira i prodaje njihove proizvode, a i mogućnost otkupa začina Vegete koji je uvelike poznat i cijenjen diljem Europe i šire. Prednost za Nestlé koja se pojavila s krajem njihove suradnje je ta što su oni Podravki uzeli velik dio tržišta. Ovaj savez je primjer funkcionalnog saveza koji se obično koristi kada dođe do potrebe za unaprjeđenjem distribucijskih, prodajnih aktivnosti i slično, ali i osiguranje geografskog pristupa tržištu.

Nadalje, Vujsić Sardelić (2006) govori kako je Podravka nagovijestila kako će prekidom suradnje s Nestléom izgubiti velike prihode. Postojao je dogovor prema kojemu će u tranzicijskom razdoblju Podravka i Nestlé prodavati Nestléov asortiman malim trgovinama. Nakon isteka tog razdoblja, Nestlé je objavio kako će sam preuzeti distribuciju svojih proizvoda za male trgovine, a Podravka će i dalje distribuirati u markete, velike trgovačke lance i supermarkete. Podravka je objasnila kako će gubitak od toga segmenta nadomjestiti rastom u velikim trgovačkim lancima. Isto tako, Podravka se morala suočiti s tim kako će ostvariti pad prihoda od prodaje za tržišta Makedonije te Bosne i Hercegovine zbog toga što su prestajali s distribucijom Nestléovih proizvoda.

Mihaljević (2006) objašnjava kako je Podravka ostvarila najveći prihod prodajom tuđih proizvoda te je zaradila veći iznos na tome nego što je profitirala od prodaje npr. Vegete ili farmaceutskih proizvoda. Sklapanjem strateškog saveza s Nestléom, omogućili su Podravki najveći rast. Može se reći kako je koprivnička kompanija postala ovisna o Nestléu, a Nestlé je u narednoj godini planirao preuzeti distribuciju vlastitih proizvoda u regiji. Za Nestlé to nije predstavljao problem zbog toga što su oni bili u mogućnosti to napraviti i prije isteka ugovora koji je isticao 2007.godine. Nadalje, Hodak i Mihaljević (2006) navode kako se problem javio prvenstveno s distribucijom robe u Srbiji. Nakon gubitka srpskog tržišta, došlo je do problema s distribucijom i na tržištima Bosne i Hercegovine te Makedonije. Nestlé je imao pravo prekida ugovora bez ikakve naknade ukoliko Podravka ne ostvari planiranu prodaju Nestléovih proizvoda, a da jedna strana raskine ugovor bez posebnih razloga dogovorena „kazna“ bila bi otprilike 20% ukupnog godišnjeg prometa. Upravo iz tog razloga, Podravka nije mogla preuzeti distribuciju proizvoda koji bi postali konkurencija Nestléu što je Podravki postala otegotna okolnost prilikom planiranja širenja suradnje s npr.

Unileverom. Ugovorom je Podravka pristala i dati Nestléu pravo otkupa prodajne operative, zajedno s pokretninama i nekretninama, koju su koristili prilikom distribucije. Suradnja je prekinuta 2006. godine te je Podravki nanijela prilično velike financijske gubitke, ali i gubitak nekih tržišta poput Srbije, a s vremenom i Bosne i Hercegovine te Makedonije. Plan Uprave Podravke bio je takav gubitak nadoknaditi pomoću organskog rasta, dogovora s novim partnerima za distribuciju, novi proizvode, ali i nekakva nova preuzimanja.

7. Zaključak

Strateški savezi su dobar odabir za ulazak poduzeća na međunarodna tržišta ukoliko dva ili više poduzeća koja ulaze u savez, imaju jasne ciljeve, motive te shvaćaju koje koristi im strateški savez može donijeti. Hrvatska poduzeća i dalje se prilično rijetko odlučuju koristiti ovaj rastući trend prilikom svog rasta i razvoja. Poduzećima je nužno sklapanje dugoročnih strateških partnerstva i s dobavljačima, ali i s kupcima. Bitno je razlikovati strateške saveze od spajanja i preuzimanja jer to nikako nije isto, a ključna razlika je način kontrole. Strateški savez ne mora se nužno formirati u cjelovitom poslovanju već se može i formirati za samo jedan segment poslovanja ili za nekakav određeni projekt. Strateški savezi imaju brojne prednosti, ali isto tako i nedostatke koje poduzeća moraju uvidjeti kako ne bi to na kraju rezultiralo raspadom saveza. Prilikom formiranja saveza, potrebno je odrediti i motive zbog kojih se ulazi u savez npr. financijski motivi, tržišni motivi i ostalo. Također, prilikom formiranja saveza, određuju se jasni ciljevi koji su bitni u zajedničkoj suradnji te potencijalni rizici. Postoje brojne vrste strateških saveza, a za poduzeća je bitno odabrati onu vrstu koja će dovesti do ostvarenja zajedničkih ciljeva te rasta konkurentske prednosti. Za Republiku Hrvatsku iznimno je bitna prehrambena industrija koja ima velik utjecaj na BDP, turizam, zaposlenost, izvoz, ali i za gospodarski razvoj. U suvremeno doba sve je važnije prilagoditi se potrošačima koji postaju sve zahtjevniji i žele što veći izbor, inovacije i ostalo. Upravo je jedna od glavnih želja kupaca proizvod koji će biti uzbudljiv za njih, ali i zdrav proizvod. Hrvatski prehrambeni div, Podravka, 2003. godine udružila se u strateški savez s najvećim prehrambenim velikanom, Nestléom. Ova dva poduzeća udružila su se kako bi se proširili na nova tržišta koja im do tada nisu bila moguća i to u segmentima logistike, distribucije te prodaje. U samom početku ovaj savez donio je brojne prednosti kako za jedne tako i za druge, ali međutim s vremenom, ovaj savez Podravki je donio i negativne učinke, odnosno pad ukupnih prihoda te gubitak tržišta. Savez je prekinut 2006. godine, gotovo godinu dana prije nego što je trebao istjecati. Podravka je osim gubitka tržišta u regiji morala nositi i s potencijalnim gubitkom onoga po čemu je gotovo najpoznatija, a to je Vegeta. Prekid strateškog saveza za Nestlé nije donio gotovo nikakvih financijskih gubitaka i problema s poslovanjem, već naprotiv, osvajaju tržišta potpuno sami.

Literatura

1. Adams, L.C., Goldsmith D.P. (1999). Conditions for successful strategic alliances in the food industry. *The International Food and Agribusiness Management Review*. *2*(2), str. 221-248.
2. AlixPartners (2019). *Food for thought. Strategic alliances*. Dostupno na: https://www.alixpartners.com/media/12692/ap_food_beverage_strategic_alliances_jun_2019.pdf [pristupljeno: 1.srpnja 2021.].
3. Andrlic B., Devcic A., Hak M. (2019). Customer Satisfaction of the Co-branded Food Products on Croatian Market. *Journal of Economics, Bussiness and Management*, 7(4). str. 152-156.
4. Brnabić, R., Ivkošić, M. (2014). Ugovor o zajedničkom pothvatu (joint venture) u naftnom sektoru. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 54(4). str. 813-831.
5. Butigan N. (2017). Strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj Uniji i zemljama središnje i istočne Europe. *Ekonomska misao i praksa*, 1(2). str. 715-746.
6. Buturac, G. (2018). Perspektive razvoja industrije hrane i pića u međunarodnom okruženju: slučaj Hrvatske. Dostupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/197831297.pdf [pristupljeno: 1.srpnja 2021.].
7. Das, K.T., Teng, S-B. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 4. str. 50-62.
8. Das, K.T., Teng, S-B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1. str. 31-61.
9. Delaney L. (2019). Advantages and Disadvantages of Global Strategic Alliances. Dostupno na: https://www.thebalancesmb.com/global-strategic-alliances-advantages-and-disadvantages-1953552 [pristupljeno: 27.lipnja 2021.].
10. Eccheli, M. (2019). Strategic alliances – the perfect combination for F&B brands? Dostupno na: https://www.linkedin.com/pulse/strategic-alliances-perfect-combination-fb-brands-marco-eccheli [pristupljeno: 1. srpnja 2021.].
11. Filipović, D. (2012). *Izazovi integracijskih procesa.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
12. Gudmundsson V.S., Lechner C. (2006). Multilateral airline alliances: the fallacy of the alliances to mergers proposition. In book: *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments* (pp.75-97), Ashgate, Editors: Williams G., O'Connell F.

13. Gundolf, K., Jaouen, A., Gast, J. (2017). Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 27, str. 148-160.
14. Hodak S., Mihaljević R. (2006). Podravka gubi čak 500 milijuna kuna od Nestléa. Dostupno na: https://www.jutarnji.hr/naslovnica/podravka-gubi-cak-500-milijuna-kuna-od-nestlea-3347543 [pristupljeno 9.srpnja 2021.].
15. Jeje, K. (2014). Motives behind Strategic Alliance Formation among Manufacturing Firms in Tanzania. *Journal of Management and Strategy.* 5(3), str. 76-88
16. Knez, J. (2021). Više od 60 posto Nestléovih proizvoda je nezdravo, a prehrambeni div to zna. Dostupno na: https://lider.media/poslovna-scena/svijet/vise-od-60-posto-nestleovih-proizvoda-je-nezdravo-a-prehrambeni-div-to-zna-137121 [pristupljeno: 8. srpnja 2021.].
17. Koza, M., Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, str. 146-151.
18. Kozarević, S., Puška A. (2015). Povezanost primjene lanca opskrbe, partnerskih odnosa i konkurentnosti, *Ekonomska misao i praksa*, No. 2, str. 579-596.
19. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u Hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*, Vol. 57, No. 1-2, str. 64-79.
20. Lider (2021). Nestlé u 2020. – U Hrvatskoj uspjeli rasti unatoč pandemiji. Dostupno na: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/nestle-u-2020-u-hrvatskoj-uspjeli-rasti-unatoc-pandemiji-135561 [pristupljeno: 2.srpnja 2021.].
21. Malenica, N., Dorbić, B. (2014). Internacionalizacija poslovanja poduzeća. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 5, No. 1, str. 65-74.
22. Mattera P. (2021). Nestlé. Dostupno na: https://www.corp-research.org/nestle [pristupljeno: 6. srpnja 2021.].
23. Meler, M., Horvat, Đ., Mišetić, I. (2003). Strategic marketing alliances – a possibility for croatian companies' penetration into the EU market. *4th International Conference „Economic System of European Union and Accesion of the Republic of Croatia“,* Opatija, May 2003.
24. Mihaljević R. (2006). Podravka proda više Nestléa nego Vegete. *Jutarnji list.* Dostupno na: https://www.jutarnji.hr/naslovnica/podravka-proda-vise-nestlea-nego-vegete-3319865 [pristupljeno 9.srpnja 2021.].

25. Nestlé (2021a). The Nestlé company history. Dostupno na: https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history [pristupljeno: 7. srpnja 2021.].
26. Nestlé (2021b). The Nestlé logo evolution. Dostupno na: https://www.nestle.com/aboutus/history/logo-evolution [pristupljeno: 7.srpnja 2021.].
27. Parkhe A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances.
Dostupno na: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490315.pdf [pristupljeno: 6.srpnja 2021.].
28. Pfeifer S., Stanić M. (2017). Nastavni materijali. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_5_Korporacijska-strategija_5.pdf [pristupljeno: 26. lipnja 2021.].
29. Podravka (2002). Podravka i Nestlé potpisali petogodišnji ugovor o distribuciji. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/list-podravka/broj-1608/ [pristupljeno: 5.srpnja 2021.].
30. Podravka (2006) Company profile. Dostupno na: https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/1/2/12c5d6af417304064219ace0b002a9fd.pdf [pristupljeno: 7.srpnja 2021.].
31. Podravka (2021a). Povijest Podravke po godinama. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/ (pristupljeno: 7.srpnja 2021.).
Podravka (2021b). Uvijek sa srcem. Dostupno na: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/ [pristupljeno: 7.srpnja 2021.].
32. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga.* Zagreb: Masmedia.
33. Simmonds L. (2020). Agriculture: Why can't Croatia Grow Enough Food For Its Own Needs. Dostupno na: https://www.total-croatia-news.com/lifestyle/43903-agriculture [pristupljeno: 7.srpnja 2021.].
34. Škrtić, M., Mikić, M. (2009). Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled,* Vol. 60, No. 5-6, str. 290-311. D

35. Šlabek H. (2009). Polančec je htio prodati Nestléu najveći brend – Vegetu! *Jutarnji list.* Dostupno na: https://www.vecernji.hr/vijesti/polancec-je-htio-prodati-nestleu-najveci-brend-vegetu-38736 [pristupljeno: 8. srpnja 2021.].
36. Štimac, H. (2020). Nastavni materijali. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/7.-predavanje.pdf [pristupljeno: 25. lipnja 2021.].
37. Tipurić, D., Kolaković, M. (2002). Competitiveness of the Small and Medium Enterprise in Croatia: Strategic Alliance and Virtual Organization Challenges, *Asian Small Business Review*, No. 5
38. Tipurić, D., Markulin G. (2002). *Strateški savezi.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
39. Todeva, E., Knoke, D. (2005). Strategic alliances & models of collaboration. *Management Decision*, 43(1)
40. Tsang, K.W.E. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scand. J. Mgmt.* Vol. 14, No. 3, str. 207-221.
41. Vujsić Sardelić, S. (2006). Dostupno na: https://www.poslovni.hr/hrvatska/zbog-nestlea-prihodi-ce-pasti-u-makedoniji-i-bih-17150 [pristupljeno: 10.srpnja 2021.].
42. Yu B., Xu H., Dong F. (2019). Vertical vs Horizontal: How Strategic Alliance Type Influence Firm Performance? *Sustainability*, 11(23), str. 1-14.
43. Zamir, Z., Sahar, A., Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Research International.* Vol. 3(1), str. 25-39

Popis tablica

Tablica 1. Koju razvojnu strategiju upotrijebiti 5

Tablica 2. Obilježja prema kojima se mogu razlikovati zajedničko ulaganje i strateški savezi 6

Tablica 3. Resursi temeljeni na imovini i resursi temeljeni na znanju.....17

Tablica 4. Tri vrste strateških saveza 20

Tablica 5. Multilateralni i bilateralni savezi s obzirom na ugovor o suradnji, suradnju uz vlasnički udjel te bez ugovora 22