



# Strateški savezi

Prof. dr. sc. Darko Tipurić

*"Ako mislite da možete sami u današnjoj  
globalnoj ekonomiji, jako griješite"*

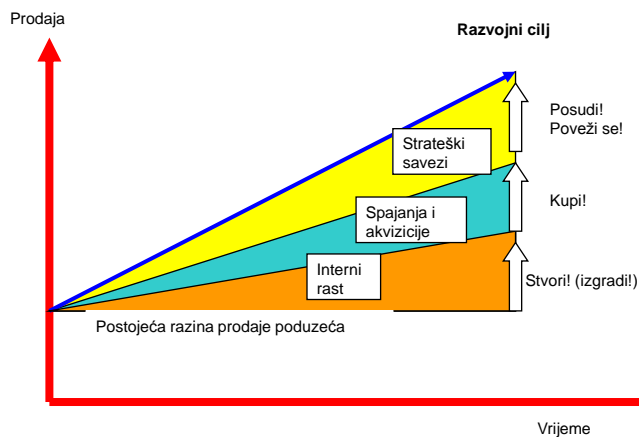
**Jack Welch (GE)**



*"Najveća promjena korporacijske  
strukture i načina na koji se vodi  
posao je rast veza koje nisu temeljene  
na vlasništvu, već na partnerstvu."*

**Peter Drucker**

## Načini provedbe razvojnih strategija poduzeća



*“Strateški savezi su sredstva za kapitaliziranje nosivih kompetencija poduzeća.”*

**Gary Hamel**


Poduzeće ulazi u strateške saveze s drugima da bi njihova umijeća i snagu iskoristilo u izgradnji vlastitih konkurentskih strategija.

Sudjelovanjem u savezu poduzeće osigurava, održava i proširuje osnovu vlastite konkurentске prednosti.

## Što je strateški savez?

- *Strateški savezi su trajne ili ad hoc **koalicije** dvaju ili više poduzeća koji, kombinacijom prednosti i snaga partnera, teže ostvarivanju važnih poslovnih ciljeva.*
- Savezi se temelje na **reciprocitetu**: partneri preuzimanju, mijenjanju ili integriraju specifične poslovne resurse i kompetencije radi obostrane koristi.
- Svaki partner mora putem strateškog saveza stvarati za sebe **veću vrijednost** nego to može učiniti samostalno.

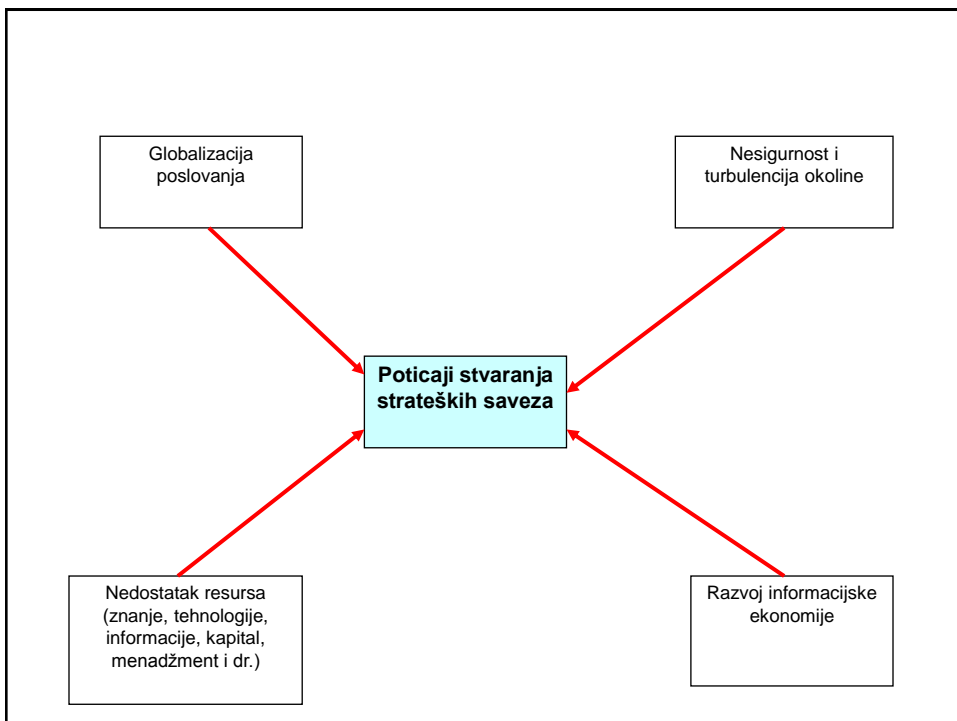
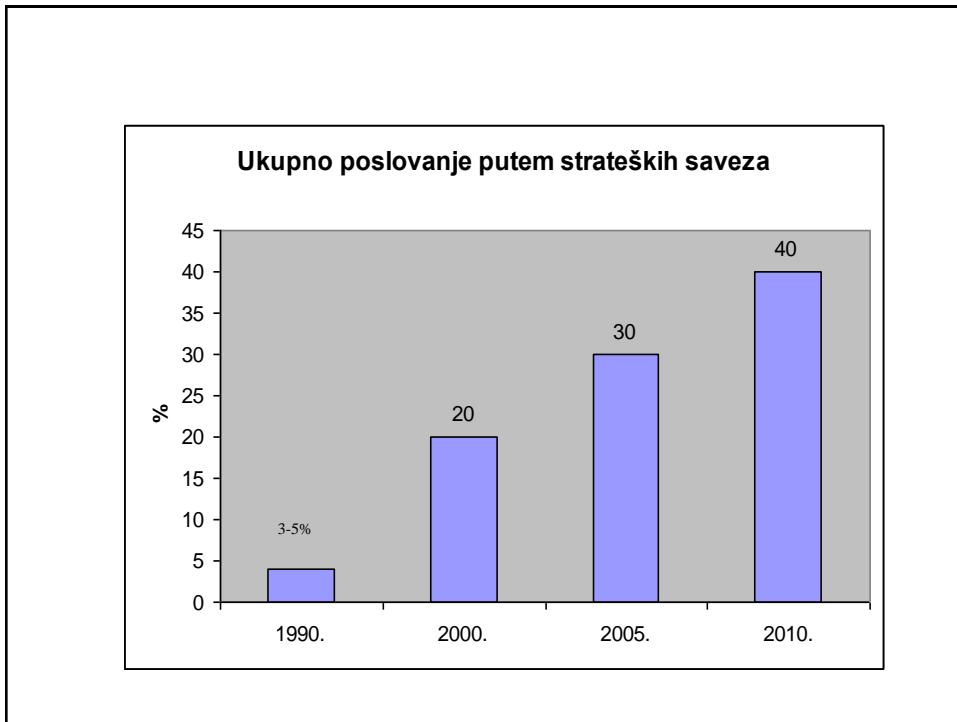
## Što je strateški savez?

- Strateški savezi nastaju u funkciji ostvarivanja **dugoročnih ciljeva i planova poduzeća**: usmjereni su na poboljšanje konkurentskog položaja na domaćem i međunarodnom tržištu.
- 
- Strateški savezi su različiti oblici suradnje dvaju ili više samostalnih poduzeća koja udruženo, koordinirajući potrebna umijeća i resurse izvode projekte ili posebne aktivnosti **od životne konkurentske važnosti** (strateški projekti), a u cilju polučivanja sinergijskih efekata tj. ostvarivanja veće vrijednosti za sve partnere.



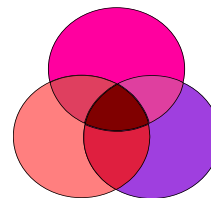
- Broj strateških saveza raste po stopi od 25% na godinu
- Godišnje se stvara 10.000 saveza na globalnim tržištima
- Vrijednost poslovanja u strateškim savezima u proteklom petogodišnjem razdoblju, na globalnoj razini, procjenjuje se između 30 i 50 trilijuna USD.

- U razdoblju 1989.-1999. strateški savezi 2.000 vodećih globalnih poduzeća u prosjeku su imali ROI od približno 17% (50% više od općeg prosjeka).
- Strateški savezi najboljih europskih poduzeća imaju još veću profitnost: skoro 25% povrata na ulaganja.



## Što poduzeća dobivaju uključivanjem u strateške saveze?

- Nova znanja i umijeća
- Pristup novim tržištima
- Pristup novim tehnologijama
- Pristup novim ili postojećim proizvodima
- Pristup novim distribucijskim kanalima
- Smanjivanje troškova
- Smanjivanje nesigurnosti i podjelu poslovnog rizika
- Pristup kapitalu
- Pristup proizvodnji
- Povećanje ugleda i kredibiliteta



*Najvažnija područja i poslovne funkcije u kojima bi po mišljenju hrvatskih menadžera strateški savez mogao donijeti koristi poduzećima*

Područje/poslovna funkcija	%
Osvajanje novih tržišta	80,0
Istraživanje i razvoj	76,3
Učenje	70,0
Marketing	70,0
Nabava	63,7
Logistika	63,7
Likvidnost	43,8

## Doz & Hamelova klasifikacija ciljeva strateških saveza

“Utrka za svjetsko tržište”	<p>Izgrađivanje kritične mase na globalnom ili posebnom tržištu</p> <p>Što brže upoznavanje nepoznatih tržišta i ulazak na njih</p> <p>Pristup posebnim umijećima koje su locirane na određenom području</p>
“Utrka za budućnost”	<p>Ostvarivanje važnog položaja u velikim mrežama poduzeća</p> <p>Stvaranje novih pogodnosti kombinacijom umijeća i resursa</p> <p>Brže izgrađivanje novih kompetencija nego što je moguće internim resursima</p>

## Načini stvaranja vrijednosti u savezima

- Koopcija
- Kospecijalizacija
- Učenje





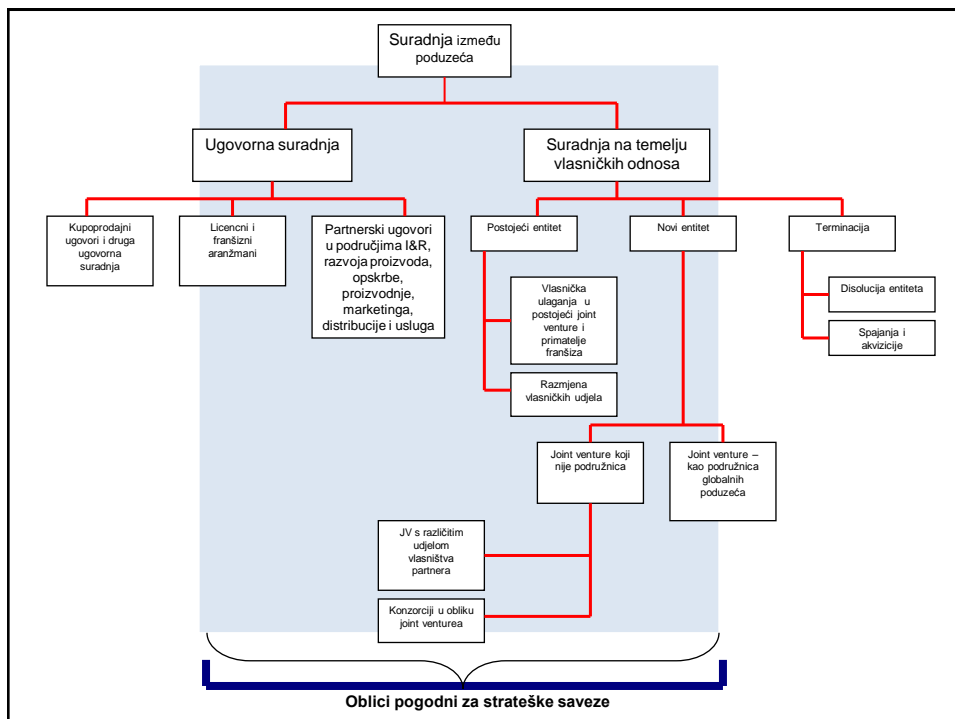
### Savezi su efikasan i ekonomičan način učenja tuđih znanja i umijeća.

- Savezi skraćuju vrijeme potrebno za učenje.
- Savezi mogu skupiti nove resurse u kratkom razdoblju i razviti nove kompetencije brže i jeftinije putem procesa učenja.
- Oni mogu poslužiti kao kanali za prijenos znanja i rješenje su za korporacijsko učenje.
- U promjenjivoj okolini kakva danas dominira, sposobnost učenja putem strateškog povezivanja može biti kritična za stvaranje konkurentskih prednosti.

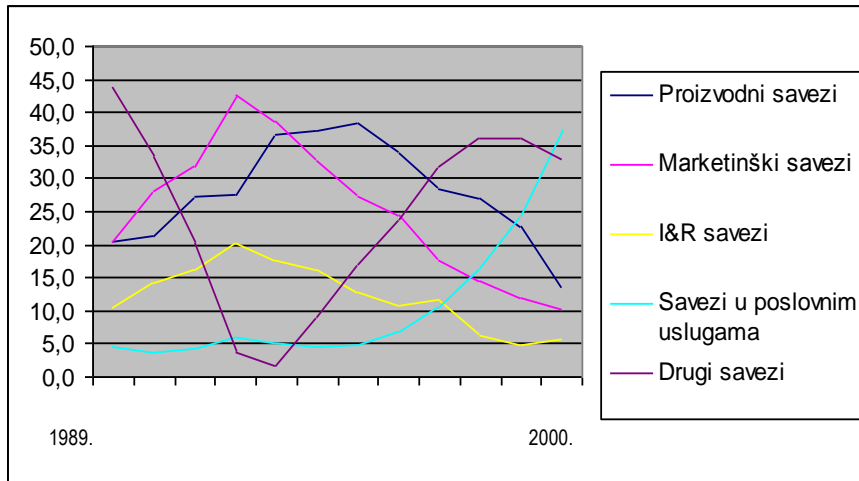


## Vrste strateških saveza

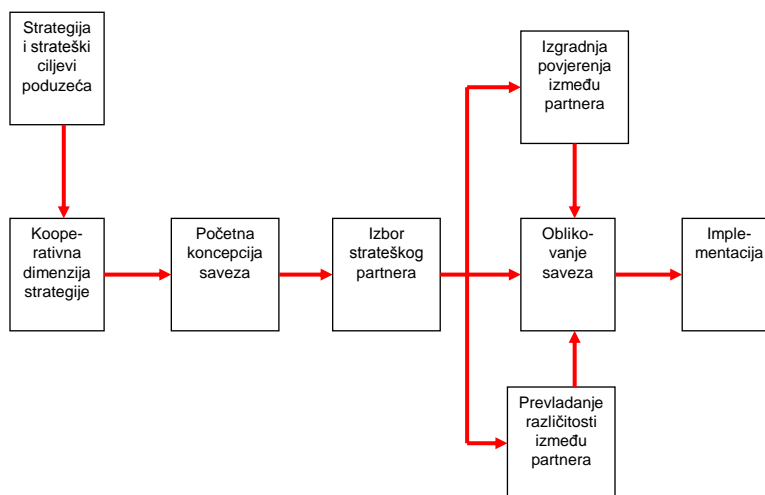
- Bilateralni i multilateralni savezi
- Domaći i međunarodni savezi
- Vertikalni, horizontalni i dijagonalni savezi
- Vlasnički i ugovorni savezi te savezi u obliku zajedničkih poduzeća
- Učeći, poslovni i hibridni savezi

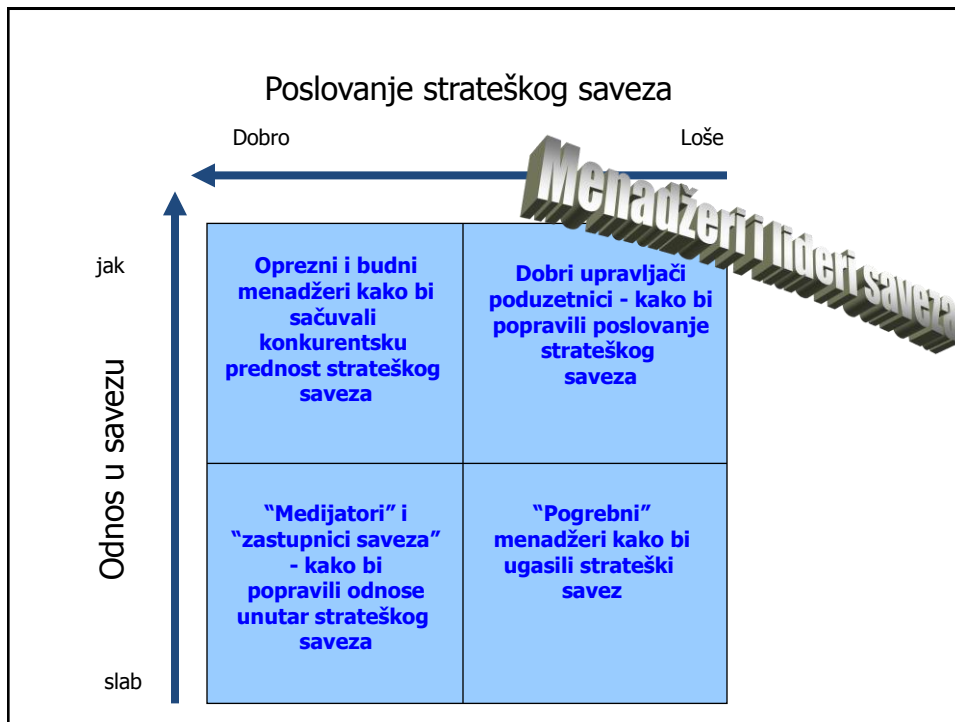


## Udjeli pojedinih vrsta strateških saveza



## Proces razvitka strateškog saveza





### Jesu li strateški savezi rješenje za sve razvojne probleme poduzeća?

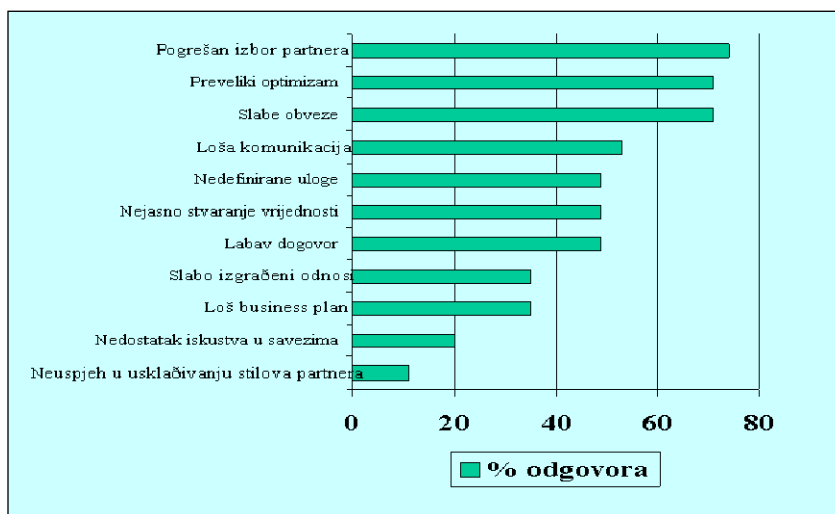
- Nisu, jer oko 50% svih osnovanih strateških saveza propada
- Od toga, oko 50% neuspješnih saveza propada zbog loše strategije, a 50% neuspjeha je posljedica lošeg upravljanja menadžera (McKinsey & Co.)

## Nedostaci strateških saveza

- Nedostatak kontrole
- Visok postotak neuspjeha
- Smanjivanje fleksibilnosti
- Ovisnost o partneru (partnerima)
- Znatno ulaganje resursa i vremena
- “Lock-in” i “Lock-out” efekti

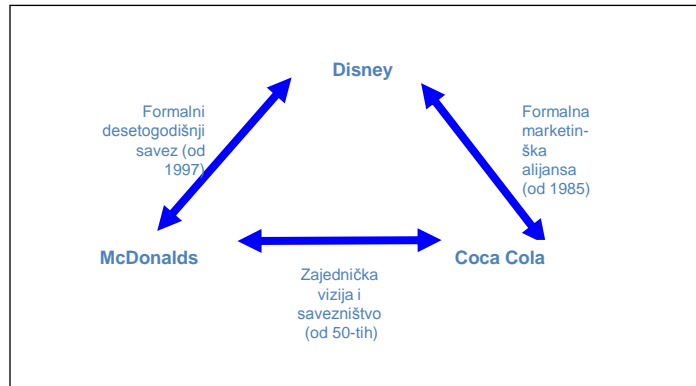


### Ključni razlozi za propast strateških saveza mišljenje 500 američkih menadžera

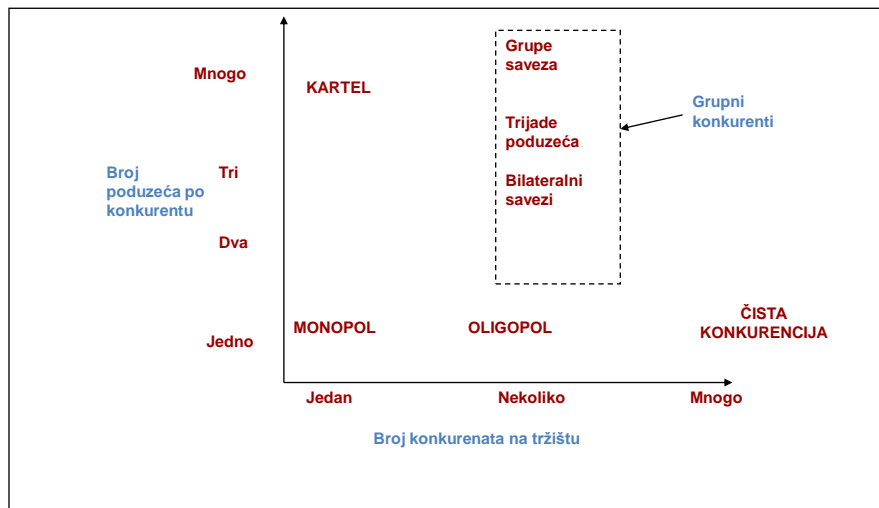


1.  
2.

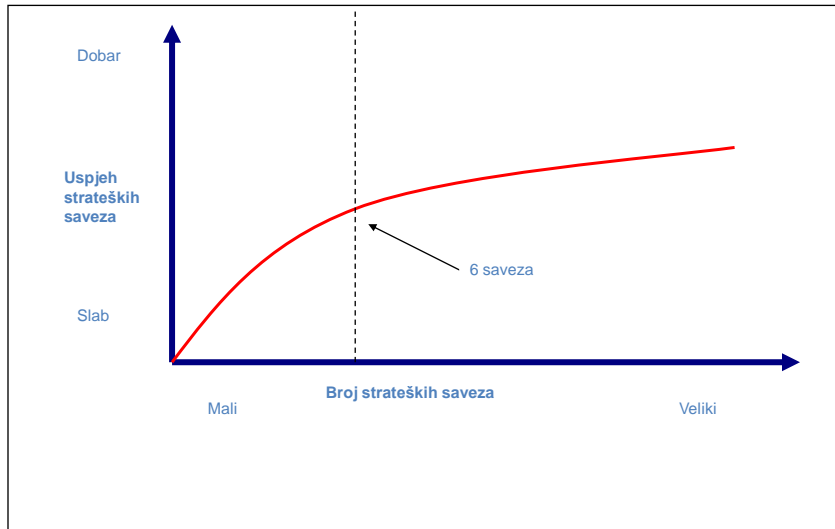
## Primjer strateške trijade



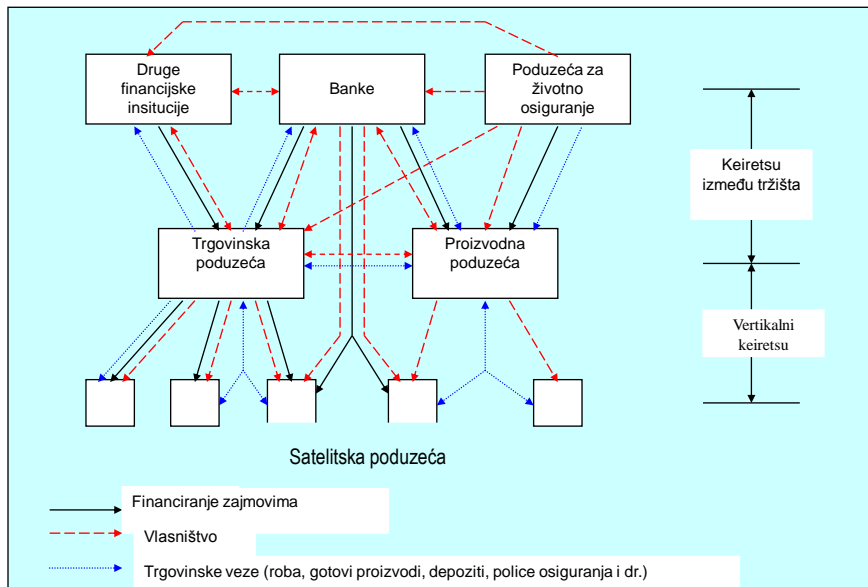
## Strateški savezi mijenjaju industrijske strukture



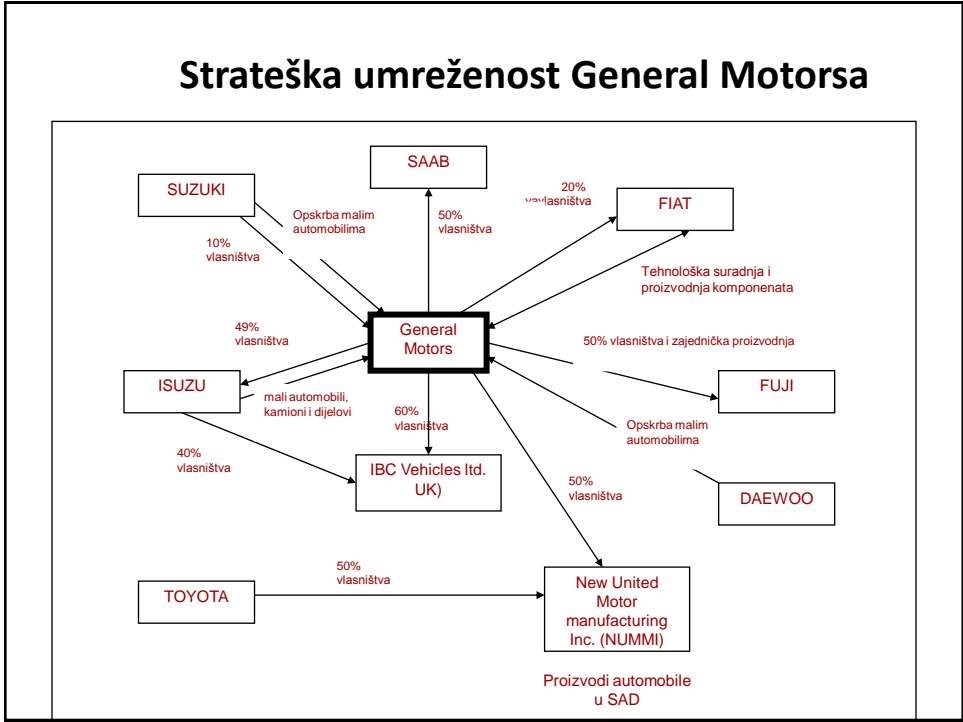
## Veza između broja saveza u koje je poduzeće uključeno i uspjeha strateških saveza poduzeća



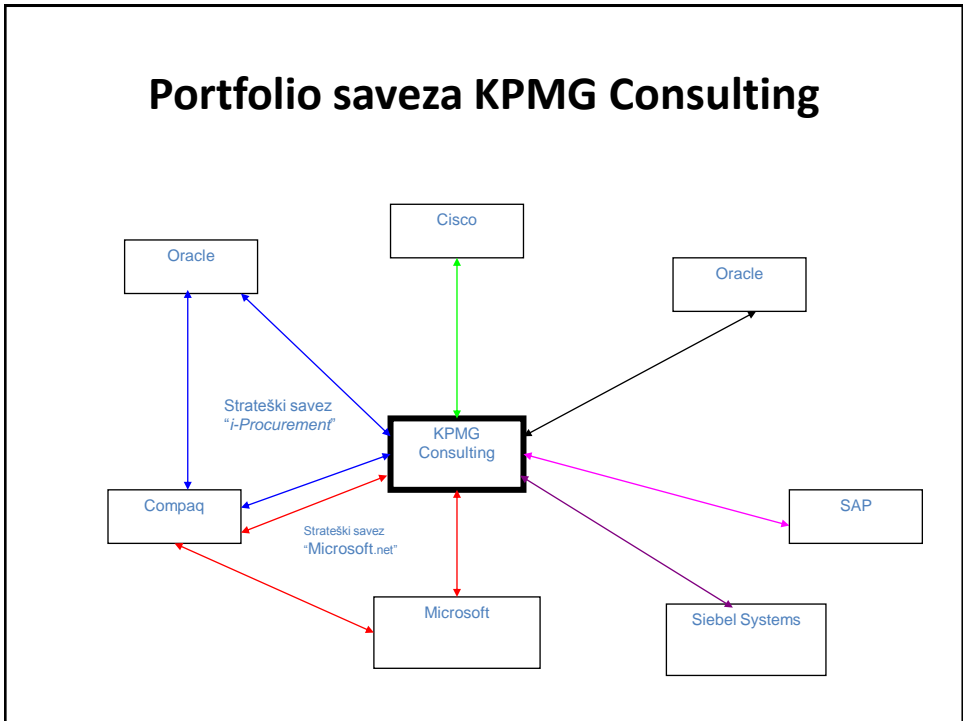
## Poslovne veze u keiretsu grupi



## Strateška umreženost General Motorsa



## Portfolio saveza KPMG Consulting



## Preporuke hrvatskim menadžerima

- Koristiti saveze selektivno  
imati na umu da savez nije uvijek najbolje rješenje, već to ovisi o situaciji
- Razmišljati o savezu u relativnim uvjetima  
razmotriti koristi u odnosu na troškove i rizike, usporediti s drugim strateškim inačicama (npr. samostalni razvoj, akvizicije i mergeri)
- Izvagati rizik strateškog povezivanja
- Predvidjeti razvoj saveza  
voditi računa da su savezi dinamični, razvijaju se i mijenjaju tijekom vremena te mogu nastati razni problemi koji mogu utjecati na raskid saveza
- Razvijati kompetencije za udruživanje u saveze  
koristiti se benchmarkingom za izbor partnera, stvarati baze podataka, sistem učenja u kompaniji, institucionalizirati "vještine udruživanja" i koristiti sistemski, a ne *ad hoc* pristup
- Pozicionirati saveze unutar strategije poduzeća  
tretirati ih kao dio korporativne strategije u ostvarivanju ciljeva te voditi računa o izboru odgovarajućeg partnera i upravljati savezom

## Koju inačicu razvojne strategije koristiti?

