

Proračun Republike Hrvatske 2016

Džemali, Jasin

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:483306>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Idriz Džemaili

**OBLICI UDRUŽIVANJA PODUZEĆA
FORMS OF BUSINESS ASSOCIATION**

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

OBLICI UDRUŽIVANJA PODUZEĆA
FORMS OF BUSINESS ASSOCIATION

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić, viši predavač

STUDENT

Idriz Džemali

MBS: 0296014850/14

Gospić, listopad 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 10.07. 2017.

Z A D A T A K

za završni rad


Pristupniku Idriz Dzemaili MBS: 0296014850/14


Studentu stručnog studija Ekonomiko pod. izdaje se tema završnog rada pod nazivom
Oblici udruživanja poduzeća


Sadržaj zadatka :

1. Uvod
2. Pojam poduzeća
3. Proces utraživanja i institucionalni oblici suradnje
4. Klasifikacija kooperacije s obzirom na položaj partnera u lancu vrijednosti
5. Potraga za pojedinačnim strategijama prilikom udruživanja poduzeća
6. Povezane grupacije

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Dr. sc. Vlatka Ružić zadano: 10.07.2017., 
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: V. Ružić predati do: 30.09.2017., 
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Student: Idriz Dzemaili primio zadatak: 10.07.2017., 
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)


Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **OBLICI UDRUŽIVANJA PODUZEĆA** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora **dr. sc. Vlatka Ružić, viši predavač**.

Idriz Džemaili



(potpis studenta)

SAŽETAK

Trgovačka poduzeća, neovisno o svojoj veličini, uvijek su u potrazi za novim načinima za opstanak na tržištu, pa rješenja pronalaze u sve izraženijim procesima povezivanja u različite partnerske odnose i saveze. Pod pojmom poduzeća podrazumijevamo samostalnu gospodarsku, tehničku i društvenu cjelinu u vlasništvu određenih subjekata koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta, a koristi se potrebnim resursima radi ostvarivanja dobiti ili drugih ciljeva pritom snoseći poslovni rizik. Od povremenih oblika udruživanja najpoznatiji je konzorcij u kojem se poduzeća povezuju se radi zajedničkih ali privremenih interesa npr. zajednički nastupi na sajmovima, u izdavanju turističkih prospekata. Strateško partnerstvo predstavlja određeni oblik formalnog sporazuma između dvije (bilateralno partnerstvo) ili više (mrežno partnerstvo) strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva. Strateški savezi predstavljaju koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva. Poduzetničke zone predstavljaju određene regije u kojima se poslovna struktura sastoji od malih poduzeća koja su u lokalnom vlasništvu i koja isključivo donose poslovne odluke od lokalnog značaja.

Ključne riječi: poduzeća, poslovni rizik, poslovni interesi, sporazum

SUMMARY

Businesses, regardless of their size, are always looking for new ways to survive on the market, so solutions are found in increasingly prominent processes of linking to different partnerships and alliances. Under the concept of enterprise, we mean an independent economic, technical and social entity owned by certain entities that produce goods and services for the needs of the market, and uses the necessary resources to achieve profit or other goals while endangering business risk. Occasional forms of association are the most well-known consortium in which businesses are linked to common but temporary interests eg joint exhibitions at fairs, in issuing tourist brochures. A Strategic Partnership is a formal form of formal agreement between two (bilateral partnerships) or more (network partnerships) parties that undertake to share finance, skills, information and / or other resources with the aim of achieving common goals. Strategic alliances represent coalitions of companies created with the purpose of achieving strategic business goals. Entrepreneurial zones represent certain regions in which the business structure consists of small, locally owned businesses that exclusively make business decisions of local importance.

Key words: business, business risk, business interests, agreement

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet završnog rada.....	1
1.2. Svrha i cilj završnog rada.....	2
1.3. Struktura završnog rada.....	2
2. POJAM PODUZEĆA.....	3
2.1. Strateška partnerstva.....	4
2.2. Strateški savezi.....	6
2.3. Klasteri.....	7
2.4. Poduzetničke zone.....	10
3. PROCES UMREŽAVANJA I INSTITUCIONALNI OBLICI SURADNJE.....	12
3.1. Ugovorni odnos.....	12
3.2. Franšiza.....	13
3.3. Ustupanje franšize.....	18
3.4. Zajednički pothvat.....	22
4. KLASIFIKACIJA KOOPERACIJE S OBZIROM NA POLOŽAJ PARTNERA U LANCU VRIJEDNOSTI.....	25
5. POTRAGA ZA POBJEDNIČKOM STRATEGIJOM PRILIKOM UDRUŽIVANJA PODUZEĆA.....	28
6. POVEZANE GRUPACIJE.....	29
6.1. Nabavne grupacije.....	30
6.2. Nabavni uredi ili kontori.....	30
7. ZAKLJUČAK.....	32
LITERATURA.....	33
POPIS TABLICA.....	34
POPIS SLIKA.....	35

1. UVOD

Trgovačka poduzeća, neovisno o svojoj veličini, uvijek su u potrazi za novim načinima za opstanak na tržištu, pa rješenja pronalaze u sve izraženijim procesima povezivanja u različite partnerske odnose i saveze.

1.1. Problem i predmet završnog rada

Suvremena trgovačka poduzeća su danas sve više članovi više trgovačkih udruženja, te imaju distribucijske ugovore s više različitih poslovnih partnera i nabavnih udruženja. Predmet ovog završnog rada je opis učlanjenja poduzeća s nekoliko nabavnih lokacija, razvijanja strateških odnosa s ključnim dobavljačima i kupcima, a u nekim slučajevima čak i s konkurentima.

1.2. Svrha i cilj završnog rada

Svrha ovog završnog rada je ukazati na porast značaja i intenziteta tradicionalnih kooperativnih odnosa poduzeća u obliku strateških saveza i partnerstava, ali i pojavu posve novih oblika poslovnih suradnji, posebice u trgovini. Cilj ovog završnog rada jest opisati izraženi proces umrežavanja poduzeća kroz razne oblike čija arhitektura uspostavljenih kooperativnih odnosa među poduzećima nalikuju mreži.

1.3. Struktura završnog rada

U prvom poglavlju rada uvest ćemo čitatelja u problem i predmet samog završnog rada, svrhu i cilj, te strukturu.

U drugom poglavlju rada definirat ćemo pojam poduzeća i navesti sve oblike udruživanja poduzeća, a detaljno ćemo razraditi najvažnije: strateška partnerstva, strateške saveze, klastere i poduzetničke zone.

U trećem poglavlju rada ćemo opisati proces umrežavanja poduzeća trgovinske djelatnosti, te obraditi najznačajnije, a to su: ugovorni odnos, franšiza, ustupanje licence i zajednički pothvat, poznatiji pod nazivom joint venture.

U četvrtom poglavlju ćemo klasificirati kooperaciju s obzirom na položaj partnera u lancu vrijednosti.

U petom poglavlju ćemo opisati uspješnu potragu za pobjedničkom strategijom prilikom samog udruživanja poduzeća.

U šestom poglavlju ćemo opisati povezane grupacije.

Slijede zaključak, literatura i popis tablica i slika.

2. POJAM PODUZEĆA

Pod pojmom poduzeća podrazumijevamo samostalnu gospodarsku, tehničku i društvenu cjelinu u vlasništvu određenih subjekata koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta, a koristi se potrebnim resursima radi ostvarivanja dobiti ili drugih ciljeva pritom snoseći poslovni rizik (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

Poduzeće je prije svega pravna osoba, a to postaje upisom u sudski registar.

Postoje dvije samostalnosti poduzeća i to: ekonomska samostalnost poduzeća i pravna samostalnost poduzeća ili trgovačkog društva(www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.) .

Pod ekonomskom samostalnošću podrazumijevamo sposobnost poduzeća da samo bira predmet svog poslovanja, te samostalno donosi svoje poslovne odluke (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

Pod pravnom samostalnošću smatramo pravnu osobnost poduzeća da samostalno stječe prava i obveze (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

Osnivači poduzeća mogu biti fizičke ili pravne osobe, a s obzirom na vlasništvo, mogu biti u privatnom, javnom ili mješovitom vlasništvu.

Postoje dva osnovna preduvjeta za nastanak poduzeća, a to su:

- postojanje poduzetnika i poduzetničke inicijative,
- odgovarajući gospodarski i društveni uvjeti (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

Glavni gospodarski preduvjeti za osnivanje i rad poduzeća su slijedeći:

1) Vanjski preduvjeti:

- potrebe tržišta,
- postojanje i dostupnost resursa.

2) Unutarnji preduvjeti:

- predmet poslovanja
- potreban kapital, kadrovi, sredstva i predmeti rada (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

U razvijenom svijetu zapada postoje brojni oblici udruživanja poduzeća, a mi ćemo u ovom završnom radu nabrojiti najvažnije. Vertikalni oblici su npr.:

1. KARTEL KOJI FORMIRAJU MALA I SREDNJA PODUZEĆA (s ciljem nekog monopola npr. u proizvodnji, cijenama)
2. HOLDING KOMPANIJA - oblik udruženja koje kontrolira jednu ili više drugih poduzeća, najčešće putem dionica jer se radi o dioničkim društvima
3. KONGLOMERATI - holding i potporna poduzeća - borba s konkurencijom na bazi monopola u niskim cijenama (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.)
4. KONCERN - udruživanje više samostalnih poduzeća koja gube gospodarsku samostalnost
5. TRUST je složeno udruživanje, najviši oblik koncentracije poduzeća koja također gube i pravnu i gospodarsku samostalnost. Glavni cilj im je ovladanjem tržištem ili podjela rizika (www.unizd.hr, pristupljeno 08.08.2017.)

Gore navedeni oblici čine zapravo trajno udruživanje.

Od povremenih oblika udruživanja najpoznatiji je konzorcij u kojem se poduzeća povezuju se radi zajedničkih ali privremenih interesa npr. zajednički nastupi na sajmovima, u izdavanju turističkih prospekata.

2.1. Strateška partnerstva

Strateško partnerstvo predstavlja određeni oblik formalnog sporazuma između dvije (bilateralno partnerstvo) ili više (mrežno partnerstvo) strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Dakle, poduzeće je u mogućnosti unaprijediti svoje ključne kompetencije ulaskom u strateško partnerstvo s poduzećima koja imaju komplementarne sposobnosti, odnosno, drukčije rečeno, da bi efektivna partnerstva bila u ravnoteži i da bi ispunila svoje prvotno zadane ciljeve moraju posjedovati kombinaciju slijedećih elemenata (Milovanović, 2013.) :

- podjela rizika- svaki partner snosi fer i razuman udio rizika u partnerstvu, pri čemu niti jedan partner nema disproporcionalni udio rizika
- podjela resursa- svaki partner ulaže prikladnu razinu resursa, bilo da je to kapital, ljudski resursi, znanje, tehnologija i dr.
- podjela nagrada- svaki partner ravnopravno sudjeluje u nagradama, te partneri zajednički rade na ostvarenju obostranih uspjeha
- zajednička vizija- partneri dijele zajednički pogled na strategiju, ciljeve i rezultate strategijskog partnerstva
- zajedničke vrijednosti- partneri dijele zajednički sustav vrijednosti i zajedničku kulturu koju čine osnovu odnosa. Upravo zbog te zajedničke osnove, partneri su u stanju rješavati eventualne probleme što u konačnici dovodi do daljnjeg jačanja i učvršćivanja zajedničkog odnosa.

Strateško partnerstvo često se smatra alatom za povećanje prodaje, rasta tržišnog udjela i rasta poduzeća. Međutim, većina partnerstva i saveza ne uspijevaju ostvariti svoje ciljeve. Zato, da bi bilo moguće izgraditi dugotrajan i učinkovit odnos u kojem će sve zainteresirane strane biti zadovoljne potrebno je preispitati elemente kao što su: povjerenje, definiranje misije i ciljeva, definiranje proizvoda, samoevaluacija, definiranje granica, pravni aspekti, izlazna strategija i drugo (Milovanović, 2013.).

Nijedno poduzeće nije u mogućnosti sve raditi samostalno, zato partnerstva postaju značajni način uz pomoć kojih se nude bolja rješenja i ostvaruje veća vrijednost za kupca, bolji pristup novim tržištima i klijentima, te razvoj znanja, sposobnosti poduzeća u cjelini.

Za svako poduzeće najvažnija prednost ulaska u strateško partnerstvo jest mogućnost natjecanja u onim poslovnim prilikama u kojima se inače ne bi bila u stanju samostalno natjecati (Milovanović, 2013.).

Tržišne prilike nastaju na tržištu uslijed nesigurnosti, kaosa, nedosljednosti, krivog tempiranja, zaostajanja ili vođenja u razvoju tržišta, tehnološkog razvoja ili inercije (Milovanović, 2013.).

Da bi se krenulo u osvajanje tržišnih prilika, često je potrebno dodati nove vještine u poduzeća, a to je jednostavnije napraviti udruživanjem s drugim poduzećima. Poduzetnici koji su u stanju prepoznati tržišne prilike u mogućnosti su identificirati potencijalne partnere koji će im pomoći pri sastavljanju najboljeg tima za ostvarivanje navedene prilike (Milovanović, 2013.).

2.2. Strateški savezi

Strateški savezi predstavljaju koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva. To su hibridne organizacijske strukture koje se nalaze između ugovornog odnosa tržišne transakcije te preuzimanja i spajanja.

U strateškom savezu dva ili više poduzeća udružuju svoje resurse, tehnološke i financijske kako bi ostvarili zajedničke poslovne ciljeve, a da pri tome ne dođe do njihova spajanja.

Sa strateškog stajališta, strateški savezi predstavljaju kooperativne sporazume između sadašnjih i potencijalno budućih konkurenata na tržištu.

U njima se često opseg veza i kooperativne aktivnosti ograničuju detaljno razrađenim ugovornim odnosima. Strateški savezi mogu se okarakterizirati kao vrlo fleksibilan dogovor koji naglašava suradnju ako im se nastoji pružiti odgovor na promjene u poslovnim okolnostima.

Za mnoga poduzeća strateški savezi pokazali su se učinkovitima kod ubrzanog razvoja, prodora na nova tržišta, povećanja produktivnosti i smanjenja rizika ulaganja. Strateški savezi također su pridonijeli većoj proizvodnosti, učinkovitosti i kvaliteti, dok su u isto vrijeme, umanjili pritiske glede potrebnog vremenskog plasmana na tržište i vremena potrebnoga za ostvarenje profita.

Gotovo se svi strateški savezi uklapaju u četiri osnovne klasifikacije (Milovanović, 2013.):

- trgovinski,

- funkcionalni,
- dinamični,
- vlasnički savezi.

Trgovinski savez je jednostavan, ne predstavlja ništa više nego oblikovanje uglavnom pasivne prodaje i distribucije od strane kupaca i prodavača na temelju ugovornih obveza.

Funkcionalni savez integrira određene osnovne funkcije između dviju strana kako bi se ostvarili specifični ciljevi i kako bi se uspostavili funkcionirajući menadžerski odnosi. Funkcionalni savezi obično se koriste kako bi se nastavili ili unaprijedili istraživački i razvojni projekti, podijelili troškovi, osigurao geografski pristup tržištu, te općenito unaprijedile distribucijske ili prodajne aktivnosti (Milovanović, 2013.).

Dinamički savez odnosi se na skrivenu imovinu dviju strana u pogledu vještina, znanja i sposobnosti, potrebnih da bi se ostvarili zadani ciljevi. Primjeri „skrivenih“ imovina su sposobnosti provođenja istraživanja ili razvoja, vlastita tehnologija, organizacijske snage ili prihvaćenost na tržištu (Milovanović, 2013.). U dinamičnom savezu, odabrana skrivena imovina je integrirana. Međutim, u raznim slučajevima, stranke ne znaju točno koja će sredstva biti potrebna jer se struktura saveza gotovo uvijek razvija tijekom pregovora i početnih operativnih aktivnosti (Milovanović, 2013.).

Vlasnički savez je strateški savez u kojem jedan od partnera u savezu kupuje vlasnički udio u drugom partnerskom poduzeću. Navedeno vlasničko ulaganje obično se provodi izravnom kupnjom dionica putem privatne ponude. Iako nekapitalni aranžamani predstavljaju većinu saveza, vlasničko povezivanje nije rijetkost u oblikovanju saveza (Milovanović, 2013.).

2.3. Klasteri

Jedan od modela rasta gospodarskih subjekata svakako je povezivanje poduzeća u klaster. Klaster se može odrediti kao geografska koncentracija međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, partnera iz srodnih djelatnosti i različitih institucija koji na određenim područjima djelatnosti međusobno surađuju. Klasteri predstavljaju oblik umrežavanja poduzeća

kojim se na fleksibilan način pokreće razvoj malih i srednjih poduzeća, a samim time i razvoj lokalne zajednice i regije u cjelini (Milovanović, 2013.).

Budući da je razvoj klastera relativno složen proces, on iziskuje istovremeno suradnju predstavnika vlasti, poduzeća, jedinica lokalne samouprave, sindikata, financijskih institucija, obrazovnih institucija, te različitih drugih organizacija (Milovanović, 2013.).

Koristeći geografsku blizinu, članice klastera svojim poslovnim aktivnostima stvaraju mnoge različite oblike pozitivnih eksternalija, kao što su: pristup specijaliziranom tržištu radne snage, jednostavniji pristup dobavljačima i klijentima, te lakši pristup poslovnim informacijama i novim znanjima. Međusobnom interakcijom sa svojim specijaliziranim kupcima i dobavljačima, članice klastera provode kontinuirane procese učenja, prelijevanja znanja i razmjene informacija. Geografski opseg klastera može se kretati od lokalne zajednice, regije, države, pa čak i do međuregionalne i međudržavne suradnje, a njegova struktura ovisi o gospodarskom sektoru u kojem članice klastera posluju i o broju članica zainteresiranih za razvoj zajedničke strategije (Milovanović, 2013.).

Klasteri se u literaturi često dijele na pojmove kao što su (Milovanović, 2013.):

- industrijski klasteri,
- regionalni klasteri,
- vertikalni i horizontalni klasteri,
- čisto anglomeracijski klasteri,
- industrijski kompleksi,
- društvene mreže itd.

Industrijski klasteri predstavljaju mreže sastavljene od poduzeća, znanstvenih institucija i drugih organizacija, čije članstvo u klasteru predstavlja bitan element njihove poslovne konkurentnosti. Industrijske klasterne čine ona poduzeća već u kojima postoji sustavna povezanost temeljena na komplementarnosti i sličnosti. Najvažnija karakteristika industrijskih klastera odnosi se na veze na kojima se temelje odnosi među članicama. Te veze mogu se odnositi na poveznice između industrije i drugih subjekata, na povezanost distribucijskih kanala i kupaca, te na poveznice

s ostalim institucijama kao što su sveučilišta, instituti, istraživački centri i drugo (Milovanović, 2013.).

Regionalni klasteri imaju sve karakteristike industrijskih klastera pri čemu se osnovna razlika očituje u tome da oni predstavljaju geografski povezana poduzeća unutar određene regije (Milovanović, 2013.).

Okomiti klasteri odnose se na industrije u kojima postoji povezanost između kupca i prodavača, dok druge strane, vodoravni klasteri uključuju poduzeća koja dijele zajedničko tržište, koriste zajedničku tehnologiju i ljudske resurse, te potražuju iste resurse (Milovanović, 2013.).

Kod čisto anglomeracijskih klastera ne postoji odanost ili neki specifičan odnos između poduzeća tj. odnos između kupaca i dobavljača kontinuirano se mijenjaju ovisno o konkretnim uvjetima na tržištu.

Koristi od stvaranja klastera osjećaju sva poduzeća locirana unutar njegove zone utjecaja. Osnovni trošak ulaska odnosi se na visoke cijene zemljišta i nekretnina koji nastaju zbog snažne koncentracije aktivnosti. Unutar industrijskog kompleksa ne postoje dugoročno predvidljivi odnosi među poduzećima. Poduzeća su zajednički izgrađena na odabranoj lokaciji prvenstveno zbog visokih troškova investicija u opremu i infrastrukturu. Mala poduzeća surađuju s velikim poduzećima isključivo kao njihovi kupci ili dobavljači (Milovanović, 2013.).

Društvene mreže predstavljaju klasterne interpersonalnih odnosa koji su izrasli na temeljima zajedničkih vrijednosti, povjerenja i zajedničke kulture. Visoka razina povjerenja omogućuje recipročnu razmjenu među poduzećima s izostajanjem oportunističkog ponašanja. Poduzeća ne moraju strahovati od bilo kakvih vrsta odmazdi nakon što je došlo do određenih reorganizacija odnosa među poduzećima (Milovanović, 2013.).

Klasteri, kao novi globalni modela razvoja malih i srednjih poduzeća, razvijaju se u onim područjima gdje je gospodarski razvoj već dosegao zavidnu razinu i gdje državne poticajne mjere tome pogoduju. Klasteri poduzeća mogu djelovati u istom gospodarskom sektoru ili u više komparativnih sektora pri čemu svojim postupcima pridonose gospodarskom razvoju, boljoj organizaciji i razvoju opsega poslovanja u jednoj ili više usko povezanih regija (Milovanović, 2013.).

Klaster kao oblik organizacije poduzeća omogućuje poduzećima da se brže razvijaju, da primjenjuju suvremene tehnologije i metode rada, te da izvlače maksimum iz svojih gospodarskih potencijala (Milovanović, 2013.).

U razvoju klastera snažnu ulogu igraju raznovrsne asocijacije koje kroz uspostavljanje veza, odnosa i dijaloga pomažu stvaranju suradnje između poduzeća, javnog sektora i nevladinih organizacija. Navedena suradnja poprima oblike kao što su ujednačavanje inicijativa, kreiranje kreditnih linija, udruženje kapitala, pronalazak sponzora, uspostavljanje edukacijskih programa itd. (Milovanović, 2013.).

Zasigurno se može reći kako sudjelovanjem u klasterima mala i srednja poduzeća mogu ostvariti različite prednosti kao što su povećanje proizvodnje i zapošljavanja, inovacijski zamah, jačanje stručnosti i know-howa, poboljšanje kvalitete i produktivnosti, povećanje izvoza, bolje korištenje potencijala, kooperaciju, itd. (Milovanović, 2013.). Dakle, može se zaključiti kako klaster kao model razvoja gospodarstva povećava izvoz, potiče rast i zapošljavanje, potiče inovativnost i konkurentnost, te jača međuregionalnu suradnju.

2.4. Poduzetničke zone

Poduzetničke zone predstavljaju određene regije u kojima se poslovna struktura sastoji od malih poduzeća koja su u lokalnom vlasništvu i koja isključivo donose poslovne odluke od lokalnog značaja. Unutar takvog lokalnog područja gotovo je nemoguće postizanje ekonomije razmjera čime je gotovo onemogućeno nastajanje velikih poduzeća, zbog čega se značajan dio transakcija odvija na osnovi dugotrajnih ugovornih obveza. Razni autori na poduzetničke zone gledaju kao na relativno stabilne zajednice koje omogućuju stvaranje lokalnog kulturnog identiteta i razmjenu industrijskih vještina (Milovanović, 2013.).

Beactini (1990.) poduzetničke zone određuje kao društveno – teritorijalni entitet karakteriziran aktivnom prisutnošću društvene zajednice i populacije poduzeća unutar prirodno i povijesno definiranog područja. On smatra nužnim da se poduzeća koja posluju unutar

poduzetničke zone stope s lokalnim stanovništvom kako bi se poduzetničke zone bile u stanju kvalitetno razvijati.

Uspjeh poduzetničke zone ovisi o izgradnji snažne veze mreža s krajnjim korisnicima, tj. s krajnjim tržištima i o izgradnji imidža poduzetničke zone koji će se razlikovati od imidža unutar same zone. Pod samim pojmom poduzetničke zone skrivaju se različiti oblici organizacije rada i mnogi društveno-kulturološki odnosi. Zbog toga se u literaturi može pronaći da se na poduzetničke zone gleda kao na određenu vrstu kognitivnog sustava koji je u stanju obraditi kompleksne informacije, stvoriti novo znanje, te je u stanju pokrenuti konverzijski proces kontekstualnog i znanstvenog know-howa u tehnološki i praktično primjenjivi know-how.

Prema Becattiniju (1990.) osnovna obilježja koja određuju poduzetničke zone su (Milovanović, 2013.):

- lokalna zajednica ljudi – najznačajnije obilježje lokalne zajednice očituje se kroz zajednički sustav vrijednosti što predstavlja osnovni preduvjet razvoja poduzetničke zone
- populacija poduzeća – svako novoosnovano poduzeće unutar zone usko se specijalizira isključivo za jednu fazu ili za nekoliko faza pojedinoga poslovnoga procesa
- ljudski resursi – etika rada i odnos prema radu u poduzetničkoj zoni nalažu da svaki zaposlenik mora neprekidno tražiti onu vrstu posla koja najbolje odgovara njegovim ambicijama i njegovim sposobnostima
- tržište – koncentracijom u poduzetničkim zonama, poduzeća su u mogućnosti ostvariti snažniju pregovaračku moć glede nabave sirovina i materijala, te ujedno i lakšu mogućnost plasmana svojih proizvoda, čime su u stanju unaprijediti svoje poslovne rezultate
- kompetitivnost nasuprot kooperacije – unutar poduzetničke zone dešavaju se značajni razmjeri horizontalne kompetitivnosti, dok s druge strane ujedno postoje i značajni razmjeri vertikalne kooperacije
- tehnološka promjena – tehnološki napredak unutar poduzetničke zone predstavlja društveni proces koji postepeno evoluira razvojem samosvijesti o svim segmentima poslovanja poduzeća unutar zone pri čemu se na tehnološku promjenu gleda kao na

priliku koja će članicama zone omogućiti zadržavanje njihovih postojećih tržišnih pozicija.

3. PROCES UMREŽAVANJA I INSTITUCIONALNI OBLICI SURADNJE

Proces samog umrežavanja trgovačkih poduzeća s proizvođačima temelji se na međusobnom povezivanju različitih poduzeća, ali i traženju inventivnih načina za nastup na tržištu kroz povezivanje poduzeća i sektora trgovine s poduzećima u drugim gospodarskim granama (Knežević, 2012.).

Spomenuto udruživanje se zasniva na različitim vrstama poslovne suradnje ili kooperacije, kao što su primjerice udruživanje radi ostvarenja nekog jednokratnog poslovnog cilja ili dugoročni ugovorni poslovni odnos.

Institucionalni oblici udruživanja poduzeća su (Knežević, 2012.):

- ugovorni odnos
- franšiza
- ustupanje licenci
- zajednički pothvat ili joint venture.

Navedeni oblici se mogu ostvarivati jednokratno, na kraći vremenski rok ili dugoročno.

3.1. Ugovorni odnos

Ugovorni odnos nastaje sklapanjem ugovora o poslovnoj suradnji ili kooperaciji.

Razlikujemo više vrsta ugovora, npr. (Knežević, 2012.):

- opći ugovor o poslovnoj suradnji,

- ugovor o isključivoj distribuciji,
- ugovor o posebnim pravima prodaje, te
- ugovor o trgovačkom zastupanju.

Navedeni ugovori o poslovnoj suradnji sklapaju se na neki određeni, duži vremenski period s unaprijed određenim ciljem.

Prema jačini ugovora i broju ugovorenih obveza, razlikuju se suradnje ili kooperacije manjeg, srednjeg i velikog intenziteta.

3.2. Franšiza

Franšiza je oblik podugovaranja kod kojeg poduzeće daje ovlast drugom poduzeću ili kompaniji da koristi njegovo ime i prodaje njegovu robu ili uslugu, a može uključivati pojedine ili sve poslovne funkcije (Knežević, 2012.).

Slika 1. Franšiza- dobra poslovna prilika



Izvor: www.financijska-sloboda.com

Sudjelovanje u franšizi uključuje i obvezu obavljanja posla pod već isprobanim i poznatim uvjetima, te pod imenom i uz zajedničku promociju sa svim poduzećima u sustavu (Knežević, 2012.).

Franšizori ili davatelji franšize uglavnom su velika međunarodna poduzeća koja posjeduju proizvode, razvijene usluge i upravljačke vještine, dok su franšizanti odnosno korisnici franšize, pretežito mala ili srednja poduzeća.

Slika 2. McDonalds- primjer franšize



Izvor: www.franplus.com

U Republici Hrvatskoj problematika ugovora o franšizi je vrlo šturo definirana u Zakonu o trgovini.

Franšizni sustavi mogu se klasificirati na različite načine i po različitim kriterijima, ali se suštinski razlikuju prema vrsti znanja koja se prenose primateljima franšize (know-how), vrste djelatnosti ili načine organizacije sustava. Najčešće se vrste franšiza razvrstavaju po tri kriterija: prema vrsti djelatnosti, vrsti know-howa koji se prenosi primateljima i prema načinu na koji je franšizni sustav „organiziran“ (www.franchising.hr, pristupljeno 08.08.2017.).

Prema vrsti djelatnosti (poslovne aktivnosti) razlikujemo (www.franchising.hr, pristupljeno 08.08.2017.):

- distributivna franšiza (trgovina),
- uslužna franšiza,
- proizvodna franšiza i
- mješovita franšiza.

Prema vrsti know-howa koji se prenosi primateljima franšize razlikujemo (www.franchising.hr, pristupljeno 08.08.2017.):

- franšiza distribucije proizvoda

- franšiza poslovnog formata („business format“).

Prema organizaciji sustava imamo (www.franchising.hr, pristupljeno 08.08.2017.):

- direktnu franšizu,
- višestruku franšizu,
- master franšizu,
- regionalno zastupstvo.

Distributivna franšiza (trgovina) je vrsta franšize u kojoj franšizodavatelj prenosi „franšizoprimatelju“ poslovni know-how u obliku robe i znanja o tome kako je prodati. Dakle, distributivna franšiza je isključivo usmjerena na prodaju robe koju isporučuje franšizodavatelj, u objektu uređenom po specifikacijama i pod robnom markom ili brandom franšizodavatelja.

Slika 3. Subway-primjer distributivne franšize



Izvor: www.franshising.hr

Tu možemo izdvojiti pojedine branše, smatrajući da su upravo u njima najzastupljenije franšize distribucije (www.franchising.hr, pristupljeno 08.08.2017.):

- benzinske crpke i autooprema,

- farmacija i zdravlje,
- kozmetika, nakit i pokloni,
- kuća i dvorište,
- kućanski aparati, tehnika IT,
- ostala trgovina,
- roba široke potrošnje,
- sportska oprema,
- stvari za djecu,
- odjeća i obuća.

Razvoj distributivnih franšiza se počeo odvijati prije razvoja uslužnih franšiza.

Trend je prvo zaživio u Zapadnoj Europi i Sjedinjenim Američkim Državama nakon Drugog svjetskog rata, a dosta kasnije, i u srednjoj i istočnoj Europi nakon 1989., s počecima formiranja slobodnog tržišta. Između ostalog, smatra se, da je to i zbog činjenice da je distribuciju, odnosno prodaju lakše razviti nego neku uslužnu djelatnost. Standardizacija maloprodaje je jednostavnija nego što je to slučaj s uslužnom poslovnom jedinicom, gdje je potrebno mnogo više umještosti da bi se precizno i praktično uobličile i standardizirale procedure i način na koji se pruža usluga.

U srednjoj i istočnoj Europi, ranih 90.-ih godina prošlog stoljeća, visoke trgovačke marže su osiguravale brzi povrat investicija u maloprodajne objekte, čime su postale jak motiv za razvoj ovakve vrste franšiza (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.). Na razvijenim tržištima Zapadnog svijeta, distributivne franšize su nastavile svoj razvoj i zbog toga što se takvim širenjem sustava uvećavala vrijednost dobrog branda ili robne marke, ali i potvrđivala i provjeravala ispravnost izbora asortimana roba, znanja i umijeća prodaje.

Uslužna franšiza je vrsta franšize u kojoj franšizodavatelj daje franšizoprimatelju svoj know-how u obliku receptura i procedura izvršavanja usluga. To je takav oblik franšize gdje franšizoprimatelj pruža usluge koristeći standarde, know-how, zaštitni znak i druga zaštićena obilježja franšizodavatelja. Oblasti u kojima su uslužne franšize naročito zastupljene su ugostiteljstvo i hotelijerstvo (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Izdvojiti ćemo slijedeće uslužne djelatnosti (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.):

- edukativne usluge,

- financijske usluge,
- usluge vezane za nekretnine,
- poslovne usluge i Internet,
- turizam i hotelijerstvo,
- frizerski, kozmetički saloni i fitness,
- gastronomija i ugostiteljstvo,
- ostale usluge.

Proizvodna franšiza je vrsta franšize u kojoj davatelj franšize prenosi primatelju svoj know-how u obliku tehnologije proizvodnje i tehničke ekspertize (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

U ovom slučaju, predmet franšiznog ugovora je proizvodnja određenih dobara po specifikacijama i tehnologiji koje opskrbljuje franšizodavatelj. Tako proizvedena dobra se stavljaju u promet pod oznakom franšizodavatelja (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Na osnovu ova tri oblika franšiznog poslovanja – proizvodnje, distribucije i usluga došlo se do nove mješovite forme, mješovite franšize. U praksi se najčešće javljaju mješovite franšize, i to kada je franšizodavatelj proizvođač, a franšizoprimatelj distribuira proizvode i bavi se pružanjem usluga vezanim za njihovu primjenu (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Franšiza distribucije proizvoda jest vrsta franšize u kojoj franšizodavatelj pruža franšizoprimatelju znanje i tehnologiju u obliku asortimana proizvoda i usluga, tako da franšizoprimatelj ima pravo prodavati ili pružati točno određeni asortiman roba ili usluga (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.). Franšiza poslovnog formata je vrsta franšize u kojoj franšizodavatelj pruža franšizoprimatelju sva svoja znanja kroz prijenos cjelokupnog koncepta poslovanja (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.). Tako franšiza poslovnog formata predstavlja najviši stupanj sveobuhvatnosti franšize, jer davatelj prenosi primatelju sve elemente poslovanja, od izgleda tj. dizajna, obuke, opremanja, preko načina prodaje ili pružanja usluga, unutarnje organizacije, pa sve do promocije i marketinga. Time primatelj dobiva znanje koje se odnosi ne samo na prodaju proizvoda ili davanje usluge, već i na vođenje kompletnog poduzeća (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Kada franšizodavatelj zaključi franšizni ugovor s jednim primateljem franšize i da mu pravo koristiti franšizu na određenom teritoriju, onda je to direktna franšiza (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Višestruka franšiza ili razvojni ugovor se koristi kada franšizodavatelj želi otvoriti veći broj lokala na određenom teritoriju u određenom vremenskom roku (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Na temelju ugovora se uspostavlja master – franšizni odnos kojim franšizodavatelj daje primatelju franšize ekskluzivno pravo na korištenje franšiznog paketa na jednom precizno određenom području (www.franchising.hr, pristupljeno 09.08.2017.).

Regionalni zastupnik može biti osoba ili tvrtka, kojoj se, ugovorom o zastupanju na određenom teritoriju, daje pravo pronalaziti potencijalne primatelje franšize s kojima bi davatelj franšize kasnije mogao direktno sklopiti franšizni dogovor.

3.3. Ustupanje licence

Ustupanje licence kao oblik udruživanja poduzeća se određuje ugovorom o licenci kojim se davatelj licence obvezuje da će stjecatelju licence ustupiti pravo privremenog korištenja nekog industrijskog vlasništva (patent ili robni žig) ili znanja i iskustva (engl. know-how) uz određene uvjete korištenja i određenu naknadu.

Licenciranje intelektualnog vlasništva od važnosti je za sve vrste poduzeća, a ne samo za ona koja su aktivna u tehnološkim sektorima. Poduzeća mogu stvoriti značajne prihode od licenciranja, a licenciranjem mogu postići fleksibilnost u razvoju svog poslovanja. Prava intelektualnog vlasništva koja se najčešće licenciraju su: autorska prava, patenti, žigovi i industrijski dizajn. Znanje i iskustvo (Know-how) i poslovne tajne također mogu biti važan element portfelja intelektualnog vlasništva svakog poduzeća, a oni mogu biti zaštićeni ugovorima o tajnosti (povjerljivosti), kao i odredbama i propisima o poslovnoj tajni. (www.utt.unist.hr/files/publikacije/Licenciranje.pdf, pristupljeno 10.09.2017.)

Licenca ili licencija je dozvola da se učini nešto što bi učinjeno bez te dozvole predstavljalo povredu nečijeg intelektualnog vlasništva. Osoba koja daje licencu naziva se davatelj licence, a osoba koja prima licencu se naziva stjecatelj licence. Ugovor o licenci je takva vrsta ugovora kojom se davatelj licence obvezuje ustupiti stjecatelju licence, u cjelini ili djelomično, pravo iskorištavanja nekog intelektualnog vlasništva, a stjecatelj licence obvezuje se platiti mu za to određenu naknadu. Da bi ugovor o licenci bio valjan, mora biti sklopljen u pisanom obliku.

U licenčnim ugovorima može biti više davatelja i više stjecatelja licence. Uobičajen primjer licence je ona koju steknete kad kupite primjerak softvera koji koristite u vašem poslovanju. Odredbe i uvjeti pod kojima se intelektualno vlasništvo licencira mogu biti vrlo različiti. Davatelj i stjecatelj licence se tijekom pregovora obično usuglašavaju oko uvjeta licenciranja. Rezultat ovih pregovora značajno će ovisiti o pregovaračkoj snazi svake strane.

Veća je vjerojatnost da ćete se izboriti za povoljne uvjete licenciranja ako ste nositelj intelektualnog vlasništva koje štiti značajnu i razlikovnu inovaciju ili djelo, nego ako potencijalni stjecatelj licence ima na izbor nekoliko podjednako atraktivnih alternativa. Vi možete biti davatelj ili stjecatelj licence. Tako na primjer, vi možete dati licencu drugom poduzeću ili organizaciji u zamjenu za naknadu koja može biti financijske prirode, ali i neke druge vrste, kao i neka kombinacija obje. S druge strane, vi možete odabrati koristiti intelektualno vlasništvo drugog poduzeća kako bi unaprijedili svoje poslovanje i proizvode (www.utt.unist.hr/files/publikacije/Licenciranje.pdf, pristupljeno 10.09.2017.).

Neki od razloga u prilog davanja ili stjecanja licenci su(www.utt.unist.hr/files/publikacije/Licenciranje.pdf, pristupljeno 10.09.2017.):

- Dijeljenje rizika: kad davatelj licence licencira pravo na proizvodnju i prodaju Prava intelektualnog vlasništva koja se najčešće licenciraju su: autorska prava, patenti, žigovi i industrijski dizajn. Davatelj licence prima prihode od tog licenciranja a da pritom ne snosi rizike proizvodnje, promocije i prodaje tih proizvoda. S druge strane, stjecatelj licence dobiva pravo korištenja intelektualnog vlasništva bez rizika i troška istraživanja i razvoja proizvoda.
- Stvaranje prihoda: nositelj može komercijalizirati svoje intelektualno vlasništvo samostalno, ali može ostvariti i dodatan prihod licencirajući to intelektualno vlasništvo nekome tko ga može komercijalizirati u drugom području.

- Povećan prodor na tržište: nositelj prava intelektualnog vlasništva može licencirati svoje intelektualno vlasništvo na područja koja sam ne može pokriti.
- Snižavanje troškova: poduzeće može kupiti pravo na korištenje tuđe inovacije i na taj način smanjiti svoje troškove istraživanja i razvoja.
- Ušteda vremena: poduzeće može kroz stjecanje licence za korištenje postojećeg intelektualnog vlasništva brže plasirati svoje proizvode ili usluge na tržište, umjesto da ponovo otkriva ono što je već izumljeno.
- Pristup stručnom znanju: stjecanjem licence poduzeće može dobiti stručno znanje koje inače ne posjeduje. Stjecanje konkurentne prednosti: stjecanjem licence za korištenje intelektualnog vlasništva poduzeće može ostvariti prednost pred konkurentima.

Slika 4. Primjeri poznatih licenci



Izvor: www.indiegogo.com

3.4. Zajednički pothvat

Ovaj oblik udruživanja poduzeća je nastao u engleskoj terminologiji gdje se naziva joint venture, a znači udruživanje više poduzeća radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog pothvata (Knežević, 2012.).

Poduzeća koja sudjeluju u tom pothvatu dijele dobitak ili gubitak srazmjerno svom udjelu u zajedničkom pothvatu.

Za razliku od partnerstva koje u pravilu traje duži vremenski period, zajednički je pothvat kratkoročno usmjereni poslovni odnos koji traje do ostvarenja cilja pothvata. Kod zasnivanja odnosa u zajedničkom pothvatu ne stvara se novi pravni subjekt, a međusobni odnosi stranaka su fiducijarni (Knežević, 2012.).

Joint venture ili zajednički pothvat je ugovor kojim dvije ili više osoba ili tvrtki udružuju svoju imovinu ili rad radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog pothvata, a nakon što se poslovni pothvat ispuni, osobe se razdružuju, s tim da su ugovaratelji proporcionalno svom udjelu ili dogovoru dijele dobitak i snose gubitak. Sličan je partnershipu, ali se od njega razlikuje po tome što se odnosi na unaprijed određenu poslovnu operaciju čije je ostvarenje vezano na određeno vrijeme, dok partnership predstavlja zajedničko vođenje poslova u svim segmentima njihove djelatnosti i u pravilu je trajan poslovni odnos.

Za zasnivanje joint venture odnosa ne zahtijevaju se formalnosti osnivanja, ne stvara se novi pravni subjekt, a međusobni odnosi stranaka su fiducijarni, tj. svi su ugovaratelji su istodobno fiducijanti i fiducijari. Odgovornost joint venture su ugovaratelja prema trećima je neograničena i može se ograničiti samo ugovorom s trećim, a ne internim sporazumom. Budući da nema značajke koorporacije, na joint venture se primjenjuju odgovarajuće odluke o partnershipu, pogotovo o poreznim stvarima. Njegove stranke mogu biti fizičke i pravne osobe, a najpoznatiji ugovori o joint ventureu sklapaju se u području proizvodnje i prodaje nafte, informacijskih tehnologija, automobilske industrije, mobilnih tehnologija i operaterstva, aviokompanija, bankarstva i drugo.

Slika 5. Eurowings- primjer zajedničkog pothvata



Izvor: www.exyuaviation.com

Jonit venture može se formulirati kroz niz koraka, gdje je za svaki potrebno mnogo rada, te svaki korak mora biti precizan. Ti koraci su:

- ciljevi, struktura i projiciranje forme zajedničkoga pothvata, uključujući i iznos ulaganja kao i financijske aranžmane i dug
- proizvodi koje će joint venture tvrtka proizvoditi, njihov tehnički opis i uporaba
- alternativne proizvodne tehnologije
- procijenjene vrijednosti opreme
- procijenjena cijena (e) proizvoda
- cijena financijskog ulaganja
- analiza tržišta za proizvod koji će se proizvoditi, unutar i izvan teritorija
- analiza konkurencije
- projicirane prodaje i metoda distribucije
- detalji ponude, uključujući i marketing (reklamiranje), transport i skladištenje proizvoda, kao i njihovo ispitivanje kvalitete, poslovi vezani uz nusproizvode i otpad
- procijenjeni troškovi za transfer tehnologije

- strani marketing na ciljanom tržištu
- potrebno osoblje i njihova obuka
- financijska projekcija
- utjecaj na okoliš
- socijalna naknada.

Neke od mana joint venturea mogu biti:

- različite filozofije u određivanju očekivanja i ciljeva između joint venture partnera
- neravnoteža u visinu ulaganja i stručnosti
- neadekvatna identifikacija, podrška i kompenzacija kod višeg vodstva menadžmentskog tima
- prilikom udruživanja tvrtki iz različitih kontinenata, dolazi do sukoba kultura i načina rukovođenja kod joint venture partnera.

Tablica 1. Primjeri Joint venture tvrtki

#	Joint venture tvrtka	Područje djelatnosti	Sjedište
1.	Fujitsu Siemens Computers	Informacijske tehnologije	München, Njemačka
2.	Sony Ericsson	Mobilne tehnologije	London, Ujedinjeno Kraljevstvo
3.	Nokia Siemens Networks	Telekomunikacije	Espoo, Finska
4.	Virgin Mobile India	Mobilni operater	New Delhi, Indija
5.	Verizon Wireless	Mobilni wireless operater	New Jersey, SAD
6.	NUMMI	Auto industrija	Fremont, Kalifornija, SAD
7.	AutoAlliance International	Auto industrija	Flat Rock, Michigan, SAD
8.	Air France-KLM	Aviokompanija za prijevoz putnika	Pariz, Francuska
9	Air Hong Kong	Aviokompanija za	Hong Kong

		transport tereta	
10.	Shell- Mex and BP	Naftna kompanija	London, Ujedinjeno Kraljevstvo
11.	Bank DnB NORD	Bankarska grupacija	Kopenhagen, Danska
12.	MSNVC	Kabelski news program	New York, SAD
13.	United Launch Alliance	Proizvodnja svemirskih raketa	Centennial, Colorado, SAD

Izvor: www.joint-venture.org, pristupljeno 09.08.2017.

4. KLASIFIKACIJA KOOPERACIJE S OBZIROM NA POLOŽAJ PARTNERA U LANCU VRIJEDNOSTI

Za razliku od koncentracije (putem spajanja ili pripajanja poduzeća), kod kooperacije ili suradnje se uvijek radi o partnerskom odnosu dvaju ili više međusobno neovisnih poslovnih subjekata (Knežević, 2012.).

Stoga postoji (Knežević, 2012.):

- horizontalno
- vertikalno i
- lateralno povezivanje poduzeća.

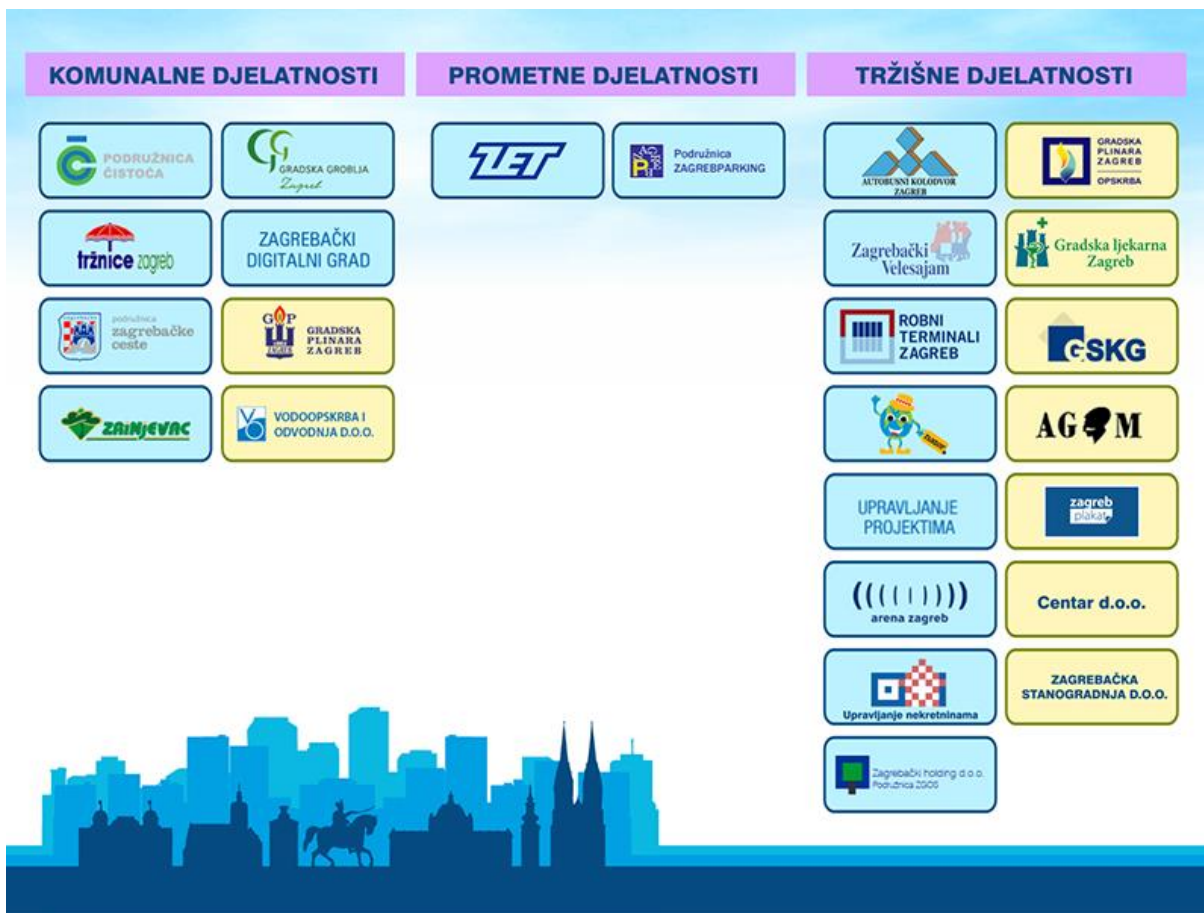
Horizontalno povezivanje je manje čvrsti oblik povezivanja, a određuje oblike određene suradnje na temelju ugovornih odnosa: npr. ugovor o tehničkoj suradnji.

Vertikalno povezivanje je čvršći oblik povezivanja i ostvaruje se na osnovama stroge hijerarhije, naročito s aspekta funkcije upravljanja.

U razvijenom svijetu zapada postoje brojni oblici udruživanja, a najvažniji su vertikalni oblici, kao npr, koje smo već na početku spomenuli:

- **KARTEL FORMIRAJU MALA I SREDNJA PODUZEĆA** (s ciljem nekog monopola npr.u proizvodnji, cijenama)
- **HOLDING KOMPANIJA** (udruženje koje kontrolira jednu ili više drugih poduzeća, najčešće putem dionica)
- **KONGLOMERATI** (holding i potporna poduzeća- borba s konkurencijom na bazi monopola npr. u niskim cijenama)
- **KONCERN** (udruživanje više samostalnih poduzeća, gube gospodarsku samostalnost)
- **TRUST** (složeno udruživanje, najviši oblik koncentracije poduzeća, gube i pravnu i gospodarsku samostalnost. Glavni cilj im je ovladavanjem tržištem ili podjela rizika).

Slika 6. Zagrebački holding



Izvor: www.ankajemrak.hr

Koncerni (od lat. *Concernere* "(po-miješati)") nastaju udruživanjem većeg broja tvrtki ili poduzeća, obično iste gospodarske grane, kao što su automobilska ili elektroindustrijska, kemijska, prehrambena i druge industrije, razne proizvodne, trgovačke ili uslužne djelatnosti.

Prvi su koncerni nastali okupljanjem određenog broja tvrtki oko jedne tvrtke i njezina vlasnika, čije ime obično i nosi koncern. U suradnji s bankama, koje također postaju članice koncerna, i vlastitim kapitalom otkupljuju dionice nezavisnih tvrtki koje ih zanimaju i preuzimaju nadzor nad njihovim poslovanjem dok im se potpuno ne priključe ili postanu članice koncerna.

Cilj je poslovanja koncerna, kao i svake druge tvrtke, ostvarivanje dobiti, a svrha je udruživanja postizanje boljeg tržišnog položaja nego što ga imaju konkurenti. Na taj način koncerni rješavaju i probleme nabave 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.

U koncern se tvrtke udružuju i radi plasmana gotovih zajedničkih proizvoda krajnjim potrošačima ili kupcima.

Slika 7. Agrokor-primjer koncerna



Izvor: www.agrokor.hr

5. POTRAGA ZA POBJEDNIČKOM STRATEGIJOM PRILIKOM UDRUŽIVANJA PODUZEĆA

Samokontrola odlučivanja i rukovođenje mogu se presresti u završnoj analizi i postati slični. Glavni izvršni direktor koji ima jasnu strategiju i učinkovit poslovni sustav sigurno neće razvijati posao koji uništava vrijednost kao što bi to radio glavni izvršni direktor koji je upao u stratešku nevolju (Harding, 2007.).

Postoji vjerojatnost da glavni izvršni direktor koji se upusti u veliki posao koji uništava vrijednost, gubi svoje radno mjesto, što i nije neka utjeha dioničarima koji su izgubili svoj novac. Iako su izuzetak, a ne pravilo, društva koja znaju tko su i što su i kojim su putem krenula, donose najbolje poslovne odluke (Harding, 2007.).

Do neuspjeha u poduzeću će dovesti ako se upliću politike i emocije u proces odlučivanja (Harding, 2007.).

Većina viših direktora u praksi koji stvaraju poslove navode kako je važno poduzeti nešto ili čekati priliku za rast društva kako bi ga usmjerili na pravi put. Ne razglabaju mnogo o potrebi za discipliniranom, stalnom potragom za poduzećima koja strateški pristaju njihovim društvima. Zapravo, mnogi priznaju da često strasti ovladaju njima.

Ovladavanje fuzijom je stvar discipline u procesu donošenja poslovnih odluka. Često se događa pri donošenju odluka da sudbina može biti promjenjiva, a posljedice okrutne.

Većina tvrtki mora rasti zdravim tempom, dok mnoge tvrtke u svijetu ne uspiju do te klase bez akvizicija. Iz toga se da zaključiti da se većina tvrtki treba upustiti u selektivno stvaranje posla pod strateškim vodstvom, a to obično znači i u prodaji i u kupnji (Harding, 2007.).

Ne postoje dvije tvrtke koje slične jedna drugoj pa stoga ne postoje ni dvije tvrtke koje će odgovoriti na razna složena pitanja na identičan način.

Koraci do prave mete prilikom udruživanja poduzeća su (Harding, 2007.):

- odrediti temelj konkurentnosti
- racionalizirati osnovu društva

- prepoznati potencijalne mete
- napraviti pouzdanu investicijsku postavku za svaku metu
- razviti dobre odnose s vašim metama
- usredotočiti se na pravu veličinu i pravu frekvenciju.

Svako dobro društvo sadrži uspješnu poslovnu formulu koja definira njegovu glavnu strukturu sposobnosti- jasnu sliku na koji način zarađuje novac i kako se nadmeće za pobjedu. Ova važna komponenta društva se u poslovnom svijetu naziva osnovom. Kada društvo ima jasno određenu osnovu koja rado ulaže i brani se, onda ima više izgleda za dobivanje većih povrata (Harding, 2007.).

Visokoučinkovita društva razumiju temeljnu podlogu konkurentnosti unutar njihove osnovne djelatnosti i snažno su fokusirana na ono u čemu su dobra, te usmjeravaju svoje djelatnosti na postizanje punog tržišnog udjela i potencijala profita prije nego se upuste u nešto novo.

6. POVEZANE GRUPACIJE

Zajednice ekonomski neovisnih poduzeća koje nastaju sa svrhom suradnje u nabavi, prodaji, ulaganju i financiranju, te se obično ustanovljuju kao zasebna trgovačka društva (Knežević, 2012.).

Ovakve grupacije su se u Njemačkoj pojavile na prijelazu 60-tih i 70-ih godina 20. stoljeća kada su se srednja trgovačka poduzeća povezivala na nacionalnoj razini radi boljeg nastupa na tržištu (Knežević, 2012.).

Danas takve grupacije nisu orijentirane isključivo na nacionalna tržišta, već se orijentiraju na pokrivanje regije, kontinenta ili globalno (Knežević, 2012.)

6.1. Nabavne grupacije

Nabavna udruženja su uži oblik povezanih grupacija. Takve grupacije su udruženja trgovaca na malo koja nastaju radi zajedničke nabave roba s ciljem stjecanja bolje pregovaračke pozicije prema dobavljačima (Knežević, 2012.).

Na području Europske unije djeluje nekoliko velikih nabavnih udruženja, a uobičajeno se oni razlikuju po vrsti roba koju dobavljaju.

Za živežne namirnice na području Europske unije primjeri nabavnih grupacija su: Rewe i Edeka, za tekstil: Garant i KMT, za namještaj: Atlas, Begros, VME i Union (Knežević, 2012.).

Za građevinske potrepštine u EU je aktualna Hagebau nabavna grupacija, dok su za elektroniku i bijelu tehniku aktualne EK Servicegroup i Euronics (Knežević, 2012.).

6.2. Nabavni uredi ili kontori

Kontori su velika poduzeća koja nabavljaju za vlastite trgovačke podružnice, ali i za druge trgovce.

Osim usluge nabave i plasmana robe, često korisnicima nude i različite druge vrste poslovnih usluga kao što su: savjetovanje u vezi s poslovanjem, razvoj i upravljanje robnim markama, obrazovanje, organizacija sajмова i konferencija (Knežević, 2012.).

Ako svoje poslovanje razvijaju na području više europskih država, nazivamo ih i još Euro nabavnim uredima.

Tablica 2. Tri najveća Euro kontora

Naziv grupacije	Broj članica	Prihod u mlrd eura	Broj prodajnih objekata	Broj država u kojima djeluje
EMD (Euro Marketing and Distribution)	15	130	150.000	16
AMS	14	127	10.000	20
Coopernic	5	105	19.000	23

Izvor: Free Factsheet- European Grocery Groups, IGD Research, 2012.

Od spomenutih Euro- grupacija u Hrvatskoj su prisutne: Rewe, Intersport, Metro i Elektronics (Knežević, 2012.).

Od Euro kontora direktno na području Republike Hrvatske niti jedan nema otvorenu podružnicu, no prisutni su neizravno putem svojih članica, npr. EMD je prisutan kroz Müller, Kaufland i dm-drogerie markt (Knežević, 2012.).

Međutim, kod nas je zanimljiv i porast udruživanja malih i srednjih trgovaca u nabavne grupacije, a kao dobri primjeri izdvajaju se: NTL, Gastro grupa i Ultra Gros, dok Konzum svoju mrežu poslovnih odnosa razvija kroz Velpro partnera (Knežević, 2012.).

7. ZAKLJUČAK


Suvremena poduzeća često djeluju u nepredvidivom, dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju, u kojem su vlasnici i menadžeri malih i srednjih poduzeća primorani razvijati programe i metode kojima bi bili u stanju pružati odgovore na različite oblike poslovnih prijetnji iz okoline. Odgovore na navedene prijetnje i na globalizacijske utjecaje praćene snažnim razvojem novih tehnologija i proizvodnih rješenja poduzetnici su pronašli u vidu preoblikovanja tradicionalnih organizacijskih struktura čineći poduzeća fleksibilnim, decentraliziranim i agilnim. Poslovna i organizacijska transformacija manifestira se u obliku izgradnje i održavanja mrežnih odnosa koji se temelje na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavljaju strukture dugotrajnih veza među poduzećima. Zbog toga, strateški mrežni odnosi objedinjuju raznovrsne oblike interorganizacijskog povezivanja koji mogu biti geografski određeni, virtualno određeni, te određeni s obzirom na veličinu subjekata u odnosu.

Budući da se ovim završnim radom htjelo upozoriti na značaj strateškog umrežavanja odnosno udruživanja poduzeća, kao oblika upravljanja temeljenog na ugovornim odnosima, može se zaključiti kako vlasnici poduzeća i njihov menadžment moraju razmatrati odrednice procesa udruživanja prilikom definiranja svojih poslovnih strategija.

Ulaskom u samu stratešku mrežu raznih poduzeća ostvaruje se lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim ljudskim resursima i financijskim izvorima. Suvremene sofisticirane strateške mreže svojim članovima pružaju čitav niz poslovnih pogodnosti, kao što su: kraći rokovi isporuka, kraći proizvodni ciklusi, rast kvalitete proizvoda i usluga, jednostavniji pristup tržištima, itd.

Zbog navedenog, razumijevanje procesa strateškog umrežavanja i priznavanje važnosti suradnje među partnerima pruža čitav niz pogodnosti za sva poduzeća unutar same strateške mreže.

Idriz Džemali



(potpis studenta)

LITERATURA

Knjige:

- Harding, D., Preuzimanje i spajanje poduzeća, Masmedia, Zagreb, 2007.
- Milovanović B., Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2012.

Elektronički izvori:

- https://www.google.hr/search?q=oblici+udru%C5%BEivanja+poduze%C4%87a&rlz=1C1GGRV_enHR751HR751&oq=oblici+udru%C5%BEivanja&aqs=chrome.0.69i59j69i57j0l3.28898j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- http://web.efzg.hr/dok//trg/bknezevic/ttp2012/04_umre%C5%BDavanje%20poduze%C4%86a%20i%20aktivnosti.pdf
- http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20PODUZE%C4%86E%20I%20PODUZETNI%20I%20OKRU%C5%BDENJE.pdf
- www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/ekonomika.../POJAMI~1.PPT
- <http://www.utt.unist.hr/files/publikacije/Licenciranje.pdf>

POPIS TABLICA

Tablica 1. Primjeri Joint venture tvrtki

Tablica 2. Tri najveća Euro kontora

POPIS SLIKA

Slika 1. Franšiza- dobra poslovna prilika

Slika 2. McDonalds- primjer franšize

Slika 3. Subway- primjer distributivne franšize

Slika 4. Primjeri poznatih licenci

Slika 5. Eurowings- primjer zajedničkog pothvata

Slika 6. Zagrebački holding

Slika 7. Agrokor-primjer koncerna