

piše: **mr.sc. Davor Perkov**

Dok je globalizacija više eksternog karaktera, dotle je internacionalizacija više internog karaktera. Informatičke tehnologije omogućuju kompanijama da posluju u različitim dijelovima svijeta, bez potrebe za stvaranjem cjelokupnog i skupog poslovnog sustava u svakoj pojedinoj zemlji.

Zamke globalizacije

Informatičke tehnologije omogućuju kompanijama da posluju u različitim dijelovima svijeta. Nema potrebe za stvaranjem cjelokupnog i skupog poslovnog sustava u svakoj od zemalja u kojoj posluju, niti za zapošljavanjem lokalnih eksperata u transferiranju novca ili primjerice, obučavanjem većeg broja zaposlenika.

Na globalnom tržištu sve više uzajamno konkuriraju grupe pojedinih poduzeća tj. korporacija. U svijetu je tijekom 1997. i 1998. oformljeno oko 20,000 različitih strateških saveza, a od 1990.-1996. je samo u informatičkoj industriji stvoreno oko 36,000 saveza.

Svaka tvrtka koncipira svoj razvoj tako da napreduje i raste, a to može biti rezultanta:

- organskog rasta (samostalni, stvarni rast postojećih proizvoda na postojećim tržištima, novi proizvodi i nova tržišta)
- akvizicija i dezinvesticija (preuzimanjem drugih tvrtki odnosno prodajom vlastitih)
- strateškog saveza (suradnja s drugom tvrtkom na nekim poslovima, primjerice distribuciji proizvoda, zajedničkom nastupu na određenom tržištu, i sl.)
- promjena odnosa valuta (usporedba rasta u lokalnoj valuti u odnosu na rast u preračunatoj valuti npr. HRK)
- povećanja/smanjenja eksternih cijena

Donedavno se više od 20 posto ukupnih prihoda dvije tisuće najvažnijih američkih i europskih poduzeća stvaralo u alijansama. Za 2004. se procjenjuje, da će ista poduzeća kao efekte saveza ostvariti u prosjeku 30 posto ukupnih prihoda, a najbolja europska čak 40% posto ukupnih prihoda poslovanjem u savezima.

Strateška partnerstva su jedan od najbrže rastućih trendova u svjetskoj industriji. To je shvatio i Peter Drucker koji smatra da ...“... *najveća promjena korporacijske strukture i načina na koji se vodi posao, jest rast veza koje se ne zasnivaju na vlasništvu već na partnerstvu.*”

Promjene koje potenciraju internacionalizaciju

Internationalizacija poslovanja i ekspanzija robnih marki predstavljaju nužnost za rast i osnaženje kompanije, snižavanje troškova i povećanje profita, koji se potom ponovo usmjerava u nove investicije i razvoj.* (*Zvonko Pavlek, Marketing u akciji, Alfa, Zagreb, str. 97)

Promjene koje potenciraju proces internacionalizacije kao važnog sredstva ujedinjavanja svijeta, su slijedeće:

- Globalizacija – brisanje granica

- Tehnološke promjene
- Porast troškova istraživanja & razvoja (IR)
- Skraćenje životnog ciklusa proizvoda
- Snažnija penetracija uvoza
- Povećanje broja industrijaliziranih zemalja
- Zrelost problema industrije

Danas je većina svjetskih tržišta otvorena; bilo gdje na globusu i bilo što se može nabaviti, proizvesti, transportirati, konzumirati i naplatiti. Barijere konstantno padaju, međudržavne granice se (osim Burme, Kube i Sj. Koreje) brišu, ulaz kompanija u gotovo sve gospodarske sektore (osim možda energije, javnog prijevoza i obrane) je znatno olakšan i demokratiziran.

Kineski boom

Prema pisanju *The Timesa*, pred Božić 2003. je čak 80% svih poklona proizvedeno u Kini, a glavnina njih u regiji, koja je unazad 10 godina bila tek pusta i stjenovita morska obala na jugu zemlje. Iz luke Shenzen krenulo je u predbožićno vrijeme prema Zapadu 250.000 kontejnera s igračkama koje je proizvelo 1 milijun Kineza radeći dnevno po 18 sati, i to za plaću manju od 100 eura mjesečno.

Životni ciklus proizvoda se permanentno skraćuje, a liberalizacija izvoza, odnosno snažnija penetracija uvoza, mogu stvoriti probleme poduzećima u nerazvijenim državama koja imaju manju proizvodnju. Svijet je vrlo složen pa je suvremena terminologija iznjedrila novi pojam "complexity". Globalizacija je doista kompleksan, proturječan i višesmislen fenomen. Jedna od njegovih značajki svakako je demokratizacija sve većeg broja i onih manje demokratskih zemalja koje se bore za pristup, sudjelovanje i natjecanje na globalnom tržištu.

Da na tržištu doista nema više puno mjesta za slobodne strijelce, i da se poput kineskih javljaju novi internacionalni "preuzimatelji", potvrđuje i aktualni slučaj britanske automobilske industrije MG Rover. Posljednji samostalni britanski proizvođač automobila, MG Rover – jedan od britanskih simbola - početkom travnja 2005. je pokrenuo stečajni postupak nakon što se kineski konzorcij Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC) povukao iz predloženog spajanja.



Primjer: Stečaj MG Rovera

Propali sporazum signalizirao je vjerojatni kraj toga proizvođača automobila i gubitak desetaka tisuća radnih mjesta u tvornici i još 20-ak tisuća kod Rover-ovih dobavljača! U nastojanju da spasi taj sporazum i sačuva radna mjesta, britanska vlada je ponudila kratkoročni zajam od 100 milijuna funti za premošćivanje Roverovih poteškoća.

No, već krajem srpnja iste godine, MG Rover je ipak dobio novog vlasnika. Za gotovo 60 milijuna funti preuzeo ga je *Nanjing Automotive* – najstariji kineski proizvođač automobila, kamiona i autobusa koji je u konkurenciji sa također kineskim SIAC-om i britanskom Kimber grupom, ponudio najvišu cijenu bez posebnih uvjeta!

Nekadašnji FIAT-ov partner, relativno mali *Nanjing* (16,000 zaposlenih) koji je u državnom vlasništvu, zacijelo će veliki dio proizvodnje preseliti na drugi kraj svijeta – u Kinu, mada stručnjaci najavljuju da će u skladu s dugoročnim planovima u Ujedinjenom

Kraljevstvu otvoriti novih 2,000 radnih mjesta, obnavljajući proizvodnju u West Midlandsu i Birminghamu.

Činjenica da je Nanjing kupio cjelovitost i drž MG-a pokazuje da Kinezi imaju ozbiljnu namjeru postati globalna automobilska kompanija jer već do 2006. godine žele prodavati 300,000 vozila godišnje!

Predviđanja stručnjaka Darka Tipurića i Gorana Markulina govore kako će 2010. godine čak 40 posto ukupnoga svjetskoga poslovanja biti obavljeno kroz neki od oblika strateškog povezivanja.* (* Darko Tipurić, Goran Markulin, "Strateški savezi", Sinergija, Zagreb, 2002.)

Oblici strateškog povezivanja

Kooperacija poduzeća – je usklađeno zajedničko djelovanje dvaju ili više poduzeća ili njihovih pojedinih funkcija radi unapređenja međusobnih poslovnih odnosa te rješavanja istih ili sličnih zadaća i zajedničkih pitanja. (npr. Canon i Kodak-zajednički rad na fotokopirnim uređajima; Thomson i JVC – zajednička proizvodnja videorekordera, Rover i Honda, itd.)

Kartel – je način suradnje temeljen na osnovnoj svrsi poslovanja (npr. kartel industrije šećera, čelika, nafte...) a cilj mu je podići cijene i ograničiti konkurenciju u industriji.

Poslovna grupa – je interesna asocijacija dvaju ili više samostalnih poslovnih subjekata koja time želi postići jaču konkurentsku poziciju u utakmici s najvećima na tržištu (npr. CBA, Gastro grupa ili Unigros u Hrvatskoj, NEXE grupa itd.).

Primjer poslovne grupacije: **Ultra-Gros**

Novoosnovani domaći trgovački lanac Ultra-Gros je po prometu postao 4. po veličini trgovačka grupacija u Hrvatskoj (iza Konzuma, Getro-a i udruženja CBA). Izrastao je iz udruženja Ultra grupa koja se 1. siječnja 2005. spojila s pazinskim Unigrossom i bjelovarskim PPK-om. U grupu Ultra-Gros udružilo se 18 trgovačkih kuća iz cijele zemlje (Lonia Kutina, Jadranka Mali lošinj i dr.) koje ukupno imaju 356 prodajnih mjesta i 3.460 zaposlenih.* (**Jutarnji list, Zagreb, 29.01./5.03.2005.*)

Ukupan promet u 2004. bio je 2,8 milijardi kuna čime Ultra-Gros ima 7%-tni tržišni udjel. "*Udruženi ćemo ostvariti bolje poslovne rezultate dok bi pojedinačno propali. Ovako udruženi ćemo se othrvati velikim trgovačkim lancima*", rekao je Frane Jaram, čelnik kolegija direktora poduzeća u grupi. On očekuje da će pregrupiranja i velika preuzimanja u trgovini u Hrvatskoj trajati još 2-3 godine, kada će definitivno sve tržišne pozicije biti zauzete a koncentracija ove tercijarne djelatnosti u potpunosti zaokružena.

Keiretsu je oblik povezivanja japanskih poduzeća. To su skupine poduzeća koje dugoročno surađuju u različitim područjima poslovanja; kupuju i prodaju jedni drugima robu, upravljaju zajedničkim tokovima financiranja i sl. Najveći japanski keiretsu su Mitsui sa 140 i Mitsubishi sa 141 sestrinska poduzeća, slijedi Fuji sa 130 poduzeća, itd.

Transakcijski savez je razmjerno kratkoročan sporazum, temeljen na komercijalnoj osnovi (npr. Podravka Budimpešta ugovara distribuciju proizvoda Kraša na mađarskom tržištu, Nestle za tržišta ex-Yudistribuciju svojih proizvoda povjerava Podravki, itd.)

Strateški savez je koalicija poduzeća stvorena u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To je sporazum između dvaju ili više poduzeća glede zajedničkog posla i/ili podjele resursa radi zajedničkih koristi (npr. savez Xeroxa i Fujija, Toyote i General Motorsa, Metroa i Spara u Mađarskoj, Metroa i Konzuma (Konmet) u Hrvatskoj, Star Alliance u međunarodnom zrakoplovstvu, isl.)

Ako su uspješni, strateški savezi su efikasni. Od 1989. do 1999. godine je 25 poduzeća, najaktivnijih u savezima sa svjetske rang-liste "Fortune 500", ostvarilo povrat na kapital (ROE - Return on Equity) od čak 17,2%, što je bilo 40% više od prosjeka svih kompanija s liste "Fortune 500".

U istom dekadnom razdoblju su strateški savezi 2,000 vodećih poduzeća u svijetu u prosjeku imali povrat na ulaganja od cca 17%. Strateški savezi najboljih europskih poduzeća imaju još veću efikasnost s - u prosjeku - gotovo 25% povrata na ulaganja!* (*William Drago, "When strategic alliance make sense", *Industrial Management & Data Systems*, Emerald Group Publishing, Vol. 97, No 2, lipanj1997., pp.53-5)



Primjer iz turizma: **Strateški savez Rubio's Mexican Grill i Državne uprave za turizam Baja California**

Rubio's Fresh Mexican Grill i Državna uprava za turizam Baje Californije objavili su 23. rujna 2003. formiranje strateškog saveza kako bi promovirali kuhinju, kulturu i turističke boje Baja Californije (Mexico).

Program nazvan "Ralph's Baja" uključio je legendarnog Ralpha Rubija (suosnivača Rubio's Fresh Mexican Grilla) i njegova omiljena mjesta u Baja Californiji za odmor, kupanje, relaksaciju i naravno - gastronomiju! Program također nudi savjete o putovanju preko granice, recepte iz Ralphove obiteljske kuhinje kao i običajnu tradiciju.

Inicijativa je podržana mogućnostima *in-store* kupnje s nagradnim akcijama, savjetima i informacijama o putovanjima, *in-store* eventima za kupce i odnosima s javnošću. Program se odvija tijekom cijele godine, s unaprijed određenim nagradnim putovanjima za svako tromjesečje. K tome, za daljnje učvršćivanje saveza, obje strane osigurale su link do web stranica svake od kompanija.

SPAJANJE (*Merger*) - je najviša forma strateškog partnerstva u kojoj se dvije ili više pravno samostalne organizacije spajaju u jednu, novu - pravno i ekonomski - samostalnu organizaciju. (npr. Jadranturist Rovinj i Anita Vrsar u novu tvrtku "Maistra" dd; Daimler i Chrysler ili AOL i Time Warner)

Primjer: **Ciljevi novijih strateških saveza**

Hilton Hotels i *LodgeNet Entertainment*, tvrtka specijalizirana za Internet usluge, osnovali su 2000. g. zajedničko poduzeće čiji je strateški cilj pružanje interaktivnih televizijskih internetskih usluga gostima u hotelskim sobama.

Hiltonov direktor tehnoloških operacija g. Robert Machen smatra tv visokom strateškom prednosti koja omogućuje da se na specifičan način izravno komunicira s gostima. Koristeći uz pomoć *LodgeNet*-a program *SigNETure TV*, *Hilton* se nada jačanju brandinga preko sobnih televizijskih ekrana s profiliranim sadržajima. "Radimo na novom imageu.", objasnio je Machen. "Kada gost u sobi uključiti televizor, bit ćemo u mogućnosti uputiti mu (ili njoj) osobnu poruku."

VisaCard i *Microsoft*, odnosno *MasterCard* i *Netscape*, sklopili su strateške saveze radi uspostavljanja sigurnog načina plaćanja putem Interneta, isl.

Ni domaće gospodarstvo srećom, nije imuno na svjetske tendencije inovativnih oblika suradnje i udruživanja među poduzećima radi očuvanja, stjecanja ili jačanja konkurentske

pozicije na tržištu. Pronalazimo svjež i konkretan primjer *Gastro Grupe* sa sjedištem u Zagrebu.



Primjer strateškog saveza: **Gastro grupa Zagreb**

Gastro Grupa je kao strateški savez (po karakteru rijedak i za Europu), nastala krajem 2004. na osnovi društvenog ugovora 40 hrvatskih poduzeća iz sektora distribucije hrane i pića, naročito za specifični HoReCa segment (hoteli, restorani, catering, caffe-barovi).

Središnji ured u Zagrebu, naročito će se usredotočiti na pružanje razvojno-marketinške podrške članicama, konsolidaciju prodajnog programa, ugovaranje i partnerstva s dobavljačima, te standardizaciju poslovnih procesa sa svrhom ostvarenja veće razine kompetitivnosti članica u regiji.

Vlasnička struktura - *Gastro grupa* je osnovana s pet milijuna kuna temeljnog kapitala, u 2004. je ostvarila oko 4,5 milijardi kuna prihoda, zapošljava oko 2,5 tisuća djelatnika, a za 2005. su isplanirali rast poslovanja od minimalno devet posto.

Članice su s područja čitave zemlje (od Vukovara do Dubrovnika), te imaju od dva do četiri posto vlasničkog udjela. Najveći pojedinačni vlasnik, zagrebačka kompanija Roto-promet, ujedno inicijator projekta, ima osam posto vlasničkog udjela.

Ciljevi - Prema riječima predsjednika Nadzornog odbora *Gastro grupe* i vlasnika Roto-prometa Juraja Mihaljevića, "takva vrsta udruživanja nije poznata ni u Europi". (**Dragana Radusinović, "Veletrgovci dobili konkurenciju u opskrbi hotela i restorana", 13.12.2004.*)

Ovim udruživanjem, hrvatske tvrtke kao što su: *Apfel Makarska, Bure-Commerce Biograd n/m, Rabkomerc Rab, TPK Rijeka, Magma Varaždin* i dr., žele same kreirati svoju budućnost jer zajednički mogu postići bolje poslovne rezultate. Njihovi vlasnici su procijenili kako bi im daljnjim samostalnim djelovanjem tržišna pozicija bila ugrožena, a mnoge ne bi ni opstale pred konkurencijom domaćih i inozemnih tvrtki koje se bave veletrgovinom (*Metro, Getro, Velpro*).

Osim toga, među ciljevima *Gastro Grupe* istaknut je i izlazak na strana tržišta, a prema najavama na osnivačkoj skupštini održanoj u Opatiji početkom studenoga 2004., u konačnici bi se savez trebao sastojati od najviše 50 tvrtki-članica.

Najveće vrijednosti - "Naša najveća vrijednost je to što smo u svakom trenutku na raspolaganju našim kupcima. Radimo sa 13,500 kupaca u gastro kanalu distribucije, te sa oko 2,500 samostalnih trgovačkih radnji. Članice saveza u svojim portfeljima raspolazu sa oko 190 vlastitih maloprodajnih objekata i 450 teretnih vozila za isporuku. Trenutačno u Hrvatskoj, osim *Gastro Grupe*, ne postoji dobavljačka tvrtka koja ima 40 distributivnih mjesta", ističe predsjednik Uprave mr. Đuro Horvat (**Domagoj Bajtić et al., Na usluzi ugostiteljima i trgovcima, Progressive magazin, Zagreb, travanj 2005., str. 28*)

Dijeleći sudbinu kupaca koji manje-više rade "od jutra do sutra", i članice ove grupacije rade po načelu 24-7, odnosno 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu.

"Učeca organizacija" - Menadžment *Gastro grupe* je svjesno činjenice da je znanje, tj. kvaliteta ljudi ključni faktor konkurentnosti. Organizirano je niz zajedničkih radionica i treninga na različitim menadžerskim razinama.

Briga o održivom rastu - Uz jačanje pozicija svojih članica, menadžment *Gastro grupe* planira i ekološki projekt otkupa starog ulja od restorana i hotela. Naime, novi zakoni i prilagođavanje standardima Europske unije propisuju da se staro ulje mora reciklirati. Kako bi svojim klijentima olakšali taj proces, u suradnji s resornim ministarstvom *Gastro grupa* će pokrenuti projekt otkupa toga otpada i pobrinuti se za reciklažu, što neće stvarati dodatne troškove njihovim kupcima.