

Gospodarski klub Kutina
Sajam poslova u Popovači 15.3.2011.

Okrugli stol - tema:

Oblici udruživanja gospodarstvenika

dr.sc. Davor Perkov

Profesor VPŠ Libertas - Zagreb



Sadržaj prezentacije

Uvod

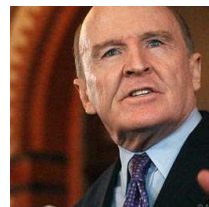
1. Modeli rasta poduzeća

2. Oblici suradnje među poduzećima

Zaključak

Umjesto UVODA...

Ako mislite da možete sami u današnjoj globalnoj ekonomiji - jako griješite!” Jack Welch (GE)



Suradnja među poduzećima i udruživanja kao zanimljivi fenomeni ne umanjuju rivalstvo na tržištu već **pomažu razvitku održive konkurentske prednosti !**



“Za poslovanje su važne samo dvije funkcije: marketing i inovacije. Sve drugo su troškovi.”

Peter Drucker

• **Širi se
(sinergijom)
ili – umri!**

AG 2010 -11

1. dio

1. Modeli rasta poduzeća

Modeli rasta poduzeća

- **organski rast** - samostalni, stvarni rast postojećih proizvoda na postojećim tržištima, novi proizvodi, nove tvornice, nova tržišta...
- **akvizicije i dezinvesticije** (preuzimanje drugih tvrtki, odnosno prodaja vlastitih)
- **strateški savezi (partnerstva)** - suradnja s drugom tvrtkom na nekim poslovima, primjerice distribuciji proizvoda, zajedničkom nastupu na tržištu isl.

Modeli rasta poduzeća (2)

- **promjena odnosa u tečajevima valuta** - usporedba rasta u lokalnoj valuti u odnosu na rast u preračunatoj valuti npr. HRK
- **povećanje/smanjenje** eksternih cijena
- **clusteri** - zemljopisno koncentrirani, međusobno povezani gospodarski subjekti, specijalizirani dobavljači, davatelji usluga i povezane institucije koje u određenom području predstavljaju regiju ili državu

Poduzetničke priče iz RH (1)

Infinum - pioniri industrije mobilnih aplikacija u nas

- Programerski dvojac Tomislav Car i Matej Špoler prije 10-tak godina krenuo je u poduzetnički IT biznis. Njihova priča danas je priča o uspjehu... Prodaja aplikacije **mobyMAP** jednoj malezijskoj tvrtki za 6.000 dolara omogućila im je otvaranje **Infinuma** 2005. godine. Prije pet godina njihova aplikacija badaSports pobijedila na Samsungovu natječaju i donijela im 100.000 dolara.

Jeffrey Treichel & Martina Usmiani, Kolektiva.hr

- pokretači portala **Kolektiva**, vodeće stranice za grupnu kupnju u Hrvatskoj; kako prodavati online, kako s par klikova miša doći do popusta i tajne online poslovanja.

AG 2010 -11

PERKOV M u M P



Poduzetničke priče iz RH (2)

Makrobiotika kao posao

- Filozofiju zdravog života Jadranka Boban Pejić i Zlatko Pejić pretvorili su nakon 25 godina u uspješan biznis. Edukativni centar „Makronova“ proširio se na firmu **Biovega**, restoran Nova, izdavačku kuću Planetopija, studio za prirodnu njegu lica i tijela Orgona te distribuciju proizvoda i najnoviju investiciju - organsko imanje Bio Zrno...

Ekipa iz EuroArt93 smišlja web aplikacije

- ... kreiraju web stranice, maštaju dizajn a složiti će vam i marketinšku kampanju... Svoje poslovanje šire na inozemna tržišta, otvaraju urede u zemljama EU i smišljaju rime na njemačkom...

Izvor: <http://www.profitiraj.hr teme/poduzetnicke-price/>

AG 2010 -11

PERKOV M u M P



2. dio

1. Oblici suradnje među gospodarskim subjektima

Motivi za partnersku suradnju i udruživanja

1. postizanje ekonomije obujma
2. pristup novim tržištima
3. brzina implementacije novih tehnologija
4. savladavanje trgovačkih barijera
5. korištenje viška/manjka kapaciteta
6. stvaranje i korištenje robne marka
7. premošćenje velikih troškova za istraživanje i razvoj
8. sprečavanje konkurentskih prijetnji



Konkurenti surađuju da bi opstali.

Podravka i Ledo su suradnjom došli do projekta co-brandinga Čokolino sladoleda na tržištima jugoistočne Europe.* Kuriozum je da Podravka u svom portfelju ima vlastitu tvornicu sladoleda Ital-Ice u Poreču, jedinog pravog konkurenta Ledu u Hrvatskoj.

Novi vrhunski sladoled pokazuje **sinergijsku snagu** distribucije Leda te imena robne marke Čokolino.

* IZVOR: Progressive magazin, Zagreb, 5/2008., str. 10



Oblici suradnje među poduzećima

1. Licencija
2. Franšiza
3. Ugovor u upravljanju
4. “Ključ u ruke”
5. Međunarodno podugovaranje
6. Zajedničko ulaganje
7. Holding društvo
8. Konzorcij
9. Kooperacija poduzeća
10. Kartel
11. Poslovna grupacija
12. Transakcijski savez
13. Strateški savez
14. Spajanje
15. Koncern

1. Licencija (engl. *Licensing*)

- Ugovor po kojemu inozemni partner uz odgovarajuću naknadu daje lokalnom licencijskom partneru pravo na korištenje tehnologije ili know-howa.
- Licencije su obično ekskluzivna prava proizvodnje na određenom tržištu u određenom razdoblju uz naknadu vezanu za obujam prodaje (npr. Maggi/Podravka)

2. Franšiza (engl. *Franchising*)

- Poseban oblik ugovora o licenciji ili tehnološkoj suradnji koja je znakovita za sektor usluga: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, bezalk. pića (Coca Cola), fast food (McDonalds), rent-a-car... (Hertz, Avis).
- Franšiza je ugovorni odnos u kojemu davatelj franšize (franšizor) ustupa primatelju franšize (franšizantu) pravo da u svom poslovanju koristi ime, logo, hotelske standarde, know-how, stručnu pomoć, zajednički rezervacijski sustav...

3. Ugovor o upravljanju (engl. *Management Contracts*)

- Sporazum kojim se određeni stupanj operativnih odgovornosti s jednog poduzeća prenosi na drugo. To obično podrazumijeva funkcije upravljanja čineći dostupnim čitav niz vještina, resursa i edukacije (treninga) osoblja.
- Ugovorom se precizira naknada za korištenje standarda, garanciju kvalitete, izobrazbu zaposlenika, pristupnica, članarina... (Marriott, Valamar, Sol Melia)

4. "Ključ u ruke" (engl. *Turnkey Operations*)

- Ugovor kojim preuzimatelj snosi odgovornost za postavljanje u funkciju cjelokupne proizvodnje ili infrastrukturnog projekta u svojoj zemlji sve do faze početka rada.
- Zadnjih godina se preuzimatelju dodaju i operativno poslovanje i (ili) održavanje.
- Plaćanje je u gotovini ili u robi.

5. Međunarodno podugovaranje (engl. *International Subcontracting*)

- ❑ Suradnja uključuje kompaniju (principala) iz jedne zemlje koja s partnerom iz druge zemlje pod određenim uvjetima ugovara prodaju nekih proizvoda.
- ❑ Tipični ugovor regulira proizvodnju i marketing od strane principala a prodaju od strane distributera na njegovom matičnom tržištu.
- ❑ Primjeri: AWT International, Orbico...

6. Zajedničko ulaganje (engl. *Joint venture*)

- ❑ “Zajednički pothvat” - jedan od češćih oblika međuo-rganizacijskog povezivanja radi prodora na novo tržište, korištenja ekonomije obujma, razvoj tehnologije isl.
- ❑ *Posebno poduzeće ili poslovni projekt koji zajednički osnivaju i posjeduju dva ili više neovisnih poduzeća koja u određenom omjeru ulažu sredstva radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva.*
- ❑ Uključuje zajedničku imovinu, rizike, participiranje u vlasništvu te dobiti (ili razdiobi gubitka) proporcionalno vlasničkim udjelima; **primjeri:** Škoda i Volkswagen; Fiat i ruski Sollers (2,4 mld eura), Tom Tailor i Sportina idr.
- ❑ Vrste: **Equity** (vlasničko) i **Contractual** (ugovorno).

Primjer: zajedničko ulaganje Končara i Elke

- Početkom ožujka 2011. potpisan je ugovor između KONČAR - DISTRIBUTIVNIH I SPECIJALNIH TRANSFORMATORA i tvrtke ELKA o osnivanju nove tvrtke **Elkakon d.o.o.**
- Djelatnost nove tvrtke usko je specijalizirana i usmjerena je na proizvodnju profilnih i okruglih industrijskih vodiča.
- KONČAR i ELKA vlasnici su nove tvrtke u jednakim omjerima s temeljnim kapitalom od oko tri milijuna kuna.
- U izgradnju objekta i opreme Elkakona planira se uložiti dodatnih tri milijuna kuna, a očekuje se da bi ukupan prihod tvrtke, u kojoj će za početak raditi 14 zaposlenih, trebao biti oko dva milijuna eura godišnje.

* http://www.koncar.com/hrv/novost.asp?nov_id=41

7. Holdinško društvo (*engl. Holding Company*)

- Pravni subjekt koji posejduje 51% dionica drugih, supsidijarnih, pravno samostalnih poduzeća.
- Kada društvo isključivo posluje dolaženjem u posjed i sudjelovanjem u vlasništvu/upravljanju drugih poduzeća, riječ je o čistom holding društvu. Ako društvo ima i druge djelatnosti, to je mješovito holding društvo.
- Ako je cilj holding društva vlasništvo industrijskog karaktera, riječ je o industrijskom holding društvu. Međutim, ako je holding društvu cilj samo ulaganje sredstava, tu je riječ o financijskom holding društvu.

8. Konzorcij (engl. Consortium)

- ❑ Poseban oblik udruživanja društava i drugih organizacija radi zajedničkog financiranja određenog većeg posla, za čije financiranje pojedinačno nije zainteresiran nijedan od partnera.
- ❑ *Konzorcij je u pravu međunarodnih investicijskih radova ugovorno udruživanje dva ili više izvođača koji se solidarnom odgovornošću obvezuju domaćem ili inozemnom investitoru da će zajednički izgraditi određeni objekt i/ili isporučiti određenu opremu.*
- ❑ Bitno je da udruživanjem u konzorcije ne nastaje nova pravna osoba i da konzorcij prestaje nakon okončanja svih ugovorenih radova.

9. Kooperacija poduzeća (engl. Cooperation)

- ❑ *Usklađeno zajedničko djelovanje dvaju ili više poduzeća ili njihovih pojedinih funkcija radi zajedničke proizvodnje, unapređenja međusobnih poslovnih odnosa ili rješavanja zajedničkih pitanja.**
- ❑ Osnovne su pretpostavke kooperacije: a) postojanje zajedničke tržišne samosvijesti i b) međusobno povjerenje između partnera.
- ❑ Primjeri: Canon i Kodak-zajednički rad na fotokopirnim uređajima; Thomson i JVC - zajednička proizvodnja videorekordera, Rover i Honda; Caterpillar i Mitsubishi - zajednička proizvodnja viličara u SAD, Singapuru i Nizozemskoj ...

* Izvor: D. Tipurić, G. Markulin, "Strateški savezi", Sinergija, Zgb, 2002., str. 4

10. Kartel (engl. cartel)

- ❑ *Model horizontalnog povezivanja utemeljen na osnovnoj svrsi poslovanja a cilj je kontrolirati cijene i ograničiti konkurenciju u industriji (tj. ostvariti monopol).*
- ❑ Veći profit ostvaruju diktiranjem uslova prodaje, monopolskim cijenama i drugim pogodnostima, a ne smanjenjem troškova i racionalizacijom.
- ❑ **Primjeri:** kartel industrije šećera, čelika, nafte, aluminiya...).

11. Poslovna grupacija (engl. Business Group)

- *Interesno udruživanje dvaju ili više samostalnih gospodarskih subjekata radi postizanja jače konkurentske pozicije u natjecanju s najvećima na tržištu.*
- **Primjeri:** Valamar grupa, Hoto grupa, NTL ili Ultragros u hrvatskoj trgovini, NEXE grupa, grupacija Jadranski luksuzni hoteli (JHL), Gastro grupa, Mercator kao najveća slovenska grupacija...).

12. Transakcijski savez

- ❑ Razmjerno kratkoročan sporazum, temeljen na komercijalnoj osnovi.
- ❑ **Primjer:** suradnja Podravke Budapest s Krašom čije proizvode uz naknadu, distribuira na mađarskom tržištu).

13. Strateški savez

- ❑ *Koalicija poduzeća stvorena u svrhu postizanja važnih i dugoročnih poslovnih ciljeva. To je sporazum između dvaju ili više poduzeća glede zajedničkog posla i/ili podjele resursa radi zajedničkih koristi. **
- ❑ **Primjeri:** savez Xeroxa i Fujija, Toyote i General Motorsa, Metroa i Spara u Mađarskoj, Metroa i Konzuma (Konmet) u Hrvatskoj, Star Alliance, Podravka i Nestle),

* Drago W.A. "When strategic alliance make sense", 1997.

Strateški ciljevi u novijim savezima



- Hilton Hotels i LodgeNet Entertainment, 2000. g. zajedničko poduzeće čiji je strateški cilj pružanje interaktivnih televizijskih i internetskih usluga gostima u hotelskim sobama.

VisaCard - Microsoft i MasterCard - Netscape - strateški savez radi sigurnog načina plaćanja putem Interneta.

Gastro grupa - 35 hrvatskih poduzeća iz sektora distribucije hrane i pića HoReCa segmentu, ušlo 2004. u strateški savez sa ciljem povećanja konkurentnosti i jačanja pozicije na tržištu.

14. Spajanje (engl. Merger)

- *Najviša forma strateškog partnerstva u kojoj se dvije ili više nezavisnih organizacija iz iste grane industrije spajaju (fuzioniraju) u jednu, novu - pravno i ekonomski - samostalnu organizaciju.*
- **Primjeri:** DaimlerChrysler, AOL Time Warner, Maistra Rovinj)

15. Koncern (engl. Concern)

- Nastaju udruživanjem većeg broja poduzeća obično iz iste gospodarske grane. To je najviši stupanj monopolističkog udruživanja .
- Prvi su koncerni nastali okupljanjem određenog broja poduzeća oko jednog poduzeća i njezina vlasnika.
Primjer: Morganov koncern ili danas koncerni Agram, ABB ili Siemens!
- Svrha udruživanja je postizanje konkurentnosti; zajednička nabava sirovina, energije, repromaterijala i drugih resursa za svoje proizvodne procese i plasman vlastitih proizvoda. Tako proizvodi jednog dijela koncerna postaju sirovine ili repromaterijal za druge njegove dijelove.

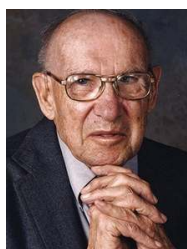
IZVOR: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Koncern>

Perkov: Oblici udruživanja

31



Partnerstva su sve jača



Strateška partnerstva su jedan od najbrže rastućih trendova u svjetskoj industriji.

Peter Drucker: “... *najveća promjena korporacijske strukture i načina na koji se vodi posao, jest rast veza koje se ne zasnivaju na vlasništvu - već na partnerstvu.*”

Perkov: Oblici udruživanja

32



Umjesto ZAKLJUČKA

- U svijetu je tijekom 1997. i 1998. formirano oko 20.000 različitih strateških saveza, dok je od 1990.-1996. samo u informatičkoj industriji stvoreno oko 36.000 takvih oblika suradnje.
- Onaj tko u globalizaciji ne želi biti pregažen mora ići u saveze, iako su izgledi za uspjeh mali. Zato se valja pripremiti na najbolji mogući način.
- Postoje i faze u tom procesu: 1. identifikacija potrebe za partnerstvom, 2. evaluacija, 3. pregovori, a tek onda 4. implementacija.

Hvala lijepa organizatorima na pozivu a vama svima na suradnji i pažnji.



perkov.savjetovanje@zg.t-com.hr

mob. 091 60 555 00

www.vps-libertas.hr