

# Strateški savezi i mogućnost kapitalnog povezivanja u trgovini na malo

---

**Butigan, Nikola**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:767998>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU, OPATIJA

Nikola Butigan

**STRATEŠKI SAVEZI I MOGUĆNOST  
KAPITALNOG POVEZIVANJA U  
TRGOVINI NA MALO**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2015

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU, OPATIJA

Nikola Butigan

**STRATEŠKI SAVEZI I MOGUĆNOST  
KAPITALNOG POVEZIVANJA U  
TRGOVINI NA MALO**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Đuro Benić

Opatija, 2015

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY  
MANAGEMENT, OPATIJA

Nikola Butigan

**STRATEGIC ALLIANCES AND THE  
POSSIBILITY OF CAPITAL  
INTEGRATION IN RETAIL**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2015

Mentor rada: prof. dr. sc. Đuro Benić

Doktorski rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ u/na \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, pred povjerenstvom u sastavu:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Tijekom proteklih desetljeća globalizacija ekonomskih aktivnosti u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe, stavila je pred poslovne subjekte, imperativ kontinuiranog unaprjeđivanja vlastitih konkurentskih prednosti, kao ključni preduvjet tržišnog opstanka, osobito u sektoru trgovine na malo. Jačanje ekonomskih integracija te uklanjanje administrativnih i trgovinskih prepreka, pružaju priliku poslovnim subjektima, da kroz različite oblike suradnje i razmjenu resursa, nadomještaju vlastite slabosti i razvijaju konkurentske prednosti, u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata ali i samog opstanka na tržištu. Cilj ovog rada je istražiti strateške saveze u trgovini na malo i mogućnosti kapitalnog povezivanja poslovnih subjekata u trgovini na malo u zemljama srednje i istočne Europe sa posebnim naglaskom na Republiku Hrvatsku. Iz postavljenog cilja istraživanja definirane su četiri hipoteze i to H1: Strateški savezi pozitivno utječu na uspješnost poslovanja subjekata strateških saveza u odnosu na individualne subjekte; H2: Uspješniji subjekti strateških saveza u trgovini na malo manje su skloni kapitalnom povezivanju; H3: Procjena vrijednosti pojedinih subjekata strateških saveza utječe na odluku o kapitalnom povezivanju i H4: Gubitak samostalnosti i moći upravljanja imaju jači utjecaj na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju u odnosu na očekivana ostvarenja profita u budućnosti. Nalazi istraživanja ukazuju na pozitivan utjecaj udruživanja na uspješnost poduzeća. Uspješniji poslovni subjekti te oni koji imaju averziju prema gubitku kontrole odlučivanja i upravljanja imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju dok je sklonost kapitalnom povezivanju veća kod onih poduzeća čija je subjektivna procjena vrijednosti manja od objektivne procjene. Bitna stavka pri donošenju ove odluke je i stupanj povjerenja među partnerima. Istraživanjem se došlo i do novih spoznaja o odrednicama sklonosti kapitalnom povezivanju članica strateških saveza. Troškovi poslovanja i koordinacije su među najvažnijim preprekama stupanju u institucionalno povezivanje. Nalazi sugeriraju kako poslovni subjekti u analiziranim zemljama stupaju u strateške saveze potaknuti željom za ostvarivanjem koristi u području kanala distribucije i nabave, troškovnih

koristi te diversifikacije rizika. Prethodno spomenuti nalazi ne pokazuju značajnija odstupanja za Hrvatsku u odnosu na ostale zemlje.

Ključne riječi: trgovina na malo, strateški savezi, kapitalno povezivanje, globalizacija, tranzicija

## **SUMMARY**

Over the past decade, the globalization of economic activities within the European Union and central and eastern European countries set the imperative of continuous improvement of its own competitive advantages as the main precondition of market survival, especially within the retail sector. Strengthening of the economic integration and the removal of administrative and market barriers, provide businesses with opportunities to subsidize their own weaknesses and to develop competitive advantages through various forms of cooperation and sharing of resources in order to achieve better business results, but also survival on the market. The goal of this paper is to explore strategic alliances in retail and the possibilities of capital integration of businesses entities in retail amongst central and eastern European countries with a special emphasis on Croatia. From the research objective there are four hypothesis and they are as follows: H1: The strategic alliances have a positive effect on the success of the members of the alliances in relation to individual subjects, H2: The more successful members of the retail alliance are less likely to capital integration, H3: The evaluation of certain members of the alliance has an effect on the decision on capital integration and H4: The loss of autonomy and management has a stronger impact on the decision of capital integration with regards to the expected realization of profits in the future. The research findings indicate a positive effect on the performance of merged businesses. The more successful members and the ones who are afraid of losing control of decision making and management have a lower tendency to merger while merging is a preference with those companies whose subjective evaluation is lower than the objective evaluation.

An important consideration while making this decision is the level of trust amongst partners. The research has led to new understandings about the determinants on capital integration of members of the alliance. The operating cost and coordination are the biggest barriers towards institutional connectivity. The findings suggest that business entities in the analysed countries enter strategic alliances to stimulate their own desire of benefiting from channels of distribution and procurement, cost benefit and risk



diversification. The findings do not show any significant deviations in Croatia compared to the other countries.

Key words: retail, strategic alliance, capital integration, globalization, transition

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

## SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1. Definiranje problema, predmeta i objekta istraživanja                                   | 1         |
| 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja  | 7         |
| 1.3. Hipoteze istraživanja   | 8         |
| 1.4. Znanstvene metode   | 12        |
| 1.5. Struktura rada  | 14        |
| <br>   |           |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKIH SAVEZA I STRATEŠKOG POVEZIVANJA POSLOVNIH SUBJEKATA</b> | <b>17</b> |
| 2.1. Definiranje strateških saveza   | 18        |
| 2.1.1. Pojmovno određivanje strateških saveza  | 20        |
| 2.1.2. Načini povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze                             | 24        |
| 2.1.3. Konceptualizacija strateških saveza   | 28        |
| 2.2. Teorijski pristup strateškim savezima   | 32        |
| 2.2.1. Strateški savezi i teorija transakcijskih troškova                                    | 33        |
| 2.2.2. Teorija ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata               | 35        |
| 2.2.3. Poslovno povezivanje i teorija izvora sredstava                                       | 38        |
| 2.2.4. Strateški savezi i teorija konkurentskih prednosti M. Portera                         | 42        |
| 2.3. Proces povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze                               | 45        |
| 2.3.1. Definiranje ciljeva   | 47        |
| 2.3.2. Pronalaženje partnera   | 49        |
| 2.3.3. Formaliziranje odnosa i integracija partnera  | 52        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 2.3.4.    | Faza razvoja i održavanja  | 56         |
| 2.3.5.    | Trajanje saveza  | 60         |
| 2.4.      | Strateški savezi i strateško povezivanje: zaključna razmatranja  | 62         |
| <b>3.</b> | <b>TRGOVINA NA MALO I STRATEŠKI SAVEZI U TRGOVINI NA MALO</b>  | <b>65</b>  |
| 3.1.      | Određenost trgovine kao djelatnosti i trgovina na malo   | 66         |
| 3.2.      | Trgovina na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe   | 72         |
| 3.3.      | Trgovina na malo u Republici Hrvatskoj   | 86         |
| 3.4.      | Strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe  | 92         |
| 3.5.      | Strateški savezi u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj  | 102        |
| 3.6.      | Temeljni nazali u svezi trgovine na malo i strateških saveza   | 112        |
| <b>4.</b> | <b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA SUDJELOVANJA U STRATEŠKOM SAVEZU NA PROFITABILNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U ZEMLJAMA SREDIŠNJE I ISTOČNE EUROPE</b> | <b>114</b> |
| 4.1.      | Uvodne napomene o istraživanju   | 114        |
| 4.2.      | Teorijski okvir  | 116        |
| 4.3.      | Pregled literature   | 124        |
| 4.4.      | Model istraživanja   | 133        |
| 4.5.      | Metodologija   | 136        |
| 4.6.      | Podatci  | 139        |
| 4.7.      | Rezultati istraživanja   | 144        |
| 4.7.1.    | Rezultati ekonometrijske analize veze sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata   | 146        |
| 4.7.2.    | Rezultati ekonometrijske analize veze sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj                   | 150        |
| 4.8.      | Zaključak o provedenom istraživanju  | 152        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ČINITELJA KOJI UTJEČU NA ODLUKU O KAPITALNOM POVEZIVANJU MEĐU ČLANICAMA STRATEŠKIH SAVEZA U TRGOVINI NA MALO</b> | <b>156</b> |
| 5.1. Uvodne napomene o istraživanju  | 156        |
| 5.2. Teorijski okvir   | 158        |
| 5.3. Pregled literature  | 162        |
| 5.4. Opis i podatci anketnog upitnika  | 168        |
| 5.5. Model i metodologija istraživanja   | 186        |
| 5.6. Rezultati istraživanja  | 194        |
| 5.7. Zaključak o provedenom istraživanju   | 213        |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b>  | <b>216</b> |
| 6.1. Ključni nalazi istraživanja   | 216        |
| 6.2. Najvažniji doprinosi istraživanja   | 224        |
| 6.3. Preduvjeti povećanja uspješnosti  | 227        |
| 6.4. Ograničenja istraživanja  | 231        |
| 6.5. Smjernice za buduća istraživanja  | 233        |
| <b>LITERATURA</b>  | <b>235</b> |
| <b>POPIS TABLICA</b>   | <b>258</b> |
| <b>POPIS GRAFIKONA</b>   | <b>262</b> |
| <b>PRILOZI</b>   | <b>263</b> |

## **1. UVOD**

### **1.1. Definiranje problema, predmeta i objekta istraživanja**

Kreiranje strategije poslovnih subjekata, u okviru strateškog menadžmenta, najčešće se promatra kroz odnos između individualne pozicije poslovnog subjekta u smislu njegovog potencijala u postizanju konkurentskih prednosti i okruženja u kojem djeluje. Strateški odabir poslovnog subjekta zato proizlazi iz procesa formuliranja strategije i implementacije strateškog obrasca, koji će poslovnom subjektu omogućiti konkurentniji položaj u odnosu prema ostalim poslovnim subjektima u okruženju. Razlike u uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata određene su poznavanjem i prilagodbom poslovnom okruženju, dok sagledavanje individualne pozicije omogućuje procjenu ključnih kompetencija kroz snagu, slabosti, prilike i prijetnje, te utvrđivanje potencijala i odabira strateške orijentacije poslovnih subjekata. Slijedom spomenutoga, strateška orijentacija poslovnih subjekata, proizlazi iz utvrđivanja obilježja vlastite konkurentnosti i usklađivanja s vanjskim okruženjem, pri čemu važnu ulogu imaju strateški resursi, izvori i dostupnost strateških resursa.

Dostupnost i razvoj strateških resursa u korelaciji su s poslovnim uspjehom na tržištu, pri čemu slaba pokretljivost i nemogućnost oponašanja strateških resursa, znatno utječe na konkurentnost poslovnih subjekata. Pod strateškim resursima, neki autori navode fizički, ljudski i organizacijski kapital, dok drugi razlikuju fizička, upravljačka, ljudska i organizacijska sredstva. Strateški resursi definiraju se kao određena količina ključnih i dostupnih činitelja koje poslovni subjekt posjeduje ili kontrolira i koji se kroz široki raspon poslovnih aktivnosti pretvaraju u konačne proizvode i usluge (Amit i Schoemaker, 1993). Imajući u vidu prethodno, poslovni subjekti na različite načine nastoje premostiti praznine između postojećih i željenih strateških resursa s ciljem ostvarenja konkurentskih prednosti i to kroz: izgradnju, razvoj, angažiranje i razmjenu resursa, individualno ili kroz različite vidove suradnje između poslovnih subjekata.

Pored strateških resursa, na individualnu uspješnost poslovnih subjekata, nedvojbeno utječe sektorska struktura i cjelokupno tržišno okruženje, na kojem poslovni subjekt djeluje. Definiranjem ključnih činitelja sektorskog i tržišnog okruženja, moguće je utvrditi elemente, koji utječu na konkurentsku poziciju poslovnog subjekta u poslovnom okruženju. Pritom je od posebne važnosti vremenska dimenzija s aspekta statičke i dinamičke konkurentnosti poslovnih subjekata u kontekstu utjecaja strateških resursa i poslovnog okruženja na individualnu uspješnost. Konkurentnost poslovnih subjekata s obzirom na vremensku dimenziju može se promatrati statično kao prethodna, postojeća i anticipirana konkurentnost, odnosno kao dinamička tj. ukupna konkurentnost, pri čemu poslovni subjekti razvijaju različite obrasce ponašanja u skladu s utjecajem poslovnog okruženja i angažmanom strateških resursa.

Intenzivni globalizacijski procesi tijekom proteklih desetljeća snažno su obilježili Europsku ali i svjetsku ekonomiju, što se posebno očituje kroz smanjenje i ukidanje trgovinskih barijera, deregulaciju tržišta, porast inovativnosti te ukidanje i smanjenje prepreka kretanju ljudi i kapitala. Gilbert, (2003) navodi tri temeljne međusobno povezane promjene koje su obilježile tržište trgovine na malo u zemljama Europske unije i zemalja srednje i istočne Europe tijekom odnosnog razdoblja. Prva promjena je jačanje uloge poslovnih subjekata u trgovini na malo u odnosu na proizvođače, posebno u kanalima distribucije gdje se moć proizvođača pomiče u korist trgovaca na malo. Druga promjena je značajan gubitak tržišnog udjela tradicionalnih, nezavisnih trgovaca na malo i kooperacija u odnosu na složene maloprodajne lance, pri čemu više- sektorski maloprodajni lanci postižu dominantan utjecaj na globalnom tržištu trgovine na malo. Treća promjena je snažna konsolidacija i koncentracija lokalnih maloprodajnih tržišta.

Spomenuti procesi u kontekstu dostupnosti sredstava i promjena u poslovnom okruženju, otvaraju neprekidne izazove u formuliranju i odabiru

strateške orijentacije poslovnih subjekata u trgovini na malo. U takvom okruženju dolazi do slabljenja značaja tradicionalnih nacionalnih granica, te stvaranja nadnacionalnih ekonomskih okvira, što dovodi do promjene percepcije tržišta, tržišnog natjecanja i konkurencije, te pred ekonomske subjekte stavlja izazov prilagodbe poslovanja u očuvanju i postizanju konkurentnosti. Ovaj izazov osobito je naglašen tijekom proteklih nekoliko godina završetkom globalne ekonomske ekspanzije i nastupanjem razdoblja sveobuhvatne ekonomske krize. Među granama globalne ekonomije pogođenim ekonomskom neizvjesnošću i nepovoljnim poslovnim okruženjem, osobito se ističe sektor trgovine na malo, zbog svoje važnosti i utjecaja na bruto domaći proizvod, udjel u ukupnom broju poslovnih subjekata i ukupnoj potrošnji stanovništva te lokacijskim pokazateljima ostvarenja poreznih prihoda (Eurocommerce, 2014).

Kako je već spomenuto, suvremeno tržište trgovine na malo obilježeno je procesima konsolidacije i koncentracije koji se dovode u vezu s procesima internacionalizacije i globalizacije poslovanja (Dobson et al., 2003; Brčić-Stipčević i Renko, 2004; Segetlija, 2007; Segetlija, 2012). Suočeni s padom prometa, profitnih marži i potrošačkog povjerenja te nepovoljnim kretanjima na financijskom tržištu, subjekti u trgovini na malo redefiniraju poslovne strategije i implementiraju strateške obrasce u funkciji kreiranja povoljnijeg konkurentnog položaja i izgradnje konkurentskih prednosti. Ključni cilj trgovine na malo u uvjetima globalne recesije svodi se na iznalaženje načina povećanja produktivnosti, kroz razvoj troškovno prihvatljivih oblika trgovine na malo, a sve s ciljem rasta tržišnih udjela, ulaska i širenja na nova tržišta, obrane od preuzimanja, razvoja i implementacije novih maloprodajnih koncepata, te organskog rasta uz pozitivne efekte na ekonomiju obujma. Slijedom spomenutoga, modeli suradnje poslovnih subjekata u trgovini na malo, mogu se ostvarivati kroz različite forme: od potpunog vlasništva kroz spajanja i preuzimanja poslovnih subjekata, djelomičnog vlasništva kroz zajednička ulaganja, zatim stjecanjem manjinskih udjela u poslovnim subjektima sa ili bez kontrole upravljanja, te kroz različite sporazume o suradnji (Clarke-Hill et. al, 1998; Perkins, 2001).

Jedan od načina ostvarenja prethodno spomenutih ciljeva poslovnih subjekata u trgovini na malo su sporazumi o suradnji, koji se s vremenom mogu razviti u dugoročne poslovne odnose, koji se povezuju sa strateškim savezima (Fearne, 1994; Bailey et al, 1995; Bell, 2000; Elumuti i Kathawala, 2001). Strateški savezi predstavljaju sporazume između poslovnih subjekata koji su usmjereni na postizanje ciljeva od zajedničkog interesa (Mockler, 1999). Najčešće nastaju između poslovnih subjekata kojima su potrebna strateška sredstva i koja imaju strateški narušenu poziciju na tržištu, kao i u slučaju kada poslovni subjekti imaju snažnu društvenu poziciju i resurse koje mogu dijeliti (Eisenhardt i Schoonhoven, 1996). Osim što strateški savezi u trgovini na malo dominantno predstavljaju trgovinska partnerstva koja povećavaju učinkovitost poslovanja kroz međusobnu razmjenu tehnologija, vještina i proizvoda, oni predstavljaju i poslovne obrasce koji omogućuju partnerima unaprjeđivanje i kontroliranje svojih poslovnih odnosa na različite načine. Istraživanja Harrigana (1988b) i Koguta (1988b) sugeriraju kako strateški savezi obilježavaju poslovanje poslovnih subjekata u kratkom i srednjem roku. U dugom roku pak dolazi do prestanka rada, odnosno raspada saveza ili prerastanja u neki novi oblik ili formu baziranu na kapitalnom povezivanju.

Mogućnost i prednosti institucionalizacije suradnje strateških saveza kroz kapitalno povezivanje proizlaze iz različitih ekonomskih motiva: prihodovnih, troškovnih i financijsko kapitalnih. Rast prihoda, jačanje pregovaračke moći, troškovna efikasnost te potencijali financijske konsolidacije i snage otvaraju nove perspektive konkurentnosti na tržištu trgovine na malo, a mogu poslužiti kao i obrana od preuzimanja. Nedvojbeno je da djelovanje tržišne strukture u okuženju, jednako kao i djelovanje specifičnih resursa subjekata kojim se ono diferencira od konkurencije utječe na njihovu posljedičnu individualnu uspješnost. Sama institucionalizacija suradnje u dugom roku može biti vrlo problematična i izazovna za vlasnike poslovnih subjekata jer zahtijeva nove strukture, rutine i organizacijske prakse između partnera, posebno u slučajevima ako su vlasnici prije povezivanja bili i menadžeri, pa u novim okolnostima poput kapitalnog povezivanja moraju biti spremni na



određene kompromise glede upravljanja i donošenja odluka (Xiaohua i Germain, 1988; Simonin, 1999a).

Rastući globalni trend koncentracije i konsolidacije u trgovini na malo proširio se tijekom proteklih desetljeća iz tzv. «starih» članica Europske Unije k njezinim članicama i zemljama kandidatima za članstvo u središnjoj i istočnoj Europi uključujući i Hrvatsku. Niska marginalna produktivnost kapitala domicilnog tržišta, uklanjanje trgovinskih i administrativnih barijera te socio-ekonomske promjene samo su neki od razloga za ekspanziju poslovnih subjekata visoke kapitalizacije iz suvremenih zapadnih ekonomija ka zemljama središnje i istočne Europe. Ulazeći i šireći se na odnosna tržišta veliki poslovni subjekti mijenjaju strukturu tržišnih udjela u trgovini na malo u korist velikih poslovnih subjekata kroz različite poslovne modele spajanja i preuzimanja, te razne trgovačke sporazume.

Budući da je trgovina na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe izvrsna podloga za formiranje strateških saveza, ovaj rad će uvažavajući trenutne specifičnosti tržišta trgovine na malo i tržišne pokazatelje povezivanja poslovnih subjekata pokušati ukazati da strategija povezivanje subjekata u trgovini na malo omogućuje veće ostvarenje konkurentnih prednosti, u odnosu na individualno poslovanje i samostalan nastup na tržištu, te da strateško povezivanje može biti uspješan obrazac za daljnju koncentraciju i konsolidaciju tržišta trgovine na malo. U tom kontekstu u ovom radu će se analizirati tržište trgovine na malo i strateški savezi u trgovini na malo Europske unije i odabranih zemalja srednje i istočne Europe i to Republike Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Slovenije, Češke Republike, Slovačke, Mađarske, Poljske i Estonije. Ovaj rad, također će pokušati ukazati kako je daljnji razvoj i institucionalizacija strateških saveza u dugom roku kroz mogućnost kapitalnog povezivanja poželjan model jačanja konkurentnosti, ovisno o uspješnosti poslovanja subjekata strateških saveza, procjeni vrijednosti subjekata kao i o osobnim

preferencijama vlasnika subjekata unutar strateških saveza posebice po pitanju gubitka samostalnosti i moći upravljanja.

Pitanja koja iz svega proizlaze su:

- Jesu li poslovni subjekti u trgovini na malo, povezani u strateške saveze, uspješniji od individualnih poslovnih subjekata u trgovini na malo?
- Djeluje li povezivanje poslovnih subjekata u trgovini na malo u strateške saveze jednako na individualnu uspješnost poslovnih subjekata strateških saveza?
- Imaju li svi poslovni subjekti u strateškom savezu jednake ili različite sklonosti prema kapitalnom povezivanju kao strateškom odabiru dugoročnog trajanja strateškog saveza?
- Je li procjena vrijednosti poslovnih subjekata u trgovini na malo u skladu s očekivanjima vlasnika poslovnih subjekata povezanih u strateške saveze i kako ona utječe na odluku o kapitalnom povezivanju?
- U kojoj mjeri osobne preferencije vlasnika utječu na odluku o kapitalnom povezivanju?

U skladu s opisanim problemom istraživanja, predmet istraživanja su poslovni subjekti u trgovini na malo, odnosno utjecaj strateških saveza na njihovo poslovanje kao i mogućnosti kapitalnog povezivanja u odabranim zemljama središnje i istočne Europe s osobitim naglaskom na Republiku Hrvatsku.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je utvrđivanje uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata strateških saveza u odnosu na uspješnost poslovanja individualnih poslovnih subjekata u trgovini na malo, te utvrđivanje u kojoj mjeri strateški savezi pozitivno utječu na uspješnost poslovanja subjekata strateških saveza. Nadalje, cilj istraživanja je utvrditi specifičnosti i ograničenja kapitalnog povezivanja poslovnih subjekata poput procjene vrijednosti poslovnih subjekata, osobnih preferencija vlasnika i dr.

Zbog evidentne potrebe za boljim razumijevanjem kako uspješnost poslovanja i procjena vrijednosti subjekata, te gubitak samostalnosti i moći upravljanja mogu utjecati na strateško povezivanje i kapitalno povezivanja poslovnih subjekata strateških saveza u trgovini na malo, glavni *ciljevi* ovoga rada su:

- istražiti stanje i trendove na tržištu trgovine na malo u Europskoj uniji
- istražiti stanje i trendove na tržištu trgovine na malo u odabranim zemalja srednje i istočne Europe i to Republike Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Slovenije, Češke Republike, Slovačke, Mađarske, Poljske i Estonije
- istražiti odnose glede zastupljenosti i poslovne uspješnosti individualnih poslovnih subjekata i poslovnih subjekata strateških saveza u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe
- utvrditi vezu između povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze i utjecaja na uspješnost poslovanja u odnosu na individualne poslovne subjekte u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

- utvrditi vezu između uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata strateškog saveza i sklonosti kapitalnom povezivanju u odabranim zemljama srednje i istočne Europe
- usporediti postojanje međuovisnosti rezultata procjene vrijednosti i donošenja odluke o kapitalnom povezivanju u odabranim zemljama srednje i istočne Europe
- utvrditi razlike u ponašanju poslovnih subjekata između odabranih zemalja srednje i istočne Europe.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

U svezi postavljenih pitanja, te svrhe, odnosno ciljeva istraživanja, postavljaju se slijedeće hipoteze:

H1. Strateški savezi pozitivno utječu na uspješnost poslovanja subjekata strateških saveza u odnosu na individualne subjekte

Jedan od razloga povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze je ostvarivanje boljih rezultata poslovanja, dok posebno mjesto među brojnim pokazateljima uspješnosti poslovanja zauzima profitabilnost, odnosno mogućnost ostvarivanja iznadprosječnih prinosa na aktivnosti koje poslovni subjekt obavlja. Brojni autor ističu profitabilnost kao ključni pokazatelj uspješnosti i konkurentnosti poduzeća u dugom roku (Buckley et al. 1988; Barney, 1991; David et al., 2002; Stojčić i Vojvodić, 2012; Stojčić, 2012). Prema ovom shvaćanju, holistički pristup profitabilnosti i konkurentnosti poslovnih subjekata implicira, da u dugom roku, samo konkurentni poslovni subjekti mogu poslovati profitabilno, dok su poslovni subjekti, koji posluju s gubitkom, prisiljeni napustiti tržište, te prepustiti svoj tržišni udio konkurentima. Važnost profitabilnosti kao pokazatelja uspješnosti, proizlazi i iz činjenice da akumulacija vlastitih sredstava predstavlja bazu za ekspanziju i razvoj novih proizvoda i usluga, u situaciji kada poslovni

subjekti imaju poteškoće u pristupu vanjskim izvorima financiranja. Stoga, razumijevanje utjecaja pojedinih činitelja na profitabilnost poslovnih subjekata, predstavlja važan korak za razvoj smjernica za njihov dugoročni opstanak. Različitosti u uspješnosti između poslovnih subjekata istraživane su od strane velikog broja ekonomista. Tradicionalna ekonomska misao, ovu pojavu definira kao tranzitorno obilježje ponašanja poslovnih subjekata, dok alternativne ekonomske škole, ukazuju na niz činitelja koji su zaslužni za sposobnost pojedinih poslovnih subjekata u ostvarivanju boljih rezultata poslovanja, u odnosu na njihove konkurente. U tom kontekstu suradnja između poslovnih subjekata kroz institucionalne ili neinstitucionalne modalitete poput strateških saveza, smatra se činiteljem koji poslovnim subjektima omogućuje ostvarivanje ekonomije obujma, transfera znanja i vještina, olakšan pristup mreži dobavljača i distributera, uklanjanje prepreka financiranju, te ostvarivanje ušteda kroz okrupnjavanje administrativnih aktivnosti. Ovakav vid suradnje osobito je važan za male i srednje velike poslovne subjekte, koji se u samostalnom nastupu na tržištu susreću s brojnim poteškoćama i izazovima u građenju svoje konkurentnosti. Slijedom spomenutoga, konkurentsko okruženje i tržišno natjecanje subjekata u trgovini na malo mjereno kroz broj različitih sudionika na tržištu, utječe na intenzitet konkurencije i oblikovanje maloprodajne strategije u smislu strateškog povezivanja i/ili individualnog nastupa na tržištu. Ima dakle smisla pretpostaviti da poslovni subjekti, koji u uvjetima dinamičnosti djelovanja poslovnog okruženja, formiraju strateške saveze ostvaruju konkurentne prednosti i pozitivne efekte na uspješnost i profitabilnost poslovanja u odnosu na individualni nastup na tržištu, stoga će se istražiti da li strateški savezi donose prednosti i profitabilnije poslovanje u odnosu na individualne poslovne subjekte na tržištu trgovine na malo odabranih zemalja srednje i istočne Europe.

H2. Uspješniji subjekti strateških saveza u trgovini na malo manje su skloni kapitalnom povezivanju

Strateški savezi se sastoje od dvaju ili više povezanih samostalnih poslovnih subjekata koji kroz različite vidove suradnje zajednički nastupaju na tržištu kako bi ostvarili individualne i zajedničke ciljeve. Institucionalizacija suradnje

strateških saveza kroz kapitalno povezivanje omogućuje ostvarivanje brojnih koristi kako na prihodovnoj tako i na troškovnoj strani što je nekoliko ekonomskih škola nastojalo je objasniti analizirajući motive poslovnih subjekata za udruživanjem resursa umjesto interakcija putem tržišta. Većina ove literature naglasak stavlja na činitelje kao što su ekonomija obujma, učinci transfera znanja i tehnologije unutar organizacije te olakšan pristup dobavljačima i distributerima, pri čemu se osobita pažnja posvećuje razlozima zbog kojih bi poslovni subjekt preferirao kapitalno povezivanje umjesto nižih oblika udruživanja poput strateških saveza. U tom kontekstu razlikuju se gledišta obzirom na pristup i ovisnosti resursa, ekonomije transakcijskih troškova, objašnjenja organizacijskog ponašanja proizašla iz industrijske ekonomije, te institucionalna gledišta na udruživanje poslovnih subjekata. Slijedom spomenutoga, jačanje pregovaračke moći i potencijali financijske konsolidacije omogućuju ostvarivanje troškovne učinkovitosti, dok s druge strane, kapitalno povezivanje omogućuje poslovnim subjektima diferencijaciju od tržišnih rivala, te tako predstavlja potencijal za jačanje konkurentnosti poslovnih subjekata, što se pak ogleda u rastu prihoda i poboljšanju tržišnog udjela. Kapitalno povezivanje poslovnih subjekata kao model jačanja strateških saveza otvara pitanje pojedinačnog doprinosa članova strateškog saveza, njihove individualne uspješnosti unutar saveza te uspješnosti poslovanja strateškog saveza kao krovne institucije. Razlike u individualnoj uspješnosti poslovanja partnera mogu biti prepreka daljnjem razvoju i jačanju strateških saveza, pa se može pretpostaviti da je bolja pojedinačna uspješnost poslovanja subjekta strateškog saveza u negativnoj vezi sa sklonosti prema kapitalnom povezivanju.

H3. Procjena vrijednosti pojedinih subjekata strateških saveza utječe na odluku o kapitalnom povezivanju

Procjena vrijednosti poslovnih subjekata s namjerom nastavka poslovanja predstavlja najvažniji dio u kontekstu maksimizacije vrijednosti i upravljačke strategije poslovnih subjekata, neovisno je li svrha procjene kupoprodaja, spajanje, odnosno kapitalno povezivanje. Proces vrednovanja poslovnih subjekata je izuzetno kompleksan, pa su se tijekom vremena razvili brojni različiti ekonomski modeli i metode izračuna vrijednosti poslovnih subjekata.

Neovisno o modelima i metodama procjene vrijednosti, vrijednost, odnosno cijena određenog poslovnog subjekta prilikom kupoprodaje ili spajanja često ovisi i o psihološkim i subjektivnim činiteljima, te se može znatno razlikovati od knjigovodstvene i uobičajene tržišne vrijednosti. Institucionalno spajanje poslovnih subjekata podrazumijeva mjerenje rasta i kombinacija vrijednosti dvaju ili više subjekata. S jedne strane povećava se tržište i baza klijenata, a s druge strane se realiziraju uštede i sinergije. Jedan od osnovnih preduvjeta spajanja je neovisna, zasebna procjena svakog individualnog subjekta kao i procjena efekata sinergije koja se želi postići. Imajući u vidu odnos procjene vrijednosti subjekata i subjektivnih očekivanja vlasnika potvrđivanje ove hipoteze bi dokazalo da procjena vrijednosti pojedinih subjekata snažno utječe na odluku o kapitalnom povezivanju.

H4. Gubitak samostalnosti i moći upravljanja imaju jači utjecaj na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju u odnosu na očekivana ostvarenja profita u budućnosti

Sklonost kapitalnom povezivanju ovisi i o stavovima menadžera i vlasnika poslovnih subjekata. S jedne strane poslovni subjekti ulaze u takve organizacijske oblike, motivirani mogućnošću ekspanzije i poboljšanja rezultata poslovanja. Madhok i Tallman, (1998) i Li i Prabhala, (2006) došli su do zaključka kako mogućnost rasta vrijednosti dionica poslovnih subjekata, profita i tržišnog udjela imaju pozitivan utjecaj na institucionalno vezivanje poslovnih subjekata. Nalazi drugih autora upućuju na važnost menadžerskih inicijativa i stavova prema povezivanju. U tom kontekstu osobito se ističe mogućnost donošenja odluka. Mogućnost utjecanja na strateške odluke i aktivnosti predstavlja mehanizam kojim poslovni subjekti mogu spriječiti oportunističko ponašanje svojih partnera. Postojanjem ovog mehanizma omogućuje se izgradnja povjerenja. Ujedno, istraživanja unutar teorije organizacijskog učenja (Cyert i March, 1963) sugeriraju kako zajedničko donošenje odluka pospješuje transfer i apsorpciju znanja između partnera. Rezultati nekoliko autora upućuju kako je sklonost kapitalnom povezivanju manja ukoliko eventualno povezivanje za menadžere i vlasnike poslovnih subjekata, implicira gubitak prava odlučivanja (Saxton, 1997; Haworth, Owen i Yawson, 2012). Slijedom spomenutoga, ukoliko poslovne

subjekte, partnere unutar strateških saveza, promatramo s aspekta vlasništva i menadžmenta, kod većine subjekata je još uvijek prisutan model da je vlasnik ujedno i menadžer, što znači da vlasnici još uvijek nisu spremni na dijeljenje i prepuštanje upravljanja profesionalnom menadžmentu. Ukoliko je cilj svakog strateškog saveza i kapitalnog jačanja sinergijski učinak otvara se pitanje negativne i pozitivne povezanosti između gubitka samostalnosti i moći upravljanja u odnosu na očekivane sinergijske efekte i razvoj u budućnosti. Dokazivanje ove hipoteze nedvojbeno bi potvrdilo relevantnost kombiniranog promatranja objekata ovog istraživačkog rada, kao i snagu njihove međuovisnosti.

#### **1.4. Znanstvene metode**

Znanstvene metode koje će se koristiti pri istraživanju su:

- induktivna i deduktivna metoda
- metoda analize i sinteze
- metoda sistematizacije
- metoda komparacije
- metoda kompilacije
- metoda klasifikacije
- metoda deskripcije
- empirijska metoda
- statistička metoda
- metoda intervjuiranja i
- metoda anketiranja



Metode u istraživačkom radu su prilagođene njegovoj strukturalnoj podjeli na teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu sublimirat će se teorijske spoznaje za objekte istraživanja i to specifičnosti strateških saveza i povezivanja subjekata u strateške saveze, zatim ključne odrednice trgovine na malo u Europskoj uniji i u odabranim zemljama srednje i istočne Europe s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku, te glavna obilježja strateških saveza u trgovini na malo u odabranim zemljama. Koristit će se dostupne baze članaka iz znanstvenih i stručnih časopisa, knjige, zbornici i ostala relevantna literatura, te javno dostupne baze statističkih podataka. Cilj ovog dijela istraživanja je konceptualizacija teorijskog modela strateških saveza i strateških saveza u trgovini na malo, te komparacija konkurentske pozicije temeljem ključnih obilježja trgovine na malo u promatranim zemljama kao rezultante intenziteta djelovanja globalizacijskih procesa i strateških saveza kao značajnih čimbenika u oblikovanju trgovine na malo. U prikupljanju i agregiranju relevantnih podataka o poslovnim subjektima u trgovini na malo koristiti će se baze podataka Eurostat i Poslovna Hrvatska, u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti Republike Hrvatske (NKD G.47) koji je usklađen s Europskim klasifikacijskim standardom djelatnosti (NACE Rev.2, G.47).

Empirijsko istraživanje postavljenih hipoteza provest će se kroz ispitivanje profitabilnosti i sklonosti povezivanju putem anketnog upitnika i baze Amadeus. Za svrhu definiranja upitnika provesti će se intervjuiranje top menadžera i vlasnika poslovnih subjekata iz trgovine na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, kao ciljnih ispitanika u istraživanju. Baza Amadeus kao najkvalitetnija pan-europska baza podataka na razini poslovnih subjekata sadrži podatke o nekoliko milijuna poslovnih subjekata u većini europskih zemalja te uključuje informacije poput lokacije poslovnog subjekta, vlasništva, financijskih pokazatelja poslovanja, članstva u strateškom savezu ili suradnje kroz mrežu poslovnih subjekata te sektora u kojem poslovni subjekt djeluje. U obradi i analizi podataka Koristiti će se deskriptivna statistika te ekonometrijske tehnike, dinamičkog GMM panela i multinomijalnog logita, kao i adekvatni programski paketi.

## 1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u šest međusobno povezanih dijelova. Svaki dio rada strukturirat će se u pod dijelove kojima će se, deduktivnom metodom, postupno sužavati gledište na uže promatrane predmete istraživanja. U uvodnom dijelu definirat će se znanstveni problem, predmet i objekti istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, kao i znanstveno statistički postupci i metode kojima će se obraditi teorijski i empirijski dijelovi rada.

Drugi dio rada nosi naslov *Teorijske odrednice strateških saveza i strateškog povezivanja poslovnih subjekata*, gdje će se općenito prikazati teorijski aspekt strateških saveza kroz objašnjenje pojma strateškog saveza, načine povezivanja subjekata u strateške saveze i konceptualizaciju strateških saveza. Posebno će se obraditi i teorijski pristup fenomenu strateških saveza kroz teoriju transakcijskih troškova, teoriju ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata, teoriju ovisnosti o sredstvima i teoriju konkurentne prednosti koje su najzastupljenije u literaturi o strateškim savezima. Također će se da ti prikaz procesa formiranja strateških saveza kroz definiranje ciljeva, pronalaženje partnera, formaliziranje odnosa i integraciju partnera, te razvoj, održavanje i trajanje strateških saveza.

*Trgovina na malo i strateški savezi u trgovini na malo* naslov je trećeg dijela rada. U ovom dijelu izložiti će se teorijski pregled pojma trgovine i trgovine na malo kao djelatnosti. Posebno će se istražiti stanje i trendovi u trgovini na malo u Europskoj uniji i odabranim zemljama srednje i istočne Europe s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku uz prikaz i komparaciju osnovnih pokazatelja u trgovini na malo između promatranih zemalja. Dalje slijedi prikaz glavnih obilježja strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji

i odabranim zemljama srednje i istočne Europe s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku

Četvrto poglavlje naslova *Empirijsko istraživanje utjecaja sudjelovanja u strateškom savezu na profitabilnost poslovnih subjekata u zemljama srednje i istočne Europe*, analizira u kojoj mjeri sudjelovanje u strateškim savezima utječe na profitabilnost poslovnih subjekata sektora trgovine na malo u nekoliko zemalja središnje i istočne Europe i to Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Češke Republike, Slovačke, Slovenije, Mađarske i Estonije u razdoblju 2007-2012. Metodološki pristup ovog poglavlja predstavlja iskorak u odnosu na postojeća istraživanja u području uzimajući u obzir ovisnost sadašnje profitabilnosti poslovnog subjekta o njegovim prošlim rezultatima, kontrolirajući za činitelje koji imaju utjecaj na uspješnost poslovnog subjekta i koje ne karakterizira visok stupanj varijacije tijekom vremena poput kvalitete menadžmenta ili promjena u institucionalnom okruženju, a za koje nisu dostupni podatci te vodeći računa o razlici između utjecaja pojedinih činitelja na profitabilnost u kratkom i dugom roku. U tu svrhu metoda dinamičkog panel estimatora primijenjena je na bazu podataka Amadeus koja sadrži informacije o financijskim pokazateljima, vlasništvu, lokaciji te članstvu u strateškim savezima poslovnih subjekata.

Peti dio rada nosi naslov *Empirijsko istraživanje činitelja koji utječu na odluku o kapitalnom povezivanju među članicama strateških saveza u trgovini na malo*. Cilj ovog poglavlja je istražiti koji činitelji utječu na sklonost članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju. U tom kontekstu osobita pažnja posvećena je pitanjima pojedinačne uspješnosti članica strateškog saveza, procjene vrijednosti pojedinih članica strateških saveza, očekivanog ostvarenja profita te gubitka samostalnosti i moći upravljanja. Kako bi se odgovorilo na ova pitanja analizirat će se podatci prikupljeni anketiranjem vlasnika i menadžera poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo nekoliko zemalja Središnje i Istočne Europe (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Češka Republika, Slovačka, Mađarska, Poljska i Estonija). U

obradi podataka koristi se ekonometrijska metoda multinomijalnog logita kojom je moguće istražiti utjecaj pojedinih odrednica na razlike u sklonosti pojedinih članica strateškog saveza.

Šesto poglavlje donosi zaključna razmatranja disertacije. U ovom poglavlju prikazat će se specifični nalazi istraživanja, identificirati doprinos istraživanja, njegova ograničenja kao i smjernice za buduća istraživanja. U skladu s rezultatima istraživanja vezano za institucionalno povezivanje između poslovnih subjekata i strateške saveze, formulirati će se pretpostavke za povećanje uspješnosti strateških saveza i kapitalnog povezivanja.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKIH SAVEZA I STRATEŠKOG POVEZIVANJA POSLOVNIH SUBJEKATA**

Fenomen strateških saveza tijekom prethodnih desetljeća snažno je obilježio globalnu ekonomiju kroz suradnju i povezivanje brojnih poslovnih subjekata u svim postojećim djelatnostima. Svojom pojavom na tržištu, strateški savezi inicijalno omogućuju poslovnim subjektima suradnju bez gubitka individualne samostalnosti, uz brojne prednosti koje takva suradnja donosi. Troškovi i rizici razvoja novih proizvoda i tehnologija, ekonomija obujma, širenja na nova tržišta, obrana od preuzimanja i dr., stavljaju strateške saveze u poželjan oblik suradnje između poslovnih subjekata koji poboljšavaju konkurentnost, ostvarujući sinergijske efekte razmjenom sredstava, stjecanjem novih znanja i tehnologija, kao i spremnošću na vlastite promjene (Hoffmann i Schlosser, 2001). Unatoč rastu strateških saveza tijekom prethodnih desetljeća i prednostima koja nude, zabilježeni su i brojni neuspjesi ovakvog načina suradnje (Walmsley, 1982; Harrigan, 1988; Lorange i Ross, 1992; Bleeke i Ernst, 1993; Faulkner, 1995), što se u literaturi najčešće objašnjava nepovjerenjem i jazom u razvoju međusobnih odnosa između partnera. Imajući u vidu spomenuto, u ovom poglavlju će se istražiti teorijski pogled na ključna obilježja, dinamiku razvoja i činitelje uspješnosti strateških saveza.

Teorijski doprinos razumijevanju strateških saveza proizlazi iz ekonomskih perspektiva suradnje, između poslovnih subjekata zastupljenih kroz brojne ekonomske teorije. Tako teorija transakcijskih troškova, polazi od pretpostavke da će poslovni subjekti udruživanjem u strateške saveze poboljšati konkurentnost kroz niže transakcijske troškove (Coase, 1937; Buckley i Casson, 1985; Hennert 1988; Williamson, 1985; Parkhe 1993, Nooteboom, 1999). Teorija izvora sredstava počiva na jačanju ključnih kompetencija poslovnih subjekata s ciljem razvoja konkurentskih prednosti, obzirom na izvor sredstava (Grant, 1991; Gadhoun, 1998, Hill i Brennan, 2000), dok teorija ovisnosti o sredstvima promatra poslovne subjekte iz

vanjskog okruženja obzirom na mogućnosti i ograničenja razvoja vlastitih sredstava i povećanja konkurentnosti (Knyphause-Aufsess, 1997). Teorija konkurentskih prednosti, razmatra načine, na koji poslovni subjekti mogu poboljšati vlastiti uspjeh i konkurentnost jačajući poziciju na tržištu (Porter, 1985; Hinloopen, 2000), pri čemu Porter, (1985) ističe dvije vrste konkurentskih prednosti i to troškovnu (cjenovnu) i diferencijaciju proizvoda.

Slijedom spomenutoga dat će se prikaz teorijskih doprinosa u području definiranja strateških saveza kroz pojmovno određenje, načine povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze te konceptualizaciju strateških saveza, zatim teorijski pristup fenomenu strateških saveza kroz najvažnije činitelje u odabiru strateške suradnje između poslovnih subjekata i to transakcijske troškove, ovisnost o sredstvima i izvorima sredstava te konkurentskim prednostima, te prikaz procesa povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze kroz definiranje ciljeva, pronalaženje partnera, formuliranje odnosa, razvoj, održavanje i trajanje strateških saveza.

## **2.1. Definiranje strateških saveza**

Strateški menadžment, kao jedan od svojih ciljeva, traži način za povezivanje poslovnih subjekata sa svojom okolinom u smislu identificiranja prilika i prijetnji koje ona donosi (Hussey, 1988), pa je suština formuliranje konkurentске strategije u povezivanju poslovnih subjekata sa svojom okolinom (Presscott, 1986). U praksi postoje brojni koncepti povezivanja i suradnje poslovnih subjekata poput kooperacija, kolaboracija, zajedničkih poduhvata, klastera i strateških saveza.

Oxfordov rječnik pojam strateški povezuje s "identifikacijom dugoročnih i sveobuhvatnih ciljeva i načinom njihova ostvarivanja", a pojam savez kao "interesno udruženje formirano za ostvarenje zajedničke koristi". Obzirom na

različite koncepte povezivanja u poslovnim ali i akademskim krugovima, strateški savezi, često se i općenito definiraju kao zajednički napori između dvaju ili više poslovnih subjekata, koji kombiniranjem zajedničkih sredstava nastoje postići obostrano kompatibilne ciljeve, koje nisu mogli postići sami (Varadarajan i Rajaratnam, 1986; Heide i John, 1990; Buckin i Sengupta, 1993; Buttery et al., 1994; Day, 1995; Varadarajan i Cunningham, 1995; Sividas i Dwyer, 2000)

Takav općenit pristup može stvoriti prilično nejasnu i široku nomenklaturu pri određivanju pojma strateškog saveza jer različiti načini povezivanja između poslovnih subjekata poput franšiza, zadruga ili slično, u odnosu na povezivanje nacionalnih ili multinacionalnih poslovnih subjekata, imaju bitno različita obilježja u ostvarivanju ciljeva zbog kojih su strateški savezi i osnovani. Definiranje koncepta strateških saveza je važno radi eliminiranja nejasnoća koje mogu proizaći iz motiva i ciljeva strateškog povezivanja, kao i za odabir uzorka istraživanja te međusobne usporedbe slučajeva koji se istražuju za daljnji razvoj teorije.

Razvoj teorije definiranja strateških saveza može se sagledati kroz više pravaca, pri čemu različiti autori, različito definiraju strateške saveze polazeći od definiranja pojave strateških saveza, načina povezivanja, motiva ulaska u strateške saveze, izbora partnera, vrste strateškog saveza, utjecaja na stvaranje konkurentske prednosti i dr. Huyzer, (1990) strateške saveze opisuje kao suradnju između poslovnih subjekata, pri čemu partneri zadržavaju svoju neovisnost i identitet, a gdje utjecaj na konkurentske pozicije partnera ima primjetan i dugoročni učinak.

Porter, (1990) ističe da su strateški savezi dugoročni ugovori između poslovnih subjekata koje nadilaze normalne tržišne transakcije, ali su manji od spajanja, pri čemu su obrasci suradnje između partnera zajednička ulaganja, licence, dugoročni ugovori o nabavi robe, kao i drugi načini

suradnje s čvrstim vezama između poslovnih subjekata. Lei, (1993) strateške saveze definira kao povezanost dvaju ili više poslovnih subjekata u kojima partneri jedan od drugog uče, stječu tehnologije, proizvode, vještine i znanja koji nisu dostupni drugim konkurentima, dok Parkhe, (1993) i Young et al. (1996), navode da su strateški savezi relativno trajni aranžmani između poslovnih subjekata koji podrazumijevaju međusobnu razmjenu i uporabu, tokova i veza, kao i strukturu upravljanja autonomnih organizacija za zajedničko ostvarivanje pojedinih ciljeva, u skladu s misijom svakoga pojedinačnog poslovnog subjekta.

Iz spomenutih različitosti u pristupima definiranju strateških saveza, može se zaključiti, da ne postoji jedinstveno teorijsko suglasje o načinu razmatranja strateških saveza, dok između odnosnih teorija istovremeno postoji i određena razina komplementarnosti, koja upućuje na razvoj i evoluciju strateških saveza i poslovnih subjekata u skladu s izazovima tržišnog okruženja, što omogućuje daljnji razvoj teorijskih pogleda i istraživanja strateških saveza.

### **2.1.1. Pojmovno određivanje strateških saveza**

Današnju globalnu ekonomiju obilježavaju izuzetno dinamične i nepredvidljive promjene. Za razliku od predvidljivih cikličkih promjena, volatilno i kompetitivno okruženje stvara neprekidne izazove strateškom menadžmentu u donošenju poslovnih odluka. Ograničenja u pristupu međunarodnom tržištu, ekonomiji obujma, prilagodbi i uvođenju novih tehnologija, proizvoda i usluga usmjeravaju poslovne subjekte na međusobnu suradnju.

Griffin, (1990) navodi, da su kompleksnost i promjena okruženja jedan od mogućih utjecaja okruženja na poslovanje poslovnih subjekata, dok Dibb et



al., (1994) zaključuju da menadžeri koji propuste prepoznati promjene u okruženju, dovode do toga, da njihovi poslovni subjekti nisu spremni kapitalizirati tržišne prilike ili nositi se s prijetnjama koje nastaju zbog tih promjena.

Prema Husseyu, (1988) smisao strateškog menadžmenta je prilagodba promjenama eksternog okruženja, ali ponekad i izazivanje promjena tog istog okruženja. Pa tako, Dyer i Singh (1998), navode da poslovni subjekti mogu postojati na tržištu kao dio šire mreže odnosa s kupcima, dobavljačima i konkurentima, te da se konkurentna prednost može ostvariti kroz mrežu razmjene ili kroz zajedničke doprinose specifičnih partnera, na način da se sredstva ključna za poslovni subjekt mogu kreirati kroz povezivanje poslovnih subjekata, kao što su strateški savezi.

Sam pojam strateških saveza istraživali su brojni autori (Jarillo, 1988; Parkhe, 1993; Yoshino, Rangan, 1995; Douma, 1997; Dyer, 1997; Gulati, 1998, 1999; Gulati et al., 2012). Pod pojmom strateških saveza većina autora podrazumijeva čitav niz unutarnjih organizacijskih oblika povezivanja poslovnih subjekata u kojima se angažiraju posebna znanja, umijeća i sredstva kooperirajućih poslovnih subjekata u svrhu postizanja i zajedničkih i pojedinačnih ciljeva, specifičnih za svaki poslovni subjekt. Burgers et al., (1993), strateške saveze definiraju kao dugoročne eksplicitne ugovorne aranžmane zbog razmjene i/ili kombinacije nekih, ali ne i svih sredstava s jednim ili više drugih poslovnih subjekata.

U praksi, strateški savezi, predstavljaju jedinstvene organizacijske forme koje omogućuju kooperaciju između dvaju ili više subjekata sa zajedničkim poslovnim ciljem. Clarke-Hill et al., (1998) razlikuju strateške saveze od drugih vrsta kooperativnih sporazuma, zato što nastaju u funkciji ostvarivanja dugoročnih planova i ciljeva poslovnih subjekata, te što su usmjereni na poboljšanje konkurentskog položaja na domaćem i

međunarodnom tržištu. Morrison i Mezentseff, (1997) ističu da poslovni subjekti ulaze u strateške saveze s drugim subjektima kako bi njihova umijeća i snagu iskoristili u izgradnji vlastitih konkurentskih strategija.

Strateški savezi u svojem pojavnom obliku variraju od jednostavnih, neformalnih ugovornih partnerstava poslovnih subjekata koji dijele zajednička sredstva, do jako složenih partnerskih odnosa sa mnoštvom poslovnih subjekata iz različitih zemalja. Douma, (1997), navodi da se strateški savezi razvijaju i proučavaju kao formalne među-organizacijske forme koje se temelje na postizanju poslovnog uspjeha, ne konkuriranjem, nego međusobnom suradnjom poslovnih subjekata.

Svojom pojavom na tržištu, strateški savezi su predmet razmatranja brojnih teoretičara i istraživača te kroz različita tumačenja i definicije, sadržavaju određena zajednička obilježja. Gomes-Casseres, (1996) ističe tri važna zajednička obilježja:

- prvo važno obilježje je da se svi strateški savezi sastoje od najmanje dva poslovna subjekta koji surađuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve ili koristi. Takav vid kooperacije podrazumijeva zajedničke napore dvaju ili više poslovnih subjekata za ostvarenje unaprijed dogovorenih ciljeva ili koristi, pri čemu partneri zadržavaju samostalnost neovisno o ugovornom odnosu povezivanja između poslovnih subjekata
- drugo važno obilježje je da temeljem ugovora između neovisnih poslovnih subjekata, poslovni subjekti obostrano dijele prednosti i rizike, kao i upravljačke strukture strateškog saveza, za cijelo vrijeme trajanja saveza, pri čemu svaki poslovni subjekt ima ograničen utjecaj
- treće važno obilježje je da poslovni subjekti, unutar strateškog saveza, koriste vlastite izvore i kapacitete za razvoj različitih područja

djelovanja strateškog saveza poput tehnologije, marketinga, proizvodnje, nabave, istraživanja i sl.

Pellicelli, (2003) navodi da strateški savezi pridonose boljim rezultatima poslovanja poslovnih subjekata pod određenim okolnostima i to:

- kada svaki partner prepoznaje potrebu za pristupom kapacitetima i kompetencijama, koje ne može samostalno interno razviti
- kada su zbog neizvjesnosti oko budućeg razvoja potražnje i tehnologije, partneri fleksibilni, i postupno pristupaju željenim izvorima, kapacitetima i kompetencijama
- kada akvizicija drugog poslovnog subjekta nije moguća radi ostvarivanja posebnih razvojnih ciljeva
- kada menadžment strateškog saveza ima različite kvalitete u dijelu koji se odnosi na menadžment pojedinačnih poslovnih subjekata strateškog saveza pošto se upravljanje strateškim savezom bitno razlikuje od upravljanja neovisnih poslovnih subjekata.

Strateške saveze osnivaju poslovni subjekti iz istih, ali i različitih djelatnosti. Postoje brojni slučajevi formiranja strateških saveza gdje nekadašnji konkurenti postaju partneri, odnosno slučajevi gdje se su poslovni subjekti strateških saveza u određenim poslovima partneri, a u drugim konkurenti i sl. Iako se strateški savezi formiraju s ciljem postizanja sinergijskih efekata na ravnopravnoj razini, postoje određene specifičnosti strateških saveza s obzirom na druge oblike suradnje i to:

- velika nesigurnost i dvosmislenost
- način stvaranja vrijednosti i raspodjele dodatno stvorene vrijednosti
- evolucija odnosa partnera

Tipurić i Markulin, (2007) tvrde da nesigurnost proizlazi u pogledu rezultata koji će savez donijeti, a dvosmislenost jer se vrlo često u savezu nađu poslovni subjekti koji surađuju na jednom području, a u drugom su najžešći konkurenti. Način stvaranja vrijednosti, kao i raspodjele te dodatno stvorene vrijednosti među partnerima, nemoguće je unaprijed predvidjeti. Razlog tome je konstantan razvoj i evolucija veze između partnera. Strateški savez ne može se opisati i regulirati jednokratno, npr. jednim ugovorom, pošto takav oblik suradnje pogoduje stalnim promjenama. Zato je upravljanje savezom u vremenu značajniji proces od samog inicijalnog koncepta saveza. Inicijalni koncept manje utječe na uspjeh strateškog saveza nego sposobnost prilagodbe partnera tijekom trajanja kooperacije.

Pregledom literature moguće je, dakle, zaključiti da su poslovni subjekti strateških saveza u neprestanoj interakciji sa svojim internim i vanjskim okruženjem, što može različito utjecati na ponašanje partnera, kao i na samo poslovanje. Sama interakcija uz pozitivne učinke može uzrokovati i određene nedostatke, pri čemu je potreba za neprestanim pronalaženjem optimalnih načina suradnje između partnera, s aspekta izravnog utjecaja na njihov poslovni uspjeh, od ključne važnosti.

### **2.1.2. Načini povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze**

Poslovni subjekti s ciljem minimalizacije rizika, poboljšanja učinkovitosti i ostvarenja konkurentske prednosti, formiraju različite oblike suradnje kroz strateške saveze. U literaturi postoje brojne klasifikacije strateških saveza ovisno o broju poslovnih subjekata u savezu, podrijetlu poslovnih subjekata i smjeru kooperacija (Hagedoorn, 1995; Gulati, 1995b, 1998; Kogut, 1998; Glaister i Buckley, 1999; Oxley, 1999; Das, Teng, 2000).

Tipurić i Markulin, (2007) navode da prema broju poslovnih subjekata odnosno partnera, strateški savezi mogu biti bilateralni, trostrani i multilateralni. Bilateralni strateški savezi, tzv. "dijade", odnose se na strateške saveze između dva partnera, a trilateralni strateški savezi, tzv. "trijade", podrazumijevaju partnerstva između tri poslovna subjekta. Multilateralni strateški savezi su partnerstva između četiri i više poslovnih subjekata. Ovisno o broju poslovnih subjekata unutar strateškog saveza postoje velike razlike u kompleksnosti formiranja saveza, izbora partnera, upravljanja i mjerenja doprinosa partnera poslovanju strateških saveza.

Ovisno o strukturi i vezama između poslovnih subjekata (Noteboom, 2009), strateški savezi mogu se klasificirati, obzirom na podrijetlo partnera, kao domaći ili međunarodni, a po smjeru kooperacije kao horizontalni, vertikalni i dijagonalni. Horizontalni strateški savezi su partnerstva poslovnih subjekata iz istih sektora, izravni su konkurenti pri čemu dolazi do zajedničke suradnje korištenjem supstituta i komplementarnih sredstava. Vertikalne saveze karakteriziraju partnerstva poslovnih subjekata unutar lanca vrijednosti poput menadžmenta lanca nabave i smanjenja troškova između dobavljača i korisnika. Dijagonalni strateški savezi su partnerstva između dvaju različitih sektora. Neovisno o klasifikaciji, strateški savezi mogu istodobno biti horizontalni i vertikalni, domaći i inozemni.

Načini povezivanja strateških saveza u literaturi (De la Sierra, 1995, Barney, 1997; Mockler, 2000) se najčešće promatraju kroz vlasničke udjele i funkcijske sporazume, pri čemu integriranost strateških saveza može jako varirati ovisno o obliku povezanosti i suradnje, pravnoj formi i internim organizacijskim mehanizmima. Prema takvoj klasifikaciji strateški savezi mogu biti s vlasničkim udjelima i strateški savezi bez vlasničkih udjela (Gulati, 1998). Strateški savezi bez vlasničkih udjela odnose se na ugovore o suradnji koji ne uključuju vlasničke udjele, dok se strateški savezi s vlasničkim udjelima pored uobičajenih strateških saveza s vlasničkim

udjelima odnose i na složenije strukture poput "saveza zajedničkih ulaganja" (engl. *joint venture*).

*Strateški savezi bez vlasničkih udjela* u praksi se najčešće pojavljuju kao dijade i/ili trijade. Jednostavni su za upravljanje, nisu kompleksni i formiraju se na kraće razdoblje. Predstavljaju ugovorne aranžmane o suradnji između poslovnih subjekata koji ne uključuju vlasničke odnose. Najčešći oblici suradnje između partnera strateških saveza bez vlasničkih udjela su zajednička proizvodnja, marketing, distribucija i sl. Također u takve oblike suradnje spada licenciranje, "work-share" i "off-set" ugovori, kao i razni projektni dogovori bez formiranja novog entiteta.

*Strateški savezi s vlasničkim udjelima*, podrazumijevaju ugovorni odnos između partnera koji uključuje kupnju dijela vlasničkog kapitala jednog od partnera ili obostranom, odnosno višestranom kupnjom udjela vlasničkog kapitala. Ovdje je potrebno razlikovati vlasničke strateške saveze od akvizicija, pošto pri kupnji dijela vlasničkog kapitala postoji mogućnost stvaranja kontrolnog utjecaja u vlasničkoj strukturi jednoga od partnera. Tipurić i Markulin, (2007) ističu da stupanj vlasništva jedne kompanije u drugoj najčešće uspostavlja klasične akvizicijske odnose, s tim da sama distinkcija između strateških saveza i akvizicija najčešće ovisi o namjerama poslovnog subjekta koji preuzima određeni dio vlasništva u partneru. Navode slučajeve gdje kompanija ima polovično ili natpolovično vlasništvo nad drugim partnerom, a oblik suradnje i dalje ima obilježja strateškog saveza jer je namjera jačeg partnera bila pustiti drugog da se razvija neovisno. Ovakve iznimke su najčešće u japanskim i azijskim poslovnim subjektima zbog kulturnih i drugih specifičnosti u odnosu na kompanije iz Europe i Amerike. Također navode vlasničke saveze koji nemaju karakteristike akvizicija, a gdje dolazi do suradnje između partnera kada svaki preuzima određeni manjinski udio u drugom kroz tzv. *cross-shareholding* putem *swap* dionica. Motivi za takvu vrstu preuzimanja vlasničkih udjela proizlaze iz formalnog jačanja suradnje.

Reuer et al., (2006), navode da poslovni subjekti u praksi, osnivaju strateške saveze s vlasničkim udjelima u slučajevima:

- ako su poslovni subjekti iz različitih sektora i ukoliko postoji veći jaz u kompetencijama i apsorpciji znanja, odnosno o razmjeni neopipljivog znanja
- ako se partnerstvo temelji na kompleksnim vezama primjerice u razvoju ili razmjeni tehnologije
- ako su sredstva koja se ulažu specifičnija i potiču oportunističko ponašanje partnera;
- ako je na tržištu prisutna tehnološka nesigurnost i nepredvidivost
- ako je prisutna visoka nesigurnost u ponašanje partnera
- veličine poslovnih subjekata; veće tvrtke su sklonije ulaziti u strateške saveze s vlasničkim udjelima

*Savez zajedničkih ulaganja*, su ugovorni aranžmani između poslovnih subjekata o kombiniranju zajedničkih sredstava partnera pri čemu nastaje novi samostalni poslovni subjekt, dok su osnovni motivi za formiranje zajedničkog poslovnog subjekta diversifikacija rizika i ujedinjavanje sredstava (Inkpen i Curall, 2004). Komparativna prednost ovakvog načina povezivanja u odnosu na druge modele proizlazi iz činjenice da sudjelovanje u strateškom savezu, ne utječe na osnovno poslovanje (engl. "*core business*") partnera. Partneri u novonastalom poslovnom subjektu, zajednički rade i surađuju na način da većina zaposlenih dolazi iz poslovnih subjekata partnera osnivača. Kogut i Zander, (1993) dokazuju da transparentnost i izloženost partnera učinkovito djeluje na način prenošenja i uvođenja neopipljivog znanja te ostvarenju zajedničkih strateških ciljeva, pri čemu su nelojalnost i oportunizam partnera svedeni na minimum. Glavna obilježja saveza zajedničkih ulaganja su: formalno ugovoreni međusobni

odnosi između dvaju ili više poslovnih subjekata pri čemu nastaje strateški savez kao samostalan poslovni subjekt, vlasništvo nad tim poslovnim subjektom je zajedničko, a njim upravlja zaseban menadžment. Savezi zajedničkih ulaganja, kao zasebni pravni entiteti, podrazumijevaju dugoročne poslovne odnose, uz visoku razinu predanosti u ostvarenju zajedničkih ciljeva partnera koji su izravno vezani za ostvarenje konkurentske prednosti.

Iz spomenutog pregleda literature može se zaključiti da povezivanje poslovnih subjekata u strateške saveze predstavlja stratešku odrednicu poslovnih subjekata s ciljem ostvarivanja različitih koristi, pri čemu različiti motivi, oblici suradnje i povezivanja između poslovnih subjekata strateških saveza stvaraju brojne izazove u funkcioniranju strateških saveza koji zahtijevaju određeni stupanj prilagodbe među partnerima.

### **2.1.3. Konceptualizacija strateških saveza**

Konkurentski položaj i uspješnost poslovanja poslovnog subjekta zasniva se na analizi sektora unutar koje poslovni subjekt djeluje. Prema Porteru, (1975) dizajniranje uspješne strategije zahtijeva razumijevanje strukturnih elemenata sektora, kao i odrednice uspješnosti. Kippenberger, (1998) strateške odluke poslovnih subjekata stavlja u kontekst ekonomskih snaga koje proizlaze iz sektora u kojoj poslovni subjekt djeluje ili iz šireg poslovnog okruženja, a koje utječu na troškove, cijene, prodaju i profit poslovnog subjekta. Mnoge od tih snaga utječu na sve sektorske konkurente, ograničavajući prosječnu sektorsku profitabilnost. Fokus individualne strategije poslovnog subjekta je, dakle, u načinu kako postići i zadržati natprosječne profite, odnosno kako „preokrenuti“ konkurentske snage u vlastitu korist.



Odabir strategije suradnje poslovnih subjekata kroz formiranje strateških saveza, može se objasniti logikom poboljšanja konkurentskog položaja poslovnih subjekata, partnera strateškog saveza, koji uz međusobno kombiniranje i razmjenu sredstava, ostvaruju zajedničke i individualne ciljeve. Sve veći broj globalnih kompanija prepoznaje strateške saveze kao način ostvarenja rasta uz niže troškove u odnosu na samostalni nastup na tržištu, odnosno kroz akvizicije.

Postoji više razloga zašto poslovni subjekti teže međusobnoj poslovnoj suradnji kroz kooperativne strategije poput strateških saveza. Narula i Dunning, (1998) navode da proces globalizacije snažno potiče poslovne subjekte na međunarodne poslovne aktivnosti s dodanim vrijednostima (engl. *Value added activities*), zbog rastuće neovisnosti međunarodnih gospodarstava. Odnosne promjene objašnjavaju na način da :

- globalizacija izaziva lančanu reakciju povećanja poslovnih aktivnosti, neovisno o podrijetlu poslovnih subjekata
- međunarodne poslovne aktivnosti potiču rast konkurentnosti čime se stvara potreba za formiranjem zajedničkih timova.
- unatoč globalnim procesima, svi poslovi se odvijaju lokalno, stoga poslovni subjekti trebaju lokalne partnere kako bi premostili kulturološke i ostale razlike u okruženju
- snažan tehnološki razvoj, kraći životni vijek proizvoda, visoki troškovi istraživanja i razvoja prisiljavaju poslovne subjekte na suradnju
- nastanak i razvoj novih konkurentskih poslovnih subjekata prisiljava postojeće poslovne subjekte na obrambene strategije kroz udruživanja i stvaranje barijera za ulazak novih konkurenata na tržište, kao i na traženje i razmjenu znanja i kompetencija

Motivi i ciljevi poslovnih subjekata koji vode prema formiranju strateških saveza proizlaze iz brojnih poslovnih izazova. Mnogi autori posvjećuju posebnu pozornost razlozima ulaska u strateške saveze, pri čemu se u literaturi prikazuje da strateški savezi mogu ostvariti ciljeve u najmanje šest i više područja koja se preklapaju. Wahyuni, 2003 analizirajući razloge ulaska u strateške saveze i ciljeve, navodi slijedeća područja koja se preklapaju:

1. tehnologija i znanje (engl. *know-how*)
2. financijska imovina
3. konkurentnost
4. pristup tržištu
5. pristup inputima, outputima i menadžerskom iskustvu
6. komplementarna sredstva i kapaciteti

U Tablici 1., prikazani su glavni motivi i ciljevi ulaska poslovnih subjekata u strateške saveze, koji se mogu povezati sa svakim od slijedećih pojašnjenja.

- Analiza različitih mogućih ciljeva za formiranje strateških saveza ne bi se trebala promatrati na način da podrazumijeva prisustnost samo jednog cilja. Strateški savezi rezultat su nekoliko različitih motiva, što implicira da su očekivanja kompleksna. Ovo je jedan od važnih razloga za funkcioniranje menadžmenta strateških saveza radi jasnoće strateških motiva. Svi koji su uključeni u poslovanje strateškog saveza moraju biti od početka upućeni u svrhu poslovanja i ciljeve strateškog saveza, kao i koja su očekivanja, pošto to ima važnu ulogu u kreiranju i strukturi organizacije strateškog saveza (Harrigan, 1986)
- Potencijalni razlozi za formiranje zajedničke suradnje otvaraju pitanja o kompatibilnosti između partnerskih strateških motiva i koliko su ti

motivi transparentni napominju Child i Faulkner, (1998). Nedostatak otvorenosti oko motiva može ograničiti kasniji razvoj povjerenja između partnera te biti prijetnja uspješnom partnerstvu.

Tablica 1. Motivi i ciljevi ulaska poslovnih subjekata u strateške saveze

|  | Glaister & Buckley | Nooteboom (1999) | Dacin & Hitt (1999) | Harbinson & Pekar | Vyas i dr. (1995) | Harrigan (1986) | Lewis (1990) |
|--|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| <b>TEHNOLOGIJA I ZNANJE (eng. Know-how)</b>                |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * pristup tehnologiji                                      | X                  | X                | X                   | X                 | X                 | X               | X            |
| * pristup znanju i proizvodnim procesima                   | X                  |                  | X                   | X                 | X                 |                 | X            |
| * pristup znanju o lokalnoj kulturi                        | X                  |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * pristup znanju o lokalnom tržištu                        | X                  |                  | X                   | X                 |                   |                 | X            |
| * razmjena komplementarne tehnologije                      | X                  | X                | X                   |                   | X                 | X               | X            |
| <b>FINANCIJSKA IMOVINA</b>                                 |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * podjela rizika   | X                  | X                | X                   | X                 |                   | X               | X            |
| * iskorištavanje ekonomije obujma                          |                    | X                | X                   | X                 | X                 | X               | X            |
| * brži povrat na investiciju                               | X                  | X                |                     |                   |                   |                 |              |
| * minimiziranje kapitalnih investicija                     |                    | X                |                     |                   |                   |                 | X            |
| * smanjenje/dijeljenje troškova istraživanja               |                    | X                |                     |                   |                   | X               | X            |
| * financijski status/financijski izvori partnera           | X                  |                  |                     |                   |                   | X               |              |
| <b>KONKURENTNOST</b>                                       |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * konkuriranje i izazivanje konkurenata                    | X                  | X                |                     |                   |                   | X               | X            |
| * smanjenje konkurenata                                    | X                  |                  | X                   | X                 |                   |                 |              |
| * utjecaj razvoja industrije na tržišni standard           |                    | X                |                     |                   |                   | X               | X            |
| * preuzimanje konkurenata                                  |                    | X                |                     |                   |                   | X               | X            |
| <b>PRISTUP TRŽIŠTU</b>                                     |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * održavanje tržišne pozicije                              | X                  |                  |                     |                   |                   |                 | X            |
| * olakšavanje međunarodne ekspanzije                       | X                  | X                |                     | X                 |                   |                 | X            |
| * brzi ulazak na tržište                                   | X                  | X                |                     | X                 | X                 |                 | X            |
| * dobivanje prisutnosti na novom tržištu                   | X                  |                  |                     | X                 | X                 | X               | X            |
| * prevladavanje političkih i trgovinskih barijera          | X                  | X                |                     |                   |                   |                 |              |
| <b>PRISTUP INPUTIMA, OUTPUTIMA I MENADŽERSKOM ISKUSTVU</b> |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * pristup inputima (sirovine, radna snaga, usluge i sl)    | X                  | X                |                     |                   |                   |                 | X            |
| * pristup outputima (kanali distribucije, brandovi)        | X                  | X                |                     |                   |                   |                 | X            |
| * međunarodno iskustvo                                     | X                  |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * menadžerski kapaciteti                                   | X                  |                  | X                   |                   |                   | X               | X            |
| <b>KOMPLEMENTARNA SREDSTVA I KAPACITETI</b>                |                    |                  |                     |                   |                   |                 |              |
| * doprinos sredstava partnera                              | X                  | X                | X                   | X                 | X                 | X               | X            |
| * kapaciteti za kvalitetu proizvoda i usluga               |                    | X                | X                   |                   | X                 |                 | X            |
| * diverzifikacija proizvoda                                | X                  | X                |                     |                   |                   | X               | X            |
| * integracija poslovnih operacija subjekata                |                    |                  |                     |                   |                   |                 | X            |

Izvor: obrada autora prema Wahyuni (2003)

Treba istaknuti da različiti poslovni subjekti koji pristupaju u strateške saveze mogu slijediti različite ciljeve. Rasprava i analiza oko ciljeva može pomoći partnerima da pronađu kompromise u slučaju skrivenih namjera kako bi se izbjegao eventualno razilaženje i raspad strateškog saveza.

Temeljem spomenutog, može se utvrditi da formiranje strateških saveza proizlazi iz brojnih poslovnih izazova, pri čemu je analiza ciljnog područja konkurentskog djelovanja te pravilno definiranje motiva i ciljeva strateškog povezivanja, jedan od ključnih preduvjeta odabira optimalne strategije, kao i individualnog uspjeha poslovnih subjekata i strateških saveza.

## **2.2. Teorijski pristup strateškim savezima**

Razmatrajući teorijske pristupe o suradnji i povezivanju poslovnih subjekata u strateške, provedena istraživanja uglavnom se bave odnosima između poslovnih subjekata, kao i razlozima povezivanja istih u strateške saveze (npr: Buckley i Cason, 1985; Hennert, 1988; Williamson, 1985; Parkh, 1993; Noteboom, 1998; Dwyer i Oh, 1988). Teorijski doprinos boljem razumijevanju razloga i motiva poslovnih subjekata, kao i menadžmenta pri formiranju strateških saveza prikazat će se kroz:

- Teoriju transakcijskih troškova (*engl. Transaction Cost Theory*)
- Teoriju ovisnosti o sredstvima (*engl. Resource Dependence Theory*)
- Teoriju izvora sredstava (*engl. Resource Base View Theory*)
- Teoriju konkurentskih prednosti M. Portera (*engl. Competitive Advantage Theory*)

### **2.2.1. Strateški savezi i teorija transakcijskih troškova**

Temelje teorije transakcijskih troškova postavio je Coase, (1937), koji u okviru optimizacije poslovanja poslovnih subjekata, razmatra četiri glavne vrste troškova i to: trošak pronalaženja korektne cijene, trošak utanačenja ugovornih obveza sudionika u razmjeni, rizik određivanja planova isporuke dobara i inputa te porez koji se plaća na obavljenu razmjenu. U literaturi o strateškim savezima, teorija transakcijskih troškova je najčešće zastupljena, i pripada paradigmi "nove institucionalne ekonomije", koja nadopunjuje pristup tradicionalnoj neoklasičnoj ekonomiji. Prema teoriji transakcijskih troškova sve gospodarske aktivnosti se događaju oko poslovanja, što je jednostavno neki oblik razmjene dobara ili usluga između dvaju ili više poslovnih subjekata.

Provedena istraživanja u okviru teorije transakcijskih troškova uglavnom se bave organizacijama poslovnih subjekata suvremene ekonomije i modernog ugovornog prava. U skladu s teorijom transakcijskih troškova, Dwyer i Oh, (1988) navode da se razlozi strateškog povezivanja poslovnih subjekata temelje na efikasnosti, minimalizaciji troškova i specifičnih sredstava koja poslovni subjekti ne mogu postići i razviti samostalno. Prema Williamsonu, (1975) ekonomija obujma, kompleksnost i nestabilnost tržišta, rizici poslovanja, oportunitizam i gubitak informacija glavni su motivi stvaranja strukturiranih i hijerarhijskih organizacija, što može povećati birokraciju i troškove transakcija. U istom radu navodi da određene specifične transakcije (npr. međunarodne investicije), uz unutarnju i vanjsku neizvjesnost, složenost izvedbe i evaluacije, mogu značajno povećati troškove transakcija pri čemu tržišni mehanizmi postaju neučinkoviti. Pri tom naglašava važnu ulogu mehanizma tržišta i cijena na alokaciju sredstava poslovnih subjekata i optimizaciju profitabilnosti.

Benić, (2012) navodi kako su neki važni transakcijski troškovi manje uočljivi, odnosno skriveni, pa je moguće praviti razliku između transakcijskih troškova specifičnih za svaki pojedini čin kupoprodaje i onih koji kao opći postoje u bilo kojoj situaciji. Pritom ističe važnost posebnih investicija koje je jednostavno moguće objasniti kao troškove koji se moraju poduzeti, a koji nemaju vrijednost u bilo kakvoj alternativnoj uporabi. Williamson, (1985) objašnjava da su transakcijski troškovi svi oni troškovi koji nastaju u pripremanju, provedbi i nadziranju transakcija na tržištu poput pregovora, izrade ugovora, praćenja naplate i sl. Da bi se optimizirala "razmjena" između poslovnih subjekata potreban je odgovarajući mehanizam upravljanja koji mora odgovarati naravi transakcija.

Prema Barneyu, (1999), tri su glavna oblika upravljačkih mehanizama unutar teorije transakcijskih troškova:

- tržišno upravljanje, kojim vladaju cijene
- umjereno upravljanje, gdje vladaju strateški savezi i kompleksni ugovori
- hijerarhijsko upravljanje, gdje vladaju menadžeri unutar granica poslovnih subjekata

Williamson, (1998), navodi da sudionici na tržištu idu korak dalje i uviđaju moguće opasnosti i rizike u upravljačkim strukturama koje minimiziraju potencijalne štete vezano za troškove transakcija.

Prema teoriji transakcijskih troškova postoje dva uzroka ekonomskih rizika, a to su ograničena racionalnosti i oportunistički. Ograničena racionalnost polazi od činjenice da poslovni subjekti raspolažu ograničenim podacima i informacijama, koje utječu na sposobnost predviđanja, pa je budućnost često nepoznata. Oportunistički se odnosi na pretpostavku ponašanja

poslovnih subjekata ukoliko su isti orijentirani isključivo na ostvarenje vlastitih interesa, kao i zanemarivanje interesa partnera.

U kontekstu strateških saveza opasnost od potencijalnog i stvarnog oportunitizma može poprimiti razne oblike poput ne dijeljenja ključnih informacija i sredstava ili ljudskih potencijala (Kale, Singh i Perlmutter, 2000). Kako bi se zaštitio strateški savez od potencijalnih opasnosti potrebno je uvesti prikladne mehanizme upravljanja (Das i Teng, 2000).

Jedan od ciljeva poslovnih subjekata je poboljšati protok roba i usluga, uz što manje troškove, koji su povezani uz transakcije. Kako bi se umanjile eventualne štete od oportunitizma, potrebno je razraditi mehanizme upravljanja. Rindfleisch i Heide, (1997) predviđaju da će poslovni subjekti koji dobro razviju mehanizme upravljanja transakcijskim troškovima preživjeti i napredovati, dok će drugi postepeno ispasti iz tržišne utakmice.

Heide i John, (1990) tvrde da je teorija transakcijskih troškova opravdano kritizirana zbog pretpostavke oportunitizma, pošto je oportunitizam moguć u bilo kojim ekonomskim odnosima. Naglašavaju da povjerenje može zamijeniti i nadopuniti kontrolne mehanizme kako bi se osigurala međusobna razmjena sredstava između partnera. Isto tako Das i Teng (1998,2000,2001) konceptualno tvrde, da je komplementarni utjecaj obostranog povjerenja i kontrole učvršćuje suradnju i smanjuje rizik u strateškim savezima.

### **2.2.2. Teorija ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata**

Teorija ovisnosti o sredstvima posebno naglašava izvor sredstava kao važno obilježje u kontekstu formulacije i provedbe korporativne strategije s ciljem

stvaranja trajne konkurentne prednosti (vidjeti npr: Kuepper i Feslch, 2000; Knyphausen-Aufsess, 1997; Pfeffer i Salancik, 2003; Schreyogg, 1997). Za razliku od teorije izvora sredstava, teorija ovisnosti o sredstvima promatra poslovne subjekte iz vanjskog okruženja (Knyphause-Aufsess, 1997).

S aspekta teorije ovisnosti o sredstvima, niti jedan poslovni subjekt nije u mogućnosti interno generirati sva različita sredstva koja su mu potrebna za vlastitu učinkovitost. Poslovni subjekti kroz akvizicije ili strateške saveze stvaraju partnerske odnose s drugima nastojeći tako riješiti probleme dobavljanja potrebnih sredstava. Poslovni subjekti tako povećavaju svoju ovisnost o partneru pri čemu smanjuju vlastitu fleksibilnost u donošenju odluka.

Teorija razmatra kako su strateške odluke i opcije na menadžerima da utječu na uspjeh poslovnih subjekata pri čemu pored izbora načina reakcije na promjene u okruženju imaju i različite opcije u pokušaju utjecaja na okruženje. Na taj način poslovni subjekti kroz strateške odluke mogu smanjiti neizvjesnost oko budućeg razvoja (Pfeffer i Salancik, 2003).

Pfeffer i Salancik, (2003) razvili su osnovni koncept za razumijevanje odnosa između poslovnih subjekata i vanjske okoline, odnosno "utjecaj okruženja na organizaciju i učinke organizacije na okruženje". Ovaj koncept pomaže u razvijanju vanjske perspektive i uključuje kao ključne elemente: organizacijsku učinkovitost, organizacijsko okruženje i ograničenja s ciljem smanjenja nesigurnosti.

Teorija ovisnosti o sredstvima podrazumijeva da određeni poslovni subjekt, odnosno partner koji dijeli sredstva, može inicirati sukobe između poslovnih subjekata ili dioničara (vlasnika) koji kontroliraju sredstva koja su mu neophodna (Knyphause-Aufsess, 1997) . Razlozi takvih sukoba proizlaze iz



činjenice da poslovni subjekti moraju stjecati sredstva koja ne posjeduju ili ne mogu razviti sami, kako bi osigurali vlastiti opstanak. Budući da su takva sredstva u posjedu druge skupine, moraju komunicirati s drugima koji kontroliraju ta sredstva, pri čemu se izlažu i stvaraju ovisnost o vanjskom okruženju. To samo po sebi implicira da se interakcija i pregovori poslovnih subjekata odvijaju u vanjskom okruženju pri čemu poslovni subjekti mogu steći impresiju da više gube nego što dobivaju (Pfeffer i Salancik, 2003).

Schreyogg, (1997) definira okruženje s institucionalnog gledišta, pa se tako okruženje sastoji od prepoznatljivih institucija i učesnika na tržištu: poslovnih subjekata, vlasti, sindikata i sl. Isto tako u širem smislu okruženje obuhvaća svaki događaj kojim ima bilo kakav učinak na aktivnosti i ishode (Pfeffer i Salancik, 2003) i podrazumijeva širi spektar mogućih interakcija između poslovnih subjekata i okruženja.

Kako je već spomenuto, teorija ovisnosti o sredstvima promatra poslovne subjekte iz vanjskog okruženja pa se uspješnost poduzeća promatra kao vanjski standard. Poslovni subjekt je uspješniji što je veća njegova sposobnost za stvaranje prihvatljivijih rezultata i aktivnosti, poput utjecaja i manipuliranja odgovarajućom interesnom skupinom ili kreiranja i održavanja povoljnih odnosa s okruženjem (npr. s vladom, sindikatima i kupcima). Obzirom da prema teoriji poslovni subjekti nisu u mogućnosti interno generirati sve potrebne resurse, učinkovitost predstavlja interni standard za vrednovanje poslovanja, a najčešće se mjeri udjelom sredstava u realizaciji proizvedenih dobara i usluga. Oba standarda su relevantna za stvaranje povoljnih odnosa između poslovnih subjekata i njihove okoline. Unutar konteksta važnosti razmjene i raspodjele ograničenih sredstava između poslovnih subjekata, važno je naglasiti učinkovitu raspodjelu istih kako bi se izbjegli mogući sukobi.

### 2.2.3. Poslovno povezivanje i teorija izvora sredstava

Ponašanje poslovnih subjekata i njihova odluka o stupanju u strateške saveze može se promatrati i u kontekstu teorije izvora sredstava poslovnih subjekata (engl. *Resource Base View*). Prema ovoj pristupu poslovni subjekt se definira kao skupina opipljivih i neopipljivih sredstava koji su specifični za poslovni subjekt, nisu prenosivi te se teško imitiraju. Razlike u sredstvima poslovnih subjekata predstavljaju kontinuirani izvor heterogenosti te potencijala za ostvarivanje iznadprosječnih prinosa. Prema Barneyu, (1991) konkurentnost poslovnog subjekta i njegova strategija u puno većoj mjeri su određeni vlastitim akumuliranim sredstvima nego konkurentnim okruženjem. Iz spomenutoga proizlazi bitna razlika pristupa teorije izvora sredstava i tradicionalne ekonomske teorije. Dok je u tradicionalnom pristupu naglasak stavljen na prilike i prijetnje vanjskog okruženja te odgovore poslovnih subjekata na eksterne poticaje, teorija izvora sredstava u objašnjavanju ponašanja poslovnih subjekata pridaje ključnu važnost internim značajkama poslovnih subjekata.

Tijekom proteklih desetljeća teorija izvora sredstava našla je primjenu u objašnjavanju brojnih dimenzija ponašanja poslovnih subjekata poput profitabilnosti, diferencijacije, poslovnih strategija te spajanja i akvizicija (Harrison et al., 1991; Peteraf, 1993; Das i Teng, 2000). Također, teorija izvora sredstava poslovnih subjekata predstavlja pogodan okvir za objašnjenje nastanka strateških saveza pošto kroz ove saveze poslovni subjekti ostvaruju pristup sredstvima drugih poslovnih subjekata. U jednoj od najranijih studija u ovom području Eisenhardt i Schoonhoven, (1996) došli su do zaključka kako vjerojatnost nastanka strateških saveza raste kada su poslovni subjekti u nedostatku sredstava ili kada imaju jaku poziciju tj. posjeduju vrijedna sredstva. Na sličan način Van de Ven, (1976) i Kogut, (1988) navode kako se nastanak veza između poslovnih subjekata može promatrati kao tijek sredstava između subjekata. Kasnije studije bavile su se različitim aspektima strateških saveza u kontekstu teorije izvora sredstava

poslovnih subjekata poput organizacijskog znanja (Kogut, 1998) ili međunarodnog poslovanja (Lyles i Salk, 1997).

Tradicionalna objašnjenja nastanka strateških saveza polaze od pretpostavke da ovi savezi nastaju s ciljem smanjivanja troškova poslovnih subjekata. Nasuprot njima, teorija izvora sredstava poslovnih subjekata naglasak stavlja na maksimizaciju vrijednosti poslovnih subjekata putem grupiranja i iskorištavanja vrijednih sredstava. Prema Barneyu, (1991) poslovni subjekt posjeduje konkurentnu prednost kada provodi strategiju kreiranja vrijednosti koju ne provodi nitko od njegovih postojećih i potencijalnih konkurenata. Kao što je prethodno spomenuto, teorija izvora sredstava opisuje sredstva poslovnih subjekata kao rijetke pojave bez izravnih supstituta koje je teško imitirati. U takvom okviru razmjena sredstava između poslovnih subjekata postaje nužnost. Inicijalni mehanizam putem kojeg se odvija ova razmjena je tržište. Međutim, ekonomska literatura identificirala je brojne nesavršenosti uslijed kojih tržište nije u stanju osigurati provođenje svih transakcija. Zajedno s činjenicom da pojedina sredstva nisu savršeno djeljiva ili su ugrađena u same organizacije. Ovo dovodi do zaključka kako spajanja, akvizicije i strateški savezi nastupaju kao alternativa tržišnom mehanizmu. Iz prethodne diskusije proizlazi kako strateški savezi i spajanja nastaju uslijed napora poslovnih subjekata da osiguraju pristup sredstvima drugih poslovnih subjekata, a sve s ciljem stjecanja konkurentskih prednosti i vrijednosti koje im inače ne bi bile dostupne.

Unutar teorijskog pristupa izvorima sredstava nekoliko autora bavilo se pitanjem uvjeta pod kojim će poslovni subjekti preferirati strateške saveze naspram spajanja i akvizicija. Primjerice, model organizacijskog učenja (Kogut, 1988) naglasak stavlja na sredstva poput znanja i tehnologije. Savezi nastaju kako bi se ostvario pristup know-how drugih poslovnih subjekata ili kako bi zadržali vlastiti know-how pristupajući u isto vrijeme sredstvima drugih poslovnih subjekata. Polazeći od ovih osnova Das i Teng,

(2000) navode kako sklonost strateškim savezima nastaje uslijed želje da se pristupi rivalovim sredstvima te da se zadrže i unaprijede vlastita sredstva kombiniranjem sa sredstvima drugih poslovnih subjekata. Pristup rivalovim sredstvima bitan je preduvjet nastanka strateških saveza kada poslovni subjekti nastoje ostvariti konkurentsku prednost korištenjem znanja i iskustva drugih poslovnih subjekata u razvoju novih proizvoda ili ostvarivanjem ekonomije obujma u istraživanju i razvoj. Sklonost poslovnih subjekata strateškim savezima naspram alternativnih oblika povezivanja bit će osobito velika ukoliko poslovni subjekt želi ostvariti pristup samo nekim sredstvima partnera, odnosno ukoliko sva sredstva ciljanog poslovnog subjekta nemaju vrijednost za poslovni subjekt koje vrši prihvat.

Drugi motiv nastanka strateških saveza prema ovom pristupu je zadržavanje i unaprjeđivanje vlastitih sredstava. U mnoštvu različitih sredstava poslovnih subjekata nalaze se i ona sredstva koja poslovni subjekti nastoje zadržati iako nisu optimalno iskorištena. Stupanje u strateške saveze u takvom okruženju tumači se kao nastojanje da se iskoristi potencijal sredstava kroz kombiniranje sa sredstvima ciljanog poslovnog subjekta. Naslanjajući se na evolucionarističku teoriju poslovnih subjekata (Nelson i Winter, 1982), teorijski pristup izvora sredstava navodi kako poslovni subjekti putem strateških saveza privremeno ustupaju svoja sredstva zadržavajući pritom mogućnost njihovog budućeg korištenja.

Das i Teng, (2000) navode kako će poslovni subjekti biti skloniji strateškim savezima kada je diskontirana vrijednost koristi koju uporaba sredstava u budućnosti donosi veća od vrijednosti prodaje tih sredstava u sadašnjosti. Iz spomenute diskusije proizlazi kako je ključni smisao stvaranja strateških saveza izgradnja konkurentnih prednosti. S jedne strane, pribavljanjem sredstava poslovni subjekt gradi konkurentnu prednost u kratkom roku dok zadržavanjem postojećih sredstava stvara pretpostavke za izgradnju dugoročne konkurentnosti. Važna implikacija ove teorije je da do nastanka

strateških saveza dolazi ukoliko je za poslovni subjekt vrijednost realizacije sredstava putem saveza veća od njihove interne uporabe ili likvidacije.

Jedno od pitanja kojim se bavi teorija izvora sredstava je o vrsti sredstava koja dovode do nastajanja strateških saveza. U postojećim studijama navodi se nekoliko vrsta sredstava koja pogoduju prethodno spomenutoj vrsti udruživanja poput internacionalizacije (Yoshino i Rangan, 1995), tehnoloških potreba (Tyler i Steensma, 1995), nestabilno okruženje (Dickson i Weaver, 1997) i sl.

Uvažavajući prethodno spomenute vrste sredstava, Das i Teng, (2000) naglasak stavljaju na sredstva poslovnih subjekata kao preduvjet nastanka strateških saveza. U njihovom modelu heterogenost sredstava definirana je kao dugoročno obilježje poslovnih subjekata. Temelji takve pretpostavke mogu se pronaći u polazišnim tvrdnjama teorije izvora sredstava prema kojima izvori heterogenosti sredstava leže u nesavršenoj mobilnosti, nesavršenoj mogućnosti imitacije te nepotpunoj zamjenjivosti (Barney, 1991). Nesavršena mobilnost sredstava karakteristična je za sredstva poput reputacije poslovnog subjekta, skrivenog znanja ili organizacijske kulture koji se ne mogu pribaviti na tržištu ili gube vrijednost ukoliko se nađu izvan konteksta poslovnog subjekta. Nemogućnost imitacije i zamjenjivosti sredstava odnose se pak na nedostupnost svih relevantnih informacija o svrsi sredstava i njihovoj ulozi u građenju konkurentnosti poslovnih subjekata. Das i Teng (2000) navode kompleksnost, specifičnost i tajnost kao tri glavne prepreke imitiranju i zamjenjivosti sredstava.

Prethodna obilježja sredstava imaju važnu ulogu u nastajanju strateških saveza. Nemogućnost pristupa njegovim sredstvima podiže atraktivnost poslovnog subjekta među ostalim poslovnim subjektima. Strateški savezi nastaju kako bi se ostvario pristup tim sredstvima. Spomenuto je konzistentno s ranije iznesenom tvrdnjom da će poslovni subjekt stupiti u

strateški savez samo ukoliko ne može pristupiti sredstvima na bilo koji način osim sklapanjem sporazuma s njihovim vlasnikom.

#### **2.2.4. Strateški savezi i teorija konkurentskih prednosti M. Portera**

Prema Porteru, (1985) poslovni subjekt može posjedovati dvije vrste konkurentskih prednosti definirane kao troškovnu (cjenovnu) konkurentnost i diferencijaciju proizvoda. Ove konkurentske prednosti proizlaze iz lanca aktivnosti koje poslovni subjekt obavlja tijekom svojeg poslovanja, odnosno lanca aktivnosti na stvaranju vrijednosti koje su tehnološki te u nekim slučajevima fizički različite. U svrhu određivanja izvora konkurentske prednosti, Porter, (1985) je razvio poznati *lanac vrijednosti* (engl. *value chain*) poslovnog subjekta koji proizlazi iz šireg sustava aktivnosti nazvanih *sustav vrijednosti* (engl. *value system*). Lancem vrijednosti Porter je ukazao na neadekvatnost promatranja poslovnog subjekta kao cjeline u pronalaženju izvora konkurentske prednosti. Smatra da se svaka zasebna aktivnost mora promatrati samostalno, odvojeno od druge kako bi se odredio njihov međusobni utjecaj.

Vrijednost aktivnosti poslovnog subjekta ogleda se u platežnoj spremnosti kupaca njegovih proizvoda ili usluga pri čemu poslovni subjekt posluje profitabilno ukoliko novostvorena vrijednost kroz lanac aktivnosti poslovnog subjekta nadvisuje troškove obavljanja istih aktivnosti. Na ovim postavkama Porter, (1985) definira konkurentsku prednost kao sposobnost poslovnog subjekta da ponudi na tržištu proizvode pri nižoj cijeni od one koju nude rivali ili da kroz svoje proizvode kupcima pruži veću razinu korisnosti od rivala te putem diferencijacije ostvari iznadprosječne prinose.

Porterov lanac dodane vrijednosti sastoji se od devet komponenti koje su u općem smislu primjenjive na sve djelatnosti, a mogu se podijeliti na primarne

i potporne aktivnosti. Primarne aktivnosti obuhvaćaju razvoj proizvoda i usluga, aktivnosti oko njihove isporuke i marketinga kupcima te postprodajnu podršku. Odvijanje ovih aktivnosti ovisi o nizu potpornih aktivnosti kao što je nabava sredstava za različite dijelove proizvodnog procesa, tehnološki razvoj koji se odnosi na razvijanje novih proizvoda i poboljšanje postojećih, kao i poboljšanja u proizvodnom procesu, odnosno procesne inovacije, upravljanje ljudskim resursima kroz trening i usavršavanje postojećeg osoblja i upošljavanje novog potrebnog kadra, te konačno brojne elemente infrastrukture poslovnog subjekta koji osiguravaju funkcioniranje lanca aktivnosti na stvaranju dodane vrijednosti poput odjela računovodstva, pravnih poslova, financija i sl.

Model lanca aktivnosti na stvaranju dodane vrijednosti podrazumijeva i opseg tržišnog natjecanja u kojem poslovni subjekt sudjeluje. Prema Porteru, (1985) ovaj opseg ogleda se kroz četiri glavne dimenzije: segment tržišta koji poslovni subjekt opslužuje, raspon djelatnosti u kojim se poslovni subjekt natječe, opseg raspodjele aktivnosti između poslovnog subjekta i njegovih dobavljača i distributera te zemljopisni opseg, odnosno područje na kojem poslovni subjekt obavlja svoje aktivnosti. Na ovim osnovama nastanak strateških saveza objašnjava se željom poslovnih subjekata da ostvare konkurentne prednosti, odnosno da poboljšaju određene aspekte svojeg lanca aktivnosti na stvaranju dodanih vrijednosti.

Važan doprinos modela lanca aktivnosti u odnosu na ostale modele strateških saveza ogleda se u ukazivanju na troškove nastanka strateških saveza te posebice na nestabilnu prirodu strateških saveza te izvore ove nestabilnosti. Troškovi formiranja strateških saveza mogu se grupirati u tri skupine kao troškovi koordinacije, troškovi gubitka konkurentnosti te troškovi pogoršanja pregovaračke moći (Porter i Fuller, 1986). Prva skupina obuhvaća troškove menadžerskog vremena te novca potrebnog za postizanje dogovora između partnera. Troškovi gubitka konkurentnosti odnose se na nemogućnost postizanja dogovora oko aktivnosti koje se

poduzimaju na razini saveza što negativno utječe na konkurentnost svakog od njih. Konačno, treća skupina podrazumijeva postizanje sporazuma među partnerima o obavljanju pojedinih aktivnosti koje može biti otežano razlikama u pogledima partnera na nužnost tih aktivnosti te u konačnici povisiti troškove funkcioniranja saveza.

Unutar prethodno opisanoj teoriji strateški savezi se često definiraju kao tranzitorno obilježje ponašanja poslovnih subjekata. U takvom kontekstu, savezi nastaju uslijed nastojanja poslovnih subjekata da odgovore na strukturne promjene u njihovom okruženju koje uništavaju postojeće izvore konkurentskih prednosti te stvaraju temelje za nastajanje novih prednosti. Porter i Fuller, (1986) navode kako je ovaj uzrok nastanka strateških saveza ključni razlog zbog kojeg isti imaju kratak vijek trajanja te ili propadaju ili prerastaju u više forme povezivanja.

Tranzicijska priroda saveza te njihovi troškovi važni su elementi razumijevanja stabilnosti ovog vida povezivanja. U tom kontekstu navodi se kako savezi sklopljeni zbog pristupa znanju imaju kraći vijek trajanja jer poslovni subjekt ostvaruju pristup znanju. S druge strane, savezi stvoreni s ciljem ostvarivanja ekonomije obujma prema Porteru i Fulleru, (1986) imaju tendenciju duljeg trajanja i prerastanja u kapitalno povezivanje. Konačno, isti autori navode kako trajanje saveza s ciljem minimiziranja rizika ovisi o prirodi ciljanih rizika. Savezi sklopljeni s ciljem eliminiranja pojedinačnog rizika će imati kraći očekivani vijek trajanja nego savezi usmjereni na širi raspon rizika.

Bitna odrednica stabilnosti strateških saveza prema ovom pristupu je i odnos između doprinosa savezu te povrata koje pojedini partneri ostvaruju. Stabilnost saveza raste kada doprinosi pojedinih partnera nisu jednokratne prirode ili s određenim vijekom trajanja (Porter i Fuller, 1986). Savezi koje obilježava jednosmjerna i jednokratna zamjena određenog sredstva za



pristup drugom sredstvu će prema ovoj teoriji biti nestabilniji od saveza u kojim poslovni subjekt udružuju sva svoja sredstva kako bi došli do određenog cilja. Konačno, kao izvor nestabilnosti saveza nabrojani su i nerealno definirani ciljevi formiranja saveza te nepodudaranje ciljeva između partnera (Das i Teng, 2012). Prema Staffordu, (1994) nestrpljivost partnera u vezi ispunjavanja ciljeva jedan je od razloga za nestabilnost i raspadanje strateških saveza.

### **2.3. Proces povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze**

Povezivanje poslovnih subjekata u strateške saveze podrazumijeva pripremu, organizaciju i provedbu brojnih različitih aktivnosti kako bi se oblikovala struktura strateškog saveza s ciljem ostvarivanja konkurentne prednosti. Das i Teng, (1998) smatraju kako je formiranje strateškog saveza u biti proces pronalaženja kompatibilnosti izvora sredstava, motiva i ciljeva u potencijalnom strateškom partneru. Navode kako se kompatibilnost pronalazi u četiri osnovne kategorije motiva ulaska u strateški savez i to kroz financijska, tehnološka, fizička i menadžerska sredstva.

Haribson i Pekar, (1998) navode faze u kojima se stvara savez, a to su identifikacija, evaluacija, pregovori i implementacija. Faza identifikacije odnosi se na samu spoznaju i potrebu za strateškim povezivanjem zbog nedostatka vlastitih resursa. U fazi evaluacije se detaljno analiziraju prilike, snage, rizici i opasnosti strateškog povezivanja, te se donosi odluka o isplativosti, kao i pronalaženju kompatibilnog strateškog partnera. Ukoliko se kroz evaluaciju utvrdi da savez ima potencijal, nastupa faza pregovora i na koncu faza implementacije koja je ujedno i najdulja faza zbog kompleksnosti provedbe.

Kanter, (1994) odnose u strateškom savezu povezuje i uspoređuje s odnosima među ljudima, pa tako navodi faze: upoznavanja i izbora partnerskih poslovnih subjekata, utvrđivanja međuljudskih odnosa, izgradnju pretpostavki za međusobnu suradnju, razvitak suradnje i međusobno usklađivanje. U fazi upoznavanja i izbora partnera važno je ostvariti veze kroz osobnu povezanost menadžmenta radi identifikacije kompatibilnosti kroz financijske aspekte ali i poslovnu strategiju i ključne vrijednosti. Međusobni odnosi podrazumijevaju definiranje zajedničkih aktivnosti i stvaranje mehanizama povezivanja.

Faza izgradnje pretpostavki za međusobnu suradnju odnosi se na uključivanje šireg kruga zaposlenika u realizaciji zajedničkih aktivnosti u ostvarenju ciljeva partnerstva. Ova faza uključuje i utvrđivanje međusobnih razlika, kao i obrasce organizacijskog ponašanja, pri čemu se odnosi grade na međusobnom povjerenju i uvažavanju. Razvitak međusobne suradnje i međusobnog usklađivanja poslovnih subjekata uključuje razvijanje mehanizama kojima se osiguravaju razine integracije te iskazivanje spremnosti partnera za prihvaćanje poslovne filozofije jednih od drugih u mjeri koja je potrebna za ostvarenje međusobne integracije.

Spekman et al., (2000) navode da savezi prolaze kroz faze anticipacije, uključivanja, evaluacije, koordinacije, investiranja i stabilizacije. U fazi anticipacije partneri utvrđuju potrebu za strateškim povezivanjem uz naglasak na strateškoj viziji, koja je ključna pri potrazi i odabiru partnera. Faza uključivanja je priprema za formiranje saveza pri čemu se utvrđuje kompatibilnost partnera i spremnost na međusobno prihvaćanje. U fazi evaluacije formaliziraju se ideje i mogućnosti, vrednuju ciljevi pregovaraju uvjeti i sl. Koordinacija se odnosi na fazu početka rada strateškog saveza. Podrazumijeva definiranje procedura i načina upravljanja savezom, integraciju i koordinaciju timova zaduženih za ostvarivanje ciljeva i rezultata strateškog saveza. Investiranje je faza u kojoj se identificiraju kompleksne odluke, koje predstavljaju izazove partnerima strateških saveza, a

stabilizacija definira fazu u kojoj partneri pokušavaju postići ravnotežu zbog nastalih promjena te nastavljaju proces međusobne prilagodbe i rasta.

Pripreme za ostvarivanje i oblikovanje strateškog saveza su ključne za uspješno stvaranje vrijednosti za partnere. Inicijalno definirani koncept saveza uz međusobno povjerenje i prevladavanje razlika, kvalitetnu strukturu i organizaciju uz niz drugih aktivnosti značajno utječu na uspješnost strateškog saveza. Dalje u radu će se posebno analizirati procesi: definiranje ciljeva, načini pronalaženje partnera, formaliziranje odnosa i integracija partnera, razvoja i održavanja strateških saveza te trajanje saveza.

### **2.3.1. Definiranje ciljeva**

Analiza okruženja i identificiranje konkurentnosti, odnosno determiniranje snaga, slabosti, mogućnosti, prijetnji, prilika i ciljeva su ključni u odabiru strateške orijentacije poslovnih subjekata. Definiranje ciljeva strateškog saveza proizlazi iz strateških motiva poslovnih subjekata prema formiranju strateškog saveza koji se razlikuju po karakteristikama poslovnih subjekata i brojnim čimbenicima iz okruženja.

Tako Webster, (1999) tvrdi da poslovni subjekti ulaze u strateške saveze iz razloga veće iskoristivosti proizvodnih kapaciteta, smanjenja nesigurnosti u internim strukturama i vanjskom okruženju, stjecanja konkurentskih prednosti koje omogućuju rast profita, te širenja poslovnih mogućnosti i otvaranja tržišta za plasman svojih proizvoda i usluga.

Doz i Hamel, (1999) predlažu suradnju između potencijalnih suparnika na tržištu s komplementarnim robama i uslugama kao jedan od najvažnijih

čimbenika u odabiru partnera. Zajac, (1990) navodi stjecanje sredstava distribucije, pristup novim tehnologijama, diverzifikaciju poslovanja, ekonomiju obujma, vertikalnu integraciju, prevladavanje pravnih i regulatornih zapreka kao glavne motive strateškog povezivanja dok Bleeke i Ernst, (1993) sažimaju generičke potrebe poslovnih subjekata prema povezivanju kroz potrebe za kapitalom, vještinama, pristupu sredstvima ili različitim kombinacijama sredstava. Takva motivacijska raznolikost uz ispravna osobna stajališta i organizacijske navike bitno utječu na uspješnost povezivanja, ostvarivanje ciljeva i efikasnost strateških saveza u budućnosti. Spekman et al., (2000) tvrde da uspjeh u savezu ovisi o partnerima koji imaju za cilj zajedničku viziju budućnosti dok Lei, (1993) ističe da nove konkurentске prednosti nastaju kroz sinergiju strateškog saveza i snagu konkurentskih prednosti svakoga od partnera saveza.

Obrazac odnosa između poslovnih subjekata uz sukladnost ciljeva utječe na proces definiranja i ostvarenja zajedničkih ciljeva (Friedkin, 1988). Poslovni subjekti uz vlastite organizacijske specifičnosti u provedbi strateškog povezivanja ispunjavaju i različite funkcije koje su vezane za njihove odnose s drugim poslovnim subjektima na tržištu. Laumann i Knoke, (1986), navode da ovakva funkcionalna diferencijacija uzrokuje razlike u stavovima, pošto poslovni subjekti imaju tendenciju razvijanja različitih organizacijskih kultura, a u skladu s time i različite odrednice po kojima se procjenjuju i donose poslovne odluke, što može utjecati na nepodudarnost ciljeva.

Podudarnost ciljeva između partnera, odnosno jasno definirani ciljevi, su ključni za formuliranje i strukturu odnosa između poslovnih partnera te posljedično na uspjeh saveza. Prema Denisonu i Mishri, (2005) poslovni subjekt treba promatrati kao pluralistički entitet gdje zaposlenici kroz suradnju izražavaju svoje težnje unutar strukture poslovnog subjekta. To podrazumijeva jake veze između menadžera i zaposlenika saveza kroz razmjenu informacija, upoznavanja sa strategijom i svrhom postojanja strateškog saveza, kao i ciljevima koji se žele postići. Bit ciljeva prenosi se u

procesu planiranja u pogledu proračuna, standarda i drugih mjera uspješnosti, a menadžeri moraju prilagoditi aktivnosti planiranja za poticanje i usklađivanje ciljeva na različitim razinama upravljanja.

Obzirom na dinamičnost okruženja i evaluaciju odnosa među partnerima, potrebno je povremeno razmotriti koncept poslovanja strateškog saveza te eventualno redefinirati ciljeve i sam koncept kako bi se spriječila moguća ograničenja razvoja odnosa među partnerima.

### **2.3.2. Pronalaženje partnera**

Odabir partnera ima presudnu ulogu na uspješnost kreiranja strateškog saveza. Uspješan strateški savez zahtjeva povezivanje dvaju ili više poslovnih subjekata koji imaju slične ciljeve s namjerom da postignu uspjeh. Kompatibilnost odabranih partnera uz jasno definirana pravila i strukturu partnerstva pridonose većoj kvaliteti i dužem trajanju partnerstva između poslovnih subjekata strateškog saveza.

Lorange i Ross, (1992) ističu da je temelj uspješnog strateškog saveza u formuliranju internih procesa između partnera što prvenstveno podrazumijeva izbor partnera, kao i inicijalni dogovor između njih. Medcof, (1997) navodi da je izbor partnera odabir poslovnih subjekata ali i njihovih djelatnika, koji su obilježeni spletom svojih snaga i slabosti, kao i korporativnom kulturom. Odabirom nekompatibilnog partnera suradnja između partnera može biti otežana, prouzrokovati visoke troškove održavanja i dovesti do raspada strateškog saveza. Gulati (1999) smatra kako je izbor partnera usko povezan s motivima strateškog povezivanja poslovnih subjekata, dok De la Sierra, (1995) naglasak stavlja na analizu kompatibilnosti, sposobnosti i predanost potencijalnog kandidata za strateško povezivanje. Medcof, (1997) nadopunjuje Da la Sierru, (1995), te

uz kompatibilnost, sposobnost i predanost analizu proširuje na istraživanje nadzornih segmenata saveza.

Doz i Hamel, (1999) prema relativnoj konkurentskoj poziciji na tržištu i ponašanju u strateškim savezima poslovne subjekte dijele na lidere, fokusere, pratitelje i pridošlice. Lideri imaju jak položaj na tržištu ili u tehnologiji, uz visoki tržišni udjel na relevantnom tržištu. Njihova snaga očituje se kroz inovacije i uvođenje novih proizvoda, promociju, distribuciju i formiranje cijena, odnosno cjenovno vodstvo. Fokuseri su slični liderima ali u manjem obimu u sektoru u kojoj djeluju. Najčešće se usredotočuju na jedan manji segment unutar sektora, gdje se usko specijaliziraju kroz cijene ili diferencijaciju u ciljanom segmentu. Pratitelji mogu biti izazivački i sljedbenici, značajni su poslovni subjekti u svojim sektorima, ali nisu lideri. Pridošlice su relativno novi poslovni subjekti na tržištu koji individualno nemaju veliku važnost, ali izražavaju velike ambicije koje često nisu u razmjeru sa sredstvima kojima raspolažu.

Lideri u pravilu ne iniciraju strateške saveze i ne vole surađivati s drugim liderima u istom sektoru zbog međusobne konkurentnosti. Unatoč smanjenim potrebama za pomoći iz okruženja, osnivaju razne koalicije i sporazume jer ih na to prisiljavaju pratitelji izazivači. Pri odabiru partnera u takvim sporazumima pratitelji izazivači nisu poželjan izbor lidera jer u budućnosti mogu postati glavni konkurenti. Pratitelji nastoje surađivati međusobno stvarajući sporazume i strateške saveze s ciljem suprotstavljanja liderima, ali i radi međusobnog kombiniranja sredstava, prenošenja znanja i učenja. Udruživanjem smanjuju rizike i jačaju poziciju na tržištu pri čemu mogu postati opasni izazivači liderima. Pridošlice se najčešće udružuju u strateške saveze kako bi brzo pristupile tržištima. Imaju zajedničke strateške ambicije koje jasno artikuliraju kroz komplementarnost, kospecijalizaciju i relativno stabilne odnose između partnera.

Unatoč činjenici da je fenomen strateških saveza postao vrlo važan čimbenik u globalnom poslovanju, prisutna je vrlo visoka razina nezadovoljstva funkcioniranja strateških saveza koja je usko vezana za očekivanja i uspješnost strateških saveza (Madhok i Tallman, 1998; Park i Russo, 1996). Iako je teško odrediti točnu stopu neuspjeha strateških saveza, Hennart et al., (1998) navode da su međunarodni strateški savezi skloniji neuspjehu s vrlo visokim stopama neuspješnosti strateških saveza. Procjenjuje se da je 50 % do 60 % formiranih strateških saveza neuspješno zbog nepostizanja zajedničkih ciljeva pri čemu je najčešći razlog nekompatibilnost partnera.

Odabir pravog partnera ima važan doprinos na konkurentne prednosti iz razloga što nesuglasje oko postizanja kompatibilnih ciljeva ili neefikasna komunikacija mogu dovesti do nepremostivog jaza između partnera. Pri tom je potrebno naglasiti važnu ulogu menadžera koji trebaju identificirati i razumjeti međusobna očekivanja i ciljeve kao glavne kriterije pri odabiru potencijalnih partnera, a posebno pri formiranju međunarodnih strateških saveza. Slocum i Lei, (1993) navode da kulturološke razlike, neadekvatna infrastruktura, neujednačen ekonomski razvoj i političko okruženje, povećavaju kompleksnost izgradnje strateškog saveza.

Hitt et al. (1995), naglašavaju da je nakon odluke poslovnog subjekta o strateškom povezivanju, odabir strateškog partnera slijedeća kritična točka u odlučivanju, dok Koot, (1988) ističe da je proces odabira partnera težak, ali i kritičan za uspjeh strateškog saveza. Geringer, (1988) u svojoj studiji o izboru partnera povezuje kulturu, iskustvo, veličinu i strukturu poslovnih subjekata s kriterijima poput znanja, vještina, financijskih resursa, menadžerskih iskustava i pristupa tržištu prilikom evaluacije i odabira potencijalnih partnera za strateški savez.

Sa aspekta teorije transakcijskih troškova izbor partnera se bazira na organizaciji razmjene dobara i usluga, koja vodi nižim troškovima i

ostvarenju koristi za partnere (Williamson, 1985, 1991). Teorija sugerira da će poslovni subjekti tražiti partnere temeljem štednje, odnosno komparativne analize partnera koji će im donijeti niže troškova transakcija u budućnosti. Teorija izvora sredstava pruža uvid o tome koja sredstva mogu poslužiti kao osnova za savez, te sugerira da će poslovni subjekti tražiti partnere koji posjeduju najbolja komplementarna sredstva (Miotti i Sachwald, 2003). Osim što traže atraktivne partnere, poslovni subjekti trebaju imati i sami jake i poželjne resurse (Shan, Walker i Kogut, 1994; Ahuja, 2000), te trebaju provesti komparativnu procjenu mogućih komplementarnih partnera na prirodnoj osnovi i nakon toga odabrati najboljega partnera.

Izbor partnera je usko vezan za određivanje strateške kompatibilnosti partnera koju je treba detaljno proučiti prije donošenja odluke o izboru partnera s kojim se stupiti u strateški savez. Najbolji savezi su oni u kojima partneri imaju komplementarne resurse i kompatibilne ciljeve. Dobro razumijevanje strategije poslovanja, uloge i ciljeva strateškog saveza uz uspješnu komunikaciju i jasnu artikulaciju potreba i koristi, minimizira konfliktne situacije što pridonosi sinergiji među partnerima i uspješnosti poslovanja strateški saveza.

### **2.3.3. Formaliziranje odnosa i integracija partnera**

U procesu formiranja strateških saveza poslovni subjekti istražuju industrijsko okruženje s ciljem odabira strateške orijentacije prema formiranju strateških saveza radi održavanja ili postizanja konkurentnosti. Izbor partnera provode kroz istraživanje i traženje poslovnih subjekata, potencijalnih partnera, koji imaju podudarne ciljeve i kompatibilne resurse. Slijedeći korak u kreiranju strateškog saveza je formaliziranje odnosa i integracija partnera pri čemu važnu ulogu ima povjerenje među partnerima.



Povjerenje je osnova strateških saveza, i u tom kontekstu Spekman et al., (1999) ga definiraju kao vjerovanje da će se partner u savezu ponašati na predvidiv način, da će održavati svoju riječ i da se neće ponašati na način koji može negativno utjecati na druge partnere. Uloga povjerenja u strateškim savezima je trostrana i povezana, stoga povjerenje može biti prepreka oportunističkom ponašanju partnera, smanjiti i pojednostavniti hijerarhiju upravljanja te biti izvor konkurentske prednosti. Povjerenje se može promatrati iz perspektive obostranog međusobnog povjerenje između zaposlenika unutar strateškog saveza, te kao povjerenje zaposlenika jednog poslovnog subjekta u drugi poslovni subjekt unutar strateškog saveza.

Pri osnivanju i formaliziranju odnosa stupanj povjerenja između partnera je najniži, te je potrebno vrijeme kakao bi se povjerenje postepeno izgradilo, pri čemu je uloga menadžera i jasnoća ciljeva od presudne važnosti. Proces izgradnje povjerenja Conlon i Giovagnoli, (1988) opisuju kroz provođenje nekoliko aktivnosti. Pri tom navode da se o povjerenju treba razgovarati unaprijed uz naglasak na važnosti povjerenja kao temelju uspješne suradnje između partnera, izgrađivanju povjerenja kroz postupno davanje i ispunjenje obećanja, otkrivanje svojih namjera partneru bez zadržke i uključivanjem partnera u zajedničke aktivnosti, te eliminiranjem skrivenih namjera i izgradnjom međusobnog povjerenja na ravnopravnoj osnovi.

Jedan od izazova pri formaliziranju i razvoju odnosa između partnera unutar strateškog saveza je prevladavanje mogućeg oportunističkog ponašanja. Carson et al., (2006) i Parkhe, (1993) navode da pažljivo osmišljene i kreirane ugovorne značajke povećavaju mogućnost otkrivanja i kažnjavanja oportunističkog ponašanja dok Hennart, (1998) i Kogut, (1988) predlažu ugovorno usklađivanje inicijativa kroz međusobnu razmjenu u obliku zajedničkih kapitalnih ulaganja uz prateće nadzorne mehanizme te mehanizme raspodjele dobiti od zajedničkih aktivnosti. Unatoč prednostima strogo ugovorene suradnje i krutih formaliziranih odnosa Crocker i Reynolds, (1993) ističu da ovakva suradnja može biti prilično skupa jer zahtjeva duge

pregovore, pripremu, implementaciju i izradu kompleksnih ugovora, te stvara daljnje kapitalne obveze između partnera, uz višestruko povećavanje izlaznih troškova u slučaju napuštanja saveza. Nadalje Mellewigt et al., (2007); Mesquita i Brush, (2008) i Parkhe, (1993) ukazuju da je specifičnost sredstava i imovine partnera povezana s većim ugovornim zaštitama, što zahtijeva više formalnog upravljanja i krute organizacijske strukture koje mogu povećati opasnost od neuspjeha suradnje.

S ciljem prevladavanja ugovornih kompleksnosti, s aspekta argumenta smanjenja transakcijskih troškova, Gulati, (1995a) navodi da reputacija partnera i akumulirano povjerenje, uz liberalnije formaliziranje odnosa i organizaciju upravljanja, može smanjiti mogućnost oportunog ponašanja i posljedično graničnu korisnost od skupih ugovaranja i kapitalnih transakcija. Ghoshal i Moran, (1996) ističu da pretjerana ugovorna formalnost narušava integritet partnera i nagriza njihovo međusobno povjerenje, dok Malhorta i Murnighan, (2002) i Molm et al., (2000) navode nemogućnost dokazivanja pouzdanosti partnera u takvim okolnostima. Temeljem spomenutoga može se zaključiti da poslovni subjekti odabiru formalne i neformalne sporazume upravljanja prvenstveno kako bi riješili probleme oko međusobne suradnje ali i koordinacije strateškog saveza.

Doz i Hamel, (1999) pod oblikovanjem, odnosno dizajniranjem saveza podrazumijevaju skup mjera i obilježja koji definiraju operativni rad strateškog saveza pri čemu kao najznačajnije elemente navode cilj saveza, vrednovanje doprinosa partnera, način upravljanja i unutarnju organizaciju saveza. Konfliktne situacije između partnera su uobičajena pojava, te dobro upravljanje konfliktima i prevladavanje istih razlikuje uspješne od neuspješnih strateških saveza. Kvalitetno definiranje zajedničkih ciljeva i mehanizam mjerenja doprinosa poslovanju strateškog saveza, minimizira konflikte među partnerima.

Potrebno je istaknuti da dogovori oko doprinosa ostvarenju rezultata strateškog saveza mogu stvoriti i ovisnost partnera o strateškom savezu pri čemu neki od partnera gube snagu, dok drugi jačaju svoju poziciju unutar saveza, što može utjecati na kospesijalizaciju unutar saveza i na njegovu efikasnost. Način upravljanja i unutarnja organizacija rada strateških saveza zahtjeva suradnju i zajedničko izvođenje pojedinih zadataka, odnosno raspodjelu zadataka između partnera što ovisi o naravi posla, pri čemu se unutar pojedinih saveza mogu pronaći oba dva načina organizacije poslovanja. Zajednički rad i razmjena iskustava i znanja je osnova za stvaranje vrijednosti saveza, pri čemu dizajn unutarnje organizacije ne smije biti statički koncept već se s vremenom i iskustvom treba prilagođavati i usavršavati.

Suradnja i pogled na dinamiku poslovanja nakon formiranja strateškog saveza objašnjava provedbu izbora i promjenu aranžmana saveza kroz namjere partnera da prevladavaju ili podlegnu izazovima oportunističkog ponašanja, odnosno kroz promjene u razinama odanosti i povjerenja. U skladu sa spomenutim, potrebno je uložiti napore te s vremenom revidirati inicijalne koncepte dizajna strateškog saveza u skladu s prilagodbom ciljevima jednog ili više partnera. Tako npr. Sampson, (2004) navodi da partneri mogu izabrati formalne strukture pri nastajanju strateškog saveza koje s vremenom mogu biti neprikladne, ili inicijalno ne odrediti bitne ugovorne klauzule koje se odnose na praćenje rezultata i doprinosa te napuštanja saveza (Gulati et al., 2008). Unutarnji razvoj, kao i promjena strateških odrednica partnera, također može izazvati nepodudarnosti između partnera, što može zahtijevati ponovne pregovore i ponovna usklađenja početnih ugovora s ciljem osiguranja nastavka suradnje (Bamford et al., 2004).

Iz spomenutoga se može zaključiti da uspjeh formaliziranja odnosa i integracije partnera prvenstveno ovisi o ljudima koji provode savez, pri čemu je ključna njihova uloga u stvaranju vrijednosti za matične poslovne subjekte

ali i za zajedničke ciljeve saveza. Strateški savez mora biti kreiran na način da stimulira zaposlenike i menadžere koji upravljaju savezom.

#### **2.3.4. Faza razvoja i održavanja**

Faza razvoja i održavanja strateških saveza može se promatrati kroz upravljanje strateškim savezom, učenje u savezu i izgradnju zajedničkih kompetencija partnera. Uspješnost strateških saveza s aspekta upravljanja podrazumijeva ostvarivanje postavljenih ciljeva, pri čemu je neophodno da poslovni subjekti, osnivači strateškog saveza, povjere svojim najboljim menadžerima upravljanje savezom. Upravljanje strateškim savezom (engl. *alliance management capability*) označava vještinu upravljanja strateškim savezom, a glavni zadatak upravljanja je osiguranje kontinuirane međupartnerske suradnje s izbjegavanjem tenzijske konkurencije i oportunističkog ponašanja. (Kale et al., 2002). Veliko značenje imaju iskustva iz prijašnjih saveza, gdje poslovni subjekti skupljaju i kodificiraju vlastita iskustva o strateškim savezima, tako npr. Dyer i Singh, (1998) navode da mnogi poslovni subjekti postaju sposobniji u stjecanju znanja o upravljanju strateškim savezom, te u tome vide i grade izvor svoje konkurentske prednosti.

Kale et al., (2002) navode slijedeće osnovne elemente upravljanja strateškim savezom: uspostavu modela zajedničkog odlučivanja, upravljanje rizicima, nadziranje i kontrola tijeka informacija, zaštita temeljnih znanja svih partnera, unaprijed formirane strategije za rješavanje konflikata i upravljanje kulturološkim, korporativnim i socijalnim razlikama. Gomes-Caseres, (1996) principe upravljanja strateškim savezom daju kroz upute menadžerima, te pri tom ističu da savezi ne moraju biti ni dobri, ni loši za kompaniju, već da uspjeh ovisi o tome kako se savezima upravlja. Preporuke menadžerima se odnose na razvijanje razumljive i primjenjive strategije za strateški savez, konstantno upravljanje ravnotežom između kooperacije i konkurencije te

prihvatanje nestabilnosti kao normalne pojave. Također preporučuju korištenje više saveza u kompleksnim industrijama radi ostvarivanja specifičnih ciljeva, te stavljaju naglasak na strateško pozicioniranje poslovnih subjekata putem strateških saveza na tržištu ali i unutar samih saveza.

Upravljanje strateškim savezima uključuje i donošenje odluka, pri čemu način donošenja odluka najčešće ovisi o odnosima i rasporedu snaga između partnera u savezu. Proces donošenja odluka najčešće se definira kroz procedure i norme koje uključuju raspodjelu pripadajućih glasova u skladu s udjelom u kapitalu, udjelu u obujmu prometa, odnosno doprinosa rezultatu saveza. Neovisno o formalnoj strukturi upravljanja za uspješnost strateškog saveza potrebno je pravilno vodstvo i koordinacija aktivnosti između partnera. Margulis i Pekar, (2001) ističu piramidu saveza (engl. *Alliance Pyramid*) koja ukazuje na ključna pitanja za strukturiranje uspješnih strateških saveza poput pravnog oblika saveza, načina kontrole, raspodjele profita, obveze ulaganja, vremenskog trajanja saveza i dr. Vrh piramide je upravljanje savezom, koje povezuje oblikovanje strategije kroz suradnju i implementaciju.

Nedostatak znanja je ograničavajući element uspješnosti i razvoja poslovnih subjekata, pa isti traže načine da taj nedostatak nadomjeste i kroz razmjenu znanja unutar strateških saveza. Učenje u savezu određeno je upravljačkom funkcijom i razmjenom informacija, te partneri moraju uskladiti niz preduvjeta kako bi učenje bilo uspješno. Razmjena znanja podrazumijeva razmjenu informacija, pa je logično da postoji bojazan od strane partnera za prijenosom nečega što bi moglo oslabiti vlastite kompetencije, konkurentnost, snagu ili poziciju. Kale et al., (2000) klasificiraju znanja poslovnih subjekata na eksplicitna i neopipljiva znanja (engl. *tacit knowledge*).

EksPLICITNA znanje ili informacije su najčešće usmeno, lako prenosiva, znanja koja se lako mogu uobličiti. Neopipljiva znanja obuhvaćaju specifična, subjektivna, iskustvena, osobna znanja koja je teže uobličiti i prenijeti partneru u savezu. Reuer et al., (2006) posebno naglašavaju važnost socijalnih mreža u prijenosu i zaštiti znanja, a posebice neopipljivih znanja između partnera, pošto socijalne mreže omogućavaju učenje u savezu, upravljanje učenjem kroz socijalni i relacijski kapital strateškog saveza, te umanjuju oportunitizam partnera.

Dussage et al., (2000) navode bolje prilike za učenje među partnerima i stjecanje novih vještina u strateškim savezima koji se temelje na razmjeni sredstava u odnosu na strateške saveze koji se temelje na ekonomiji obujma. U nedostatku relacijskog kapitala koji podrazumijeva izgrađeno poštovanje, povjerenje i prijateljstvo između partnera u savezu, moguća je pojava oportunističkih motiva, gdje pojedini partneri nastoje iskoristiti dostupnost i prijenos znanja, steći znanje i napustiti savez, pa je s ciljem izbjegavanja takvih okolnosti potrebno planirati prijenos znanja kolektivnim učenjem i namjerama partnera. Isto tako proces učenja u savezu se mijenja kako odnos između partnera evoluira, te ukoliko postoji asimetrija akumuliranog stečenog znanja, moguće je nezadovoljstvo između partnera te napuštanje saveza bez inicijalno oportunističkih motiva.

Hitt et al., (2000) navode da želja za učenjem svih uključenih partnera i percepcija uspjeha kroz ispunjenje strateških ciljeva svih partnera karakteristična za uspješne strateške saveze, dok Speakman et al., (1999) izdvajaju zajedničku bazu znanja, povjerenje, vrstu znanja, formu saveza i organizacijsku strukturu, procese i kulturu, kao ključne faktore za efikasno učenje u savezima.

Izgradnja zajedničkih kompetencija predstavlja nadogradnju učenja i razmijene znanja između partnera strateškog saveza. Hamel i Prahalad,

(1994) kompetencije definiraju kao skup vještina, znanja i tehnologije, koje poslovnim subjektima omogućuju pružanje specifičnih korisnosti svojim kupcima. Lorange i Roos, (1992) i Darby, (2006) navode dva načina postupanja s vlastitim kompetencijama i izgradnjom kompetencija strateškog saveza. U prvom slučaju poslovni subjekti ne moraju pružiti partneru svoje kompetencije, ali tako priječe nadogradnju vlastitih kompetencija, kao i izgradnju zajedničkih kompetencija strateškog saveza. Drugi slučaj je izgradnja kompetencija strateškog saveza, kada partneri svjesno otkrivaju i prenose vlastita znanja i vještine, i pri tom nadograđuju postojeća i stvaraju nova znanja.

Lorange i Rooss, (1992), zaštitu vlastitog ključnog znanja i sposobnosti vide u kreiranju crnih kutija (engl. *creating a black box*), kojima poslovni subjekti unutar strateškog saveza žele spriječiti oportuno ponašanje partnera. Načini kreiranja crnih kutija provode se kroz samostalno obavljanje baznih vještina koje se ne prenose ostalim partnerima ili kroz integriranje diskretnih aktivnosti u sustav strateškog saveza, koje nisu vidljive ostalim partnerima. Pojedina znanja i sredstva koja poslovni subjekt ne želi dijeliti s partnerima strateškog saveza reguliraju se odvojenim sporazumima, pri čemu odvojeni sporazumi čine obrazac kontrole ključnih kompetencija svakog od partnera.

Otkrivanje i prijenos vlastitog znanja između partnera podrazumijeva definiranje i dogovor o kompetencijama i vrsti znanja koja se prenose. Pritom je tehnologija kao eksplicitno znanje jednostavna za prenošenje i kontrolu dok je pri neopipljivom znanju vrlo važan socijalni kapital, odnosno suradnja zaposlenika pri čemu je prisutan i kadrovski rizik od dijeljenja neželjenih informacija i znanja.

U izgradnji i razvoju zajedničkih kompetencija i kompetencija strateškog saveza poslovni subjekti moraju pronaći načine održavanja ravnoteže između vlastitih interesa i interesa partnera unutar strateškog saveza što

podrazumijeva efikasno upravljanje i ravnotežu u suradnji i konkuriranju unutar saveza.

### **2.3.5. Trajanje saveza**

Strateški savezi nisu statične forme, najčešće se osnivaju kao partnerstva s ciljem postizanja konkurentskih prednosti, pa stoga njihov razvoj i trajanje ovisi o dinamičkim, internim i eksternim, vezama između vlastitih poslovnih subjekata i tržišnog okruženja. Strateški savezi se od inicijalnih formi i struktura, tijekom poslovanja razvijaju, prilagođavaju i transformiraju u različitim smjerovima, pri čemu evoluiraju i nastavljaju s radom u postojećoj ili nekoj novoj formi ili dolazi do njihovog kraja.

Kraj strateškog saveza se može temeljiti na isteku ugovora, na osnovi kojeg je savez i osnovan, odnosno kada su se ispunili ciljevi saveza. Kraj saveza je moguć i zbog negativnog ishoda, odnosno zbog razvoja ili pojave situacije u kojoj savez propada bez obzira na fazu ili implementaciju nekih strateških procesa ili aktivnosti.

Bleeke i Ernst, (1995) u svojoj studiji ukazuju na dva kritična razdoblja u trajanju strateškog saveza. Prvo kritično razdoblje dolazi dvije ili tri godine nakon osnutka i rada strateškog saveza. pri čemu je prisutno i snažno izraženo nezadovoljstvo partnerskim odnosima između poslovnih subjekata unutar strateškog saveza. Drugo kritično razdoblje dolazi nakon pet ili šest godina trajanja saveza, kada je jedan od partnera spreman za neke druge opcije i traži nove aranžmane suradnje. To može značiti razlaz, nastavak suradnje na novim osnovama ili preuzimanje postojećeg partnera. Predviđa se da je srednja životna dob ili trajanje strateških saveza oko sedam godina, pri čemu 80 posto saveza propada ili dolazi do prodaje jednog od partnera.



Ovakvi ishodi ovise prvenstveno o odnosima i vezama među partnerima, kao i promjeni strateške orijentacije partnera.

Muray i Mahon, (1993) životni ciklus strateških saveza prikazuju kroz pet faza. Prva faza je odvija se kroz upoznavanje, odmjeravanje i uspostavljanje odnosa. Ukoliko se ta faza provede uspješno, nastupa druga faza, odnosno detaljno pregovaranje s ciljem formuliranja odnosa i dogovora oko zajedničkog partnerstva. U trećoj fazi počinju zajedničke aktivnosti gdje se partneri obvezuju na bitna sredstva. Četvrta faza odnosi se na održavanje koje uključuje izvješćivanje i rutinske aktivnosti održavanja odnosa, pri čemu poslovni subjekti unutar strateškog saveza, zajednički rade na bazičnim operacijama. Peta faza životnog ciklusa strateških saveza opisuje kraj strateškog saveza koji može poprimiti različite oblike:

- kraj specifičnih veza s proširenjem na druga područja od zajedničkog interesa
- prijateljski razlaz bez neposrednih daljnjih zajedničkih aktivnosti
- neprijateljski razlaz, zabranjivanje bilo kakvih daljnjih zajedničkih aktivnosti

Dussauge i Garrette, (1998) dodatno proširuju petu fazu kroz dodatne oblike i to: prirodan završetak strateškog saveza, produženje ili proširenje strateškog saveza, preuranjeni prekid, samostalni nastavak jednog od partnera pri čemu se drugi povlači i preuzimanje jednog partnera od strane drugog.

Buchel and Killing, (2002) razlikuju tri faze životnog ciklusa strateških saveza i to inicijalnu, izvršnu i evaluacijsku. U prvoj fazi strateški savezi se razvijaju kroz inicijalno obvezujuće pregovore svih zainteresiranih kandidata

koji vide da svojim uključivanjem u strateške saveze kreiraju efikasnu i nepristranu organizacijsku formu. Inicijalna faza je rezultat formiranja strateškog saveza gdje su partneri kroz pregovore dogovorili kondicije koje imaju važan utjecaj na izvedbu i strukturu strateškog saveza. Nakon što je savez formiran konačan dogovor prenosi se u izvršnu fazu. U toj fazi menadžeri provode dogovor, s tim da promjene okruženja među partnerima mogu utjecati na njihovu strategiju i organizacijsku prilagodbu. To može voditi prema evaluaciji, te u tom slučaju partneri preispituju inicijalni dogovor kao rezultat neravnoteže u percepciji partnera, a vezano za vrijednosti koje generira strateško povezivanje. U tom slučaju partneri pokušavaju smanjiti neravnotežnu na način da prilagođavaju doprinos ostvarenju strateškog saveza na pravedniji način kroz drukčiju raspodjelu sredstava.

Troškovi neuspjeha strateškog saveza mogu biti znatni, pri čemu su najčešći faktori rizika konflikti interesa, oportunitizam partnera, nekompatibilnost ciljeva i očekivanja te kulturološke razlike. Iz teorijskog pregleda može se zaključiti da uspjeh strateških saveza prvenstveno počiva na kvalitetnom odabiru partnera te jasno definiranim i ugovorenim odnosima između partnera tijekom faze formiranja strateškog saveza. Evaluacijska faza zahtijeva kvalitetno vođenje, podešavanje i upravljanje operacionalizacijom suradnje. Uspješnost i trajanje strateškog saveza u konačnici predstavlja kvalitetan odabir i sinkronizaciju brojnih elemenata i uspješno vođenje kroz svaku fazu trajanja strateškog saveza.

#### **2.4. Strateški savezi i strateško povezivanje: zaključna razmatranja**

Osnovno razumijevanje fenomena strateških saveza, suradnje i odnosa između poslovnih subjekata prikazanih u ovom poglavlju, ukazuje na različitost motiva i ciljeva pri formiranju strateških saveza, što implicira i brojne različite pristupe definiranju strateških saveza. Iako ne postoji jedinstveno teorijsko suglasje razmatranja strateških saveza, između teorija

postoji određena razina komplementarnosti, koja upućuje na dinamički razvoj i evoluciju strateških saveza i poslovnih subjekata u skladu s prilagodbom izazovima tržišnog okruženja. Slijedom spomenutog, može se zaključiti, da su poslovni subjekti strateških saveza u neprestanoj interakciji sa svojim internim i vanjskim okruženjem, što može različito utjecati na ponašanje partnera te na ostvarivanje zajedničkih i individualnih ciljeva. Sama interakcija između poslovnih subjekata uz pozitivne učinke može uzrokovati i određene nedostatke, pri čemu je potreba za neprestanim pronalaženjem optimalnih načina suradnje između partnera, s aspekta izravnog utjecaja na njihov poslovni uspjeh, od ključne važnosti.

Diskusija o fenomenu strateških saveza kroz teoriju transakcijskih troškova ukazuje na povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja uz niže troškove i rizik od ograničene racionalnosti i oportunitizma, pri čemu su izgradnja i jačanje povjerenja između partnera ključni za uspješnost strateškog saveza. Teorija ovisnosti od sredstvima na prvo mjesto stavlja važnost razmjene i raspodjele ograničenih sredstava između poslovnih subjekata, uz učinkovitu raspodjelu istih, kako bi se izbjegli mogući sukobi. Teorija izvora sredstava pretpostavlja ograničenu mobilnost i nepotpunu zamjenjivost sredstava, pri čemu strateški savezi, poslovnim subjektima, omogućuju pristup potrebnim sredstvima. Glavne prepreke proizlaze iz kompleksnosti, specifičnosti i tajnosti oponašanja i zamjenjivosti sredstava.

Teorija konkurentskih prednosti, nastajanje strateških saveza, promatra kroz reakciju poslovnih subjekata na strukturne promjene u njihovom okruženju, koje uništavaju postojeće izvore konkurentskih prednosti, te stvaraju temelje za nastajanje novih prednosti. Stabilnost ovakvih saveza je veća ukoliko doprinosi pojedinih partnera nisu jednokratne prirode ili s određenim vijekom trajanja. Slijedom spomenutoga, može se zaključiti, da povezivanje poslovnih subjekata u strateške saveze, predstavlja strateški odabir poslovnih subjekata s ciljem ostvarivanja različitih koristi. Pritom različiti motivi, oblici suradnje i povezivanja između poslovnih subjekata strateških

saveza, stvaraju brojne izazove u funkcioniranju strateških saveza, koji zahtijevaju određeni stupanj prilagodbe među partnerima.

Nastanak strateških saveza proizlazi iz brojnih poslovnih izazova, pri čemu je analiza ciljnog područja konkurentskog djelovanja te pravilno definiranje motiva i ciljeva strateškog povezivanja, jedan od ključnih preduvjeta odabira optimalne strategije, kao i individualnog uspjeha poslovnih subjekata i strateških saveza. U kontekstu ostvarivanja suradnje i procesa strateškog povezivanja poslovnih subjekata, polazišna točka je uspješno stvaranje vrijednosti za partnere. Inicijalno definirani koncept strateškog saveza, međusobno povjerenje i prevladavanje razlika, kvalitetna struktura i organizacija, te niz drugih aktivnosti, značajno utječu na uspješnost strateškog saveza. Formaliziranje odnosa i integracija partnera prvenstveno ovisi o ljudima koji provode stratešku suradnju, pri čemu je ključna njihova uloga u stvaranju vrijednosti za matične poslovne subjekte ali i za zajedničke ciljeve saveza. Izgradnja i razvoj zajedničkih kompetencija i kompetencija strateškog saveza, podrazumijeva održavanje ravnoteže između vlastitih interesa i interesa partnera unutar strateškog saveza, uz efikasno upravljanje i ravnotežu u suradnji i konkuriranju unutar saveza.

Troškovi neuspjeha strateškog saveza mogu biti značajni za partnere, a najčešći faktori rizika neuspjeha strateških saveza su konflikti interesa, oportunistički partneri, nekompatibilnost ciljeva i očekivanja te kulturološke razlike. Slijedom spomenutoga, uspjeh strateških saveza prvenstveno počiva na kvalitetnom odabiru partnera i jasno definiranim i ugovorenim odnosima između partnera. Isto tako, važnost i provedba redovne evaluacije strateškog partnerstva zahtijeva kvalitetno vođenje, podešavanje i upravljanje operacionalizacijom suradnje dok uspješnost i trajanje strateškog saveza u konačnici predstavlja kvalitetan odabir i sinkronizaciju brojnih elemenata i uspješno vođenje tijekom cjelokupnog vremenskog trajanja strateškog saveza.

### 3. TRGOVINA NA MALO I STRATEŠKI SAVEZI U TRGOVINI NA MALO

Trgovina na malo u suvremenim ekonomijama ključni je posrednik u uslugama između brojnih dobavljača i potrošača. Većina potrošača u zemljama Europske unije i u zemljama srednje i istočne Europe, koristi prednosti integriranog maloprodajnog tržišta kroz dostupnost i kupovinu povoljnih i kvalitetnih dobara iz drugih zemalja u svojim lokalnim prodavaonicama, dok djelatnost trgovine na malo značajno pridonosi ostvarenju makroekonomskih agregata nacionalnih gospodarstava. Snažan razvoj maloprodajnog tržišta u zemljama srednje i istočne Europe započinje padom Berlinskog zida krajem 1989., kada su nastupile velike promjene u političkom i gospodarskom okruženju u europskim ali i svjetskim okvirima.

Globalizacijski procesi, uklanjanje trgovinskih barijera i liberalizacija tržišta, otvorili su velike mogućnosti širenja inozemnim poslovnim subjektima iz modernih ekonomija, na tržišta u razvoju, posebno u djelatnosti trgovine na malo. Prelazak s planskog na tržišno gospodarstvo u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe nije bilo svugdje jednako uspješno, što je zahtijevalo individualan pristup različitim tržištima od strane inozemnih ulagača, pošto se poslovno okruženje bitno razlikovalo od poslovne prakse zapadnoeuropskih država (Hyder i Abraha, 2003). U tom kontekstu, imajući u vidu diskusiju prethodnog poglavlja, strateški savezi kroz spajanja i akvizicije mogu odigrati značajnu ulogu u širenju poslovnih subjekata na nova tržišta, te s druge strane mogu poslužiti i kao poslovni obrazac poslovnim subjektima, koji se brane od preuzimanja i koji kroz suradnju i razmjenu sredstava nastoje povećati svoju konkurentnost, optimizirati poslovanje i opstati na tržištu.

Imajući u vidu spomenuto, u ovom dijelu istražiti će se osnovna obilježja trgovine na malo i strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji i u odabranim zemljama srednje i istočne Europe i to Hrvatske, Bosne i

Hercegovine, Slovenije, Češke Republike, Slovačke, Mađarske, Poljske i Estonije. Spomenute zemlje središnje i istočne Europe odabrane su zbog sličnih obilježja obzirom na tranzicijske procese iz planskih u tržišna gospodarstva, kao i ulaskom inozemnih poslovnih subjekata na njihova tržišta. Kako bi se istražila osnovna obilježja trgovine na malo i strateških saveza u trgovini na malo koristit će se javno dostupne baze statističkih podataka Eurostat i poslovne baze poput Poslovne Hrvatska, te ostali sekundarni izvori koji se bave istraživanjem trgovine na malo.

### **3.1. Određenost trgovine kao djelatnosti i trgovina na malo**

Trgovina, kao jedna od najstarijih gospodarskih djelatnosti, zauzima važnu ulogu u povijesti i razvoju civilizacije. Javlja se na prijelazu iz epohe barbarstva u klasično društvo, i već 4 tisuće godina prije Krista, u vrijeme Sumerske civilizacije, razgranata je na unutarnju i vanjsku trgovinu (Kale, 1985). Od tada pa sve do današnjih dana, trgovina se neprekidno razvija, mijenja i prilagođava pri čemu značajno utječe i oblikuje gospodarstva širom svijeta.

Vezano za pojavu trgovine, Mandel, (1970) iznosi tezu, da je trgovina rezultat neravnomjernog ekonomskog razvitka, koju temelji na empirijskim podacima, koji pokazuju da se trgovina u prvobitnom društvu javlja s pojavom stranog trgovca, koji dolazi iz razvijenijeg društva (Egipat, Grčka, Iran, Indija, Rim i dr.), dok npr. Alfier (1968) navodi da je trgovina, kao organizirani oblik robnog prometa i posebna gospodarska djelatnost nastala na onom stupnju razvoja proizvodnih snaga, kada se funkcija proizvodnje odijelila od funkcije potrošnje, čime su se stvorili uvjeti za osamostaljenje prometa kao nove i nužne faze u kretanju proizvoda. Trgovina se ubrzano razvija u drugoj polovici 19. stoljeća, pa tako Engels, (1973) ističe, kako na pragu civilizacije, trećom, osobito važnom podjelom rada, dolazi do izdvajanja, odnosno osamostaljivanja trgovine. Obzirom na definiciju trgovine i trgovinu općenito,

posebno se ističe doprinos razvoju trgovinske misli, od strane dubrovčanina Benedikta Kotruljevića, koji u svojem djelu "O trgovini i o savršenom trgovcu" (lat. "Della mercatura et del mercante perfetto") tiskanog u Veneciji 1573., koji trgovinu definira kao vještinu ili skup pravila po kojima se legitimne (vlasne) osobe pravično vladaju u trgovačkim stvarima radi očuvanja ljudskog roda, ali ne manje s nadom u dobitak (Kotruljević, 1985).

Segetlija i Lamza-Maronić, (2001) trgovinu definiraju kao gospodarsku djelatnost koja se sastoji u stalnom izboru, razvijanju, prikazivanju i nabavljanju različitih vrsta roba, u prenošenju informacija o iskazanoj potražnji kupaca, uskladištenju i čuvanju zaliha roba koje su potrebne za prodavanje, te preprodaji robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, u količinama, na način, na onome mjestu i u ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijama poslovnog povezivanja i suradnje s proizvođačima i s potrošačima. Ključna stavka pojma trgovine jest razmjena dobara. Slijedom toga, trgovina ne uključuje proizvodnju u nijednom svojem dijelu, ali može uključivati dijelove proizvodnog procesa kao što je npr. pakiranje, prepakiranje, utovar, istovar i sl. (Segetlija, 1999).

Povezujući proizvodnju s potrošnjom, trgovina obavlja više funkcija, pa se u literaturi javljaju različite klasifikacije funkcije trgovine. Benić, (1990) navodi tri osnovne funkcije trgovine: interpersonalnu, interlokalnu i intertempolarnu. Interpersonalna funkcija se sastoji u nabavi robe od proizvođača i prodaji potrošačima koji mogu biti individualni potrošači i vele potrošači. Interlokalna funkcija trgovine odnosi se na neravnomjernost raspoređenosti proizvodnje i potrošnje na istom prostoru, pri čemu trgovina povezuje i izravnavava ponudu i potražnju u različitim dijelovima zemlje i svijeta. Intertempolarna funkcija trgovine proizlazi iz neusklađenosti proizvodnje i potrošnje pri čemu trgovina omogućuje nesmetanu proizvodnju i urednu opskrbu potrošača, pošto nabavlja i skladišti proizvode u većim količinama i čuva ih do vremena potrošnje.

Prema Seyffertu, (1972) trgovina obavlja tri funkcije: posredničke, robne i podešavanje prodaje na tržištu, pri čemu u robnu funkciju ubraja kvalitativnu i kvantitativnu te izbor asortimana robe. Oberparleiter, (1955) razlikuje šest funkcija trgovine: prostornu, vremensku količinsku, izbor asortimana, funkciju kreditiranja i funkciju gospodarskog marketinga. Primjena marketinškog koncepta je pridonijela proširenju funkcija trgovine pa tako McGarry, (1950) razlikuje šest funkcija: kontaktnu, robnu, cjenovnu, marketinšku, fizičku distribuciju i završnu. Kotler, (1988) klasificira funkcije trgovine kao: istraživanja, promocije, kontakte, oblikovanje, pregovaranje, fizičke distribucije, financiranja i preuzimanje rizika, pri čemu prvih pet funkcija pomaže izvršavanju trgovačkog poslovanja, a zadnje tri dovršenju cjelokupnog trgovačkog poslovanja. Hesse et al., (1983) navode: funkciju posredovanja koja uključuje informiranje o tržištu i zastupanje interesa potrošača, prostornu funkciju koja obuhvaća stabilizaciju cijena, kreditiranje i vremensko premoštenje proizvodnje i potrošnje te robnu funkciju koja uravnotežuje ponuđenu količinu i kvalitetu roba i formiranje asortimana.

Obzirom na subjekte koji obavljaju trgovačku djelatnost, trgovina se prema Segetliji i Lamzi-Maronić (2001) može klasificirati na funkcijsku i institucijsku trgovinu. Funkcijski pristup usmjeren je na aktivnosti i funkcije trgovačke djelatnosti, dok se institucijski odnosi na nositelje djelatnosti tj. poslovne subjekte kojima je gospodarska aktivnost pretežito ili isključivo trgovačka. Trgovačka djelatnost u svim svojim pojavnim oblicima zauzima bitno mjesto u lancu distribucije. Sam pojam distributivne trgovine se odnosi na ukupnost svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe od proizvođača, do isporuke robe konačnom potrošaču. Distributivna trgovina ima ključnu ulogu u gospodarstvu koja je određena njezinim pozicioniranjem između ponude i potražnje robe, te kroz utjecaj na proizvođače i potrošače.

U većini svjetskih zemalja, pa tako i u Republici Hrvatskoj trgovinu određuje Zakon o trgovini, kao i Nacionalna klasifikacija djelatnosti. Distributivna trgovina obuhvaća trgovinu na veliko i trgovinu na malo, pri čemu trgovina na



veliko obuhvaća i poslovanje trgovačkih agenata (posrednika) i djelatnost uvoza i izvoza. Agenti kao posrednici povezuju kupce i prodavače, dok pri tom ne preuzimaju vlasništvo nad robom. Trgovina na veliko se definira kao kupnja robe radi daljnje prodaje trgovcima na malo, industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima i ustanovama te drugim trgovcima na veliko, kao i posredovanje u kupnji, odnosno prodaji robe za treće osobe. Trgovina na veliko, u smislu Zakona o trgovini je i kupnja i prodaja robe na inozemnom tržištu.

Trgovina na malo je kupnja robe radi daljnje prodaje stanovništvu za osobnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu i uglavnom je orijentirana prodaji robe krajnjim potrošačima. Na razvoj trgovine na malo djelovali su brojni faktori poput specijalizacije rada i masovne proizvodnje, rasta stanovništva i stvaranja novih naselja, rast standarda i kupovne moći stanovništva, razvoj prometne infrastrukture, ukidanje trgovinskih barijera, globalizacijski procesi i dr. Djelatnost trgovine na malo stoga ima trajno i višestruko značenje s aspekta funkcija u gospodarstvu i udjela u gospodarskim veličinama. Radunović i Lovreta, (1985) navode kako je trgovina za proizvođača kanal prodaje, za potrošače izvor opskrbe, a za društveno-političku zajednicu izvor prihoda, porezom na promet proizvoda.

Levy i Weitz, (2004) trgovinu na malo definiraju kao skup poslovnih aktivnosti, koje dodajući vrijednost, prodaju proizvod ili uslugu krajnjim korisnicima za njihovu osobnu ili obiteljsku potrošnju. Zakon o trgovini u Republici Hrvatskoj, trgovinu na malo definira kao kupnju robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima, ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima (Narodne novine 87., 2008). Prema Segetliji i Lamzi-Maronić, (2001), trgovina na malo je skup aktivnosti iz kojih se posebno mogu izdvojiti tri osnovne aktivnosti: nabava roba, skladištenje i prodaja roba. Odnosne aktivnosti diferenciraju trgovinu na malo od maloprodaje koja se odnosi na isključivu prodaju roba kupcima tj. krajnjim

potrošačima. Maloprodaja je podređeni pojam u trgovini na malo, pošto ne uključuje nabavu roba. Rezultat maloprodaje je promet, kojeg čini jedinstvena ukupna vrijednost prodaje bez obzira na različite cijene koje su se postizale (Segetlija, 1999).

Specifičnosti i značenje trgovine na malo u odnosu na druge djelatnosti mogu se promatrati kroz distribucijski kanal, pošto je trgovina na malo posljednja karika u lancu distribucije koja zadovoljava potrebe krajnjeg korisnika. Levy i Weitz, (2004) navode da je distribucijski kanal skupina poslovnih subjekata koji olakšavaju dostavu dobara od mjesta proizvodnje do mjesta prodaje krajnjim korisnicima. Prema njima osnovne funkcije trgovine na malo su: pružanje asortimana proizvoda, upravljanje količinom proizvoda, upravljanje zalihama i pružanje usluga krajnjim kupcima. Kroz funkciju pružanja asortimana različitih proizvoda, različitih dobavljača, trgovci na malo omogućuju široki izbor krajnjim korisnicima na jednom mjestu. Upravljanjem količinom proizvoda trgovci omogućuju krajnjim korisnicima pakiranja proizvoda koje korisnici traže i žele. Uloga posrednika u lancu distribucije se manifestira kroz funkciju upravljanja zalihama, čime se krajnjim korisnicima omogućuje racionalizacija kupovine bez gomilanja zaliha. Pružanje usluga kupcima danas predstavlja najvažniju funkciju trgovine kroz diferencijaciju poslovnih subjekata u trgovini na malo i povećanje konkurentnosti kroz usluge kreditiranja, obročnog plaćanja, popusta, akcija, programa lojalnosti, trajno niske cijene, mogućnost zamjene artikala, dostava kupovine na kućnu adresu i dr.

Dinamičnost i inovativnost trgovine na malo tijekom prethodna tri desetljeća proizlazi iz tri povezane snage koje su znatno utjecale i na preoblikovanje trgovine na malo kao djelatnosti. Prva snaga je proces koncentracije maloprodaje, koje se razvijao po različitim stopama u različitim zemljama, a koji se kretao od tržišnih struktura koje su se sastojale od mnogo malih poslovnih subjekata prema jednom ili više velikih poslovnih subjekata. Danas u mnogim zemljama upravo takvi poslovni subjekti, koji su rezultat procesa

koncentracije maloprodaje, predstavljaju neke od najvećih poslovnih subjekata nacionalnih i nadnacionalnih ekonomija. Kao jedan od načina provođenja koncentracije o kojima pišu Wrigley i Lowe, (2002), a koji uključuje razvoj i progresivno širenje trgovaca na malo, je razvijanje vlastite robne marke od strane poslovnih subjekata u trgovini na malo, koji suprotstavljaju postojeće proizvođače robnih marki s vlastitom sposobnosti izazivanja i poticanja konkurentnosti. Na taj način poslovni subjekti u trgovini na malo, kroz proces koncentracije, razvojem trgovačkih lanaca i vlastitih robnih marki kroz ekonomiju obujma, postupno smanjuju tržišnu moć proizvodnih dobavljača te povećavaju vlastitu kupovnu i pregovaračku moć. Druga snaga, koja odražava promjene u odnosu snaga u korist poslovnih subjekata u trgovini na malo je informacijska i komunikacijska tehnologija (engl. *information and communications technology*; skr.: I.C.T.). Razvoj I.C.T.-a je omogućio brojne revolucionarne inovacije u distribuciji i sustavima subjekata u trgovini na malo, pri čemu su upravo poslovni subjekti u trgovini na malo preuzeli glavnu ulogu u lancu opskrbe. Treća snaga je isprepletana s prve dvije, a predstavlja usvajanje integriranih logističkih i upravljačkih metoda upravljanja lancem opskrbe (engl. *lean retailing*).

Trgovina na malo i maloprodaja se u suvremenoj literaturi i poslovnoj praksi klasificiraju kroz različite parametre. Dunne i Lusch (2005) klasificiraju trgovinu na malo i poslovne subjekte u trgovini na malo: kroz zakonske propise, po broju prodavaonica, po veličini bruto marže, obrtaju zaliha, broju zaposlenika i sl. Mason i Mayer (1990) značenje i dinamiku trgovine na malo prikazuju kroz analizu strukture i ocjenu napravljenih strukturnih promjena, Anić, (2001) maloprodaju klasificira prema obliku vlasništva i načinu upravljanja sustavom, asortimanu i veličini prodajnog prostora, razini cijene i usluge, metodi poslovanja ili lokaciji.

Iz spomenutih pregleda literature vidljivo je da postoje brojne definicije i klasifikacije trgovine kao djelatnosti i trgovine na malo. Obzirom na spomenute parametre, odnosne razlike proizlaze iz različitog stupanja

razvoja, političkog uređenja, kao i utjecaja međunarodnih ekonomskih i političkih integracija te usvojenih i propisanih međunarodnih standarda. Glavno obilježje trgovine na malo u posljednjih dvadeset godina je snažan rast koncentracije kako na suvremenim tržištima tako i na tržištima u razvoju, pri čemu veliki poslovni subjekti prerastaju nacionalne gospodarske okvire i postaju svjetske nadnacionalne kompanije.

### **3.2. Trgovina na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje istočne Europe**

Trgovina na malo u europskom gospodarstvu jedna je od uspješnijih djelatnosti. To je djelatnost koja se volumenom, diferencijacijom aktivnosti, produktivnošću, kao i prilagodbom poslovnih subjekata u trgovini na malo novim tehnologijama i tokovima informacija, u posljednje vrijeme izrazito modificira. Status trgovine na malo, tijekom prethodnih desetljeća, se znatno promijenio i evoluirao od pukog distributera proizvođača do aktivne tržišne uloge u tumačenju potražnje kupaca (Martínez-Ribes i De Juan, 1999), dok se utjecaj međunarodne trgovine na malo posebno očituje u snažnom porastu izravnih inozemnih ulaganja (Godley i Hang, 2012).

Postoji više razloga internacionalizacija trgovine na malo kroz geografsko širenje poslovanja van nacionalnih granica, na tržišta u razvoju i posebno u zemlje u srednje i istočne Europe tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća. Najvažniji razlog leži u stagnaciji trgovine na malo, kao i niskoj marginalnoj produktivnosti kapitala na suvremenim zapadnim tržištima (Robinson i Clark-Hill, 1990; Burt, 1993; Davies i Finney, 1998; Fernie et al., 2006). Drugi razlog proizlazi iz snažne kapitalizacije bogatih i velikih poslovnih subjekata koji imaju sposobnost narušavanja strukture na domaćim i inozemnim tržištima poput Wal-Marta i Lidla (George i Diller, 1993; Wrigley, 2002; Fernie et al., 2006). Treći razlog je pad komunističkih i socijalističkih sustava i planske ekonomije u zemljama srednje i istočne Europe, te

povećanje prihoda na odnosnim tržištima kao posljedica povećane kupovne moći i rasta potražnje za kvalitetnim dobrima i uslugama. Četvrti razlog je ukidanje trgovačkih i ostalih barijera liberalizacijom tržišta te napredak Svjetske trgovinske organizacije kroz pregovore o kvaliteti i sigurnosne standardima prekogranične trgovine (Fieten et al., 1997). Slijedom spomenutoga, poslovni subjekti u trgovini na malo neprestano provode pojačane aktivnosti restrukturiranja, te se stalnim pokretanjem i razvojem novih maloprodajnih formata, poslovnih koncepata i proizvoda, pokušavaju diferencirati u odnosu na konkurenciju s ciljem povećanja vlastite konkurentnosti (Alexnader, 1996; Bell et al., 1997; Fernie, 1997; Perkins, 2001; Colla i Dupuis, 2002).

Prema podacima Europske Komisije distributivna trgovina Europske unije zapošljava blizu 33 milijuna ljudi, pridonosi s 1,160 milijardi € bruto dodane vrijednosti Europske unije, što čini udio od 11 % bruto domaćeg proizvoda Europske unije. Trgovina na malo, kao dio distributivne trgovine, ključna je za ekonomiju Europske unije, pošto pridonosi s 454 milijarde € bruto dodane vrijednosti Europske unije, što predstavlja 4,3 % ukupne bruto dodane vrijednosti Europske unije. (European Commision, 2012).

U tablici 2., prikazani su ključni pokazatelji u trgovini na malo u Europskoj uniji u razdoblju od 2007. do 2012. godine. Iz spomenutih podataka vidljivo je da u trgovini na malo sudjeluje više od 3,6 milijuna poslovnih subjekata, koji zapošljavaju preko 18,5 milijuna građana. Godišnji ostvareni prihodi u trgovini na malo Europske unije tijekom promatranog razdoblja, rasli su po uravnoteženoj stopi rasta od 1,5 posto godišnje i kreću su u rasponu od 2.462 milijarde € ostvarenih u 2009., do 2.733 milijardi € u 2012. Troškovi zaposlenih kreću su u rasponu od 280 milijardi € u 2007. do 310 milijardi € u 2012., uz ostvareni rast po uravnoteženoj stopi od 1,81 posto godišnje. Nabavna snaga trgovine na malo prati rast prihoda po uravnoteženoj stopi od 1,47 posto godišnje, koja se s 2.100 milijardi € ostvarenih u 2007., povećala na preko 2.290 milijardi € u 2012. Bruto dodana vrijednost trgovine na malo,

kako je već spomenuto, doprinosi s preko 450 milijardi € godišnje, dok bruto poslovni višak stagnira i kreće u rasponu od 141 do 171 milijardu € godišnje uz uravnoteženo godišnje smanjenje po stopi od 3,15 posto tijekom promatranog razdoblja, što ukazuje na pad prinosa na kapital.

Tablica 2. Ključni pokazatelji u trgovini na malo u Europskoj uniji

| Ključni pokazatelji trgovine na malo u Europskoj uniji | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | cagr*  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Broj poduzeća u tisućama                               | 3.699     | 3.649     | 3.569     | 3.648     | 3.664     | 3.627     | -0,32% |
| Broj zaposlenih u tisućama                             | 19.255    | 18.459    | 18.566    | 18.562    | 18.750    | 18.587    | -0,59% |
| Promet u milijunima eura                               | 2.500.000 | 2.597.070 | 2.462.780 | 2.592.034 | 2.683.698 | 2.733.921 | 1,50%  |
| Nabavna vrijednost dobara i usluga u milijunima €      | 2.100.000 | 2.153.940 | 2.016.459 | 2.156.187 | 2.249.536 | 2.291.798 | 1,47%  |
| Troškovi zaposlenih u milijunima €                     | 279.095   | 283.681   | 283.006   | 291.953   | 302.483   | 310.780   | 1,81%  |
| Dodana vrijednost u milijunima €                       | 450.162   | 440.463   | 432.371   | 452.198   | 455.093   | 451.934   | 0,07%  |
| Bruto poslovni višak u milijunima €                    | 171.067   | 156.782   | 149.366   | 160.245   | 152.610   | 141.154   | -3,15% |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Temeljem spomenutoga, može se zaključiti da trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije što se posebno očituje kroz doprinos bruto dodane vrijednosti ostvarenju bruto domaćeg proizvoda i ostalih makroekonomskih agregata. Kroz brojnu zaposlenost stanovništva, nabavnu snagu i postojeće oblike, trgovina na malo ima ključnu ulogu i u povećanju produktivnosti, održavanju konkurentnosti, stabilnosti cijena i kontroli inflacije.

Trgovina na malo, kao jedna od industrija s najvišim stupnjem konkurencije, ali i konsolidacije, tijekom posljednjih dvadeset godina, se značajno promijenila i u zemljama središnje i istočne Europe. Dries et al., (2004) navode tri faze u promjeni tržišne strukture zemalja središnje i istočne Europe

u trgovini na malo. Prva faza je pred tranzicijsko razdoblje koje je devedesetih godina završilo u svim spomenutim zemljama, a bilo je obilježeno dominantnom ulogom države i državnih poslovnih subjekata na tržištu. Planska ekonomija, u kombinaciji s različitim političkim razlozima, uz visoke carine, inflaciju i nestabilnost cijena, ograničavala je ponudu i zadovoljstvo potrošača na tržištu trgovine na malo. Druga faza razdoblje je rane tranzicije, kada kroz pretvorbu i privatizaciju, poslovni subjekti iz državnog i društvenog vlasništva prelaze u privatno vlasništvo, uz značajno povećanje i otvaranje brojnih privatnih malih obrta i poslovnih subjekata u trgovini na malo. Nejasna zakonska regulativa, netransparentna pretvorba i privatizacija uz određenu političku nestabilnost ograničava ulazak inozemnog kapitala, što dovodi do velike fragmentacije u trgovini na malo s velikim brojem poslovnih subjekata niske kapitalizacije. Privatizacija i pretvorba uz liberalizaciju tržišta, omogućuju uvoz roba i kreiranje kvalitetnije ponude, koju prati rast potrošnje i zadovoljstva potrošača, kojima se nudi širokog izbor asortimana roba iz zapadnih Europskih ekonomija. Treća faza je razdoblje globalizacije koje započinje sredinom i krajem devedesetih godina ulaskom velikih međunarodnih trgovačkih lanaca na tržišta zemalja srednje i istočne Europe<sup>1</sup>.

Suvremeni globalizacijski trendovi, internacionalizacija poslovanja, raznolikost prodajnih formata uz uvođenje novih tehnologija snažno utječu na razvoj trgovine na malo u zemljama srednje i istočne Europe, pri čemu koncentracija i konsolidacija trgovine na malo u odnosnim zemljama kontinuirano raste i dostiže razinu suvremenih zemalja zapadne Europe. Slijedom spomenutoga javlja se potreba za komparacijom ključnih obilježja trgovine na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe.

U tablici 3. prikazan je ukupan broj poslovnih subjekata u trgovini na malo, odabranih zemalja srednje i istočne Europe uz napomenu da podatci za

---

<sup>1</sup> Sve zemlje srednje i istočne Europe su započele tranzicijski proces između 1989 i 1991. U drugoj i trećoj fazi postoje razlike između nekih zemalja. Tako su na primjer zemlje poput Češke Republike, Slovačke, Poljske i Mađarske nakon prve faze privatizacije već 1996., započele sa trećom tj. globalizacijskom fazom ulaskom inozemnih poslovnih subjekata na njihova tržišta. U Hrvatskoj je treća faza započela krajem 1990.

Slovačku nisu usporedivi za ovo promatranje, zbog prilagodbe statističkih izvještaja i uvođenja samostalnih poduzetnika u statističku definiciju malih i srednjih poslovnih subjekata u 2010. Također za Bosnu i Hercegovinu ne postoje raspoloživi podatci za cjelokupno promatrano razdoblje. Iz prikaza je vidljivo da između zemalja postoje znatne razlika obzirom na kretanje broja poslovnih subjekata u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja. Rast broja poslovnih subjekata ostvarile su Estonija s 4,55 posto, Češka Republika s 1,46 posto i Slovenija s 2,46 posto godišnje, dok sve ostale zemlje bilježe smanjenje broja poslovnih subjekata. Najveći numerički rast broja poslovnih subjekata od 10.922 bilježi Češka Republika, dok je najveći numerički pad ostvaren u Republici Hrvatskoj i to za 4.204 poslovna subjekta.

Tablica 3. Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo |         |         |         |         |         |        |
|---------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                     | 2007  | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :   | :       | :       | :       | 4.911   | 4.544   | -3,81% |
| Češka Republika     | 121.141                                     | 122.947 | 128.448 | 129.179 | 136.364 | 132.136 | 1,46%  |
| Estonia             | 4.062                                       | 4.316   | 4.484   | 4.669   | 4.861   | 5.304   | 4,55%  |
| Hrvatska            | :   | 21.667  | 23.499  | 20.871  | 18.604  | 17.464  | -4,22% |
| Mađarska            | 93.730                                      | 93.782  | 88.971  | 88.132  | 87.323  | 84.429  | -1,73% |
| Poljska             | 365.095                                     | 377.259 | 319.039 | 330.892 | 325.897 | 308.750 | -2,76% |
| Slovačka            | 9.207                                       | 9.295   | 9.764   | 58.913  | 62.651  | 57.703  | 35,78% |
| Slovenija           | 6.541                                       | 6.727   | 6.897   | 7.150   | 7.370   | 7.566   | 2,46%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Temeljem spomenutoga, uzimajući u obzir i podatke Eurostata o strukturi poslovnih subjekata u trgovini na malo Europske unije i Srednje i istočne Europe (Reinpo Retail Project, 2013), može se zaključiti, da u trgovini na malo dominiraju mali i srednji te mikro poslovni subjekti obzirom na broj



poslovnih subjekata<sup>2</sup>. Važno obilježje industrije trgovine na malo je relativno mali broj velikih poslovnih subjekata s velikim tržišnim udjelima na tržištu, kao i veliki broj srednjih, malih i mikro poslovnih subjekata s niskim pojedinačnim tržišnim udjelima, što je izravna posljedica koncentracije i konsolidacije maloprodajnog tržišta kroz internacionalizaciju poslovanja velikih poslovnih subjekata, spajanja, akvizicije te strateške saveze.

U tablici 4. dat je prikaz kretanja broja zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe. Iz podataka je vidljivo da broj zaposlenih tijekom promatranog razdoblja u većini zemalja opada i to u Estoniji, Hrvatskoj, Mađarskoj i Poljskoj. Najveća stopa pada broja zaposlenih u trgovini na malo zabilježena je u Republici Hrvatskoj, u kojoj je tijekom promatranog razdoblja izgubljeno 17.457 radnih mjesta, pri čemu se broj zaposlenih smanjivao po stopi od 2,42 posto godišnje. Najveći fizički gubitak radnih mjesta u trgovini na malo zabilježen u Poljskoj i to 67.136 radnih mjesta, i to po opadajućoj stopi od 0,88 posto godišnje. Od svih promatranih zemalja, stabilnost radnih mjesta u trgovini na malo, tijekom promatranog razdoblja postignuta je samo u Sloveniji, koja bilježi uravnoteženi rast od 0,15 posto godišnje, te je broj zaposlenih veći za 483 na kraju promatranog razdoblja. Podatci za Slovačku nisu usporedivi za ovo promatranje, zbog prilagodbe statističkih izvještaja i uvođenja samostalnih poduzetnika u statističku definiciju malih i srednjih poslovnih subjekata u 2010.

---

<sup>2</sup> Prema podacima Eurostata (Reinpo Retail Project, 2013), u 2010., od ukupnog broja poslovnih subjekata u trgovini na malo (3,65 milijuna), mikro poslovni subjekti do 10 zaposlenika su činili 95,3 posto odnosno 3,47 milijuna poslovnih subjekata u trgovini na malo, od čega su 54,8 posto činili poslovni subjekti koji zapošljavaju jednog zaposlenika. Poslovni subjekti do 50 zaposlenika, sudjeluju sa 4,2 posto u ukupnom broju poduzeća u trgovini na malo, odnosno sa 153.432 poslovna subjekta. Srednji poslovni subjekti koji zapošljavaju 50 do 250 zaposlenih sudjeluju u ukupnom broju poduzeća sa 0,4 posto odnosno sa 16.000 poslovnih subjekata. Veliki poslovni subjekti sa 260 i više zaposlenih u ukupnom broju poslovnih subjekata u trgovini na malo sudjeluju samo sa 0,1 posto odnosno sa 3.463 poslovna subjekta).

Tablica 4. Broj zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Broj zaposlenih u trgovini na malo |           |           |           |           |           |        |
|---------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
|                     | 2007                               | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :                                  | :         | :         | :         | 49.548    | 51.123    | 1,58%  |
| Češka Republika     | 350.798                            | 359.484   | 358.918   | :         | 362.558   | 357.826   | 0,40%  |
| Estonia             | 48.990                             | 50.272    | 45.694    | 44.842    | 44.133    | 45.994    | -1,05% |
| Hrvatska            | :                                  | 151.560   | 149.294   | 140.093   | 135.799   | 134.103   | -2,42% |
| Mađarska            | 339.711                            | 342.107   | 326.571   | 322.021   | 318.151   | 317.382   | -1,13% |
| Poljska             | 1.299.350                          | 1.398.518 | 1.286.524 | 1.291.614 | 1.275.849 | 1.232.214 | -0,88% |
| Slovačka            | 98.132                             | 104.729   | 103.675   | 191.666   | 196.833   | 174.165   | 10,03% |
| Slovenija           | 54.373                             | 56.099    | 55.851    | 55.754    | 55.057    | 54.856    | 0,15%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Iz prikaza o kretanju broja zaposlenih vidljiv je trend gubitka radnih mjesta u trgovini na malo u većini odabranih zemalja srednje i istočne Europe, posebno nakon 2008., što ukazuje da su poslovni subjekti u trgovini na malo, smanjenjem broja zaposlenih nastojali smanjiti negativne efekte gospodarske krize.

Unatoč smanjenju broja zaposlenih u trgovini na malo, podatci o ostvarenim prihodima odabranih zemalja središnje i istočne Europe prikazani u tablici 5. ukazuju na rast prihoda većine promatranih zemalja. Uravnoteženi rast prihoda u promatranom razdoblju se kretao između 1,47 posto u Estoniji do 3,46 posto u Sloveniji godišnje. Estonija je na kraju promatranog razdoblja ostvarila 464 milijuna € više prihoda u trgovini na malo u odnosu na početak promatranog razdoblja, dok je u Slovenija Najveće smanjenje prihoda zabilježeno je u Republici Hrvatskoj i to po stopi od 3,37 posto godišnje, pri čemu su ostvareni prihodi u 2012. bili niži za 2,205 milijuna € u odnosu na 2007. Podatci za Slovačku nisu usporedivi zbog promjena u statističke metodologije 2010.

Tablica 5. Ostvareni prihod u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Prihod u trgovini na malo u milijunima € |         |        |        |         |         |        |
|---------------------|--|---------|--------|--------|---------|---------|--------|
|                     | 2007                                     | 2008    | 2009   | 2010   | 2011    | 2012    | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :  | :       | :      | :      | 4.104   | 4.666   | 6,63%  |
| Češka Republika     | 32.530                                   | 37.681  | 33.465 | :      | 37.736  | 37.066  | 2,64%  |
| Estonia             | 5.084                                    | 5.297   | 4.354  | 4.539  | 5.029   | 5.548   | 1,47%  |
| Hrvatska            | :  | 13.979  | 12.444 | 11.845 | 11.892  | 11.774  | -3,37% |
| Mađarska            | 27.140                                   | 28.854  | 24.413 | 24.675 | 25.580  | 25.077  | -1,31% |
| Poljska             | 85.318                                   | 103.449 | 86.757 | 96.669 | 102.528 | 100.682 | 2,80%  |
| Slovačka            | 11.626                                   | 12.441  | 9.740  | 16.209 | 17.362  | 18.095  | 7,65%  |
| Slovenija           | 9.969                                    | 11.854  | 10.550 | 11.200 | 11.797  | 12.223  | 3,46%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Prikazani podatci o kretanju prihoda u trgovini na malo, ukazuju da je u većini zemalja ostvarila rast prihoda tijekom promatranog razdoblja, što se može dovesti u korelaciju i s oporavkom i rastom osobne potrošnje kao bitne sastavnice bruto domaćeg proizvoda, odnosno bržeg izlaska pojedinih zemalja iz recesije.

U skladu s kretanjem ostvarenih prihoda u trgovini na malo, sličan trend pokazuje i kretanje nabavne vrijednosti tijekom promatranog razdoblja u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, što je prikazano u tablici 6. Podatci za Slovačku nisu usporedivi zbog promjene u statističkim standardima 2010. Najveći rast nabavne vrijednosti tijekom promatranog razdoblja ostvaren je u Sloveniji i to 3,64 posto godišnje, te je na kraju promatranog razdoblja iznosio 10.773 milijuna €, što je povećanje za 2.081 milijuna € u odnosu na početak promatranog razdoblja. U Poljskoj je zabilježen rast od 2,80 posto godišnje uz povećanje nabavne vrijednosti za 13.405 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, a u Češkoj Republici 2,16 posto godišnje, odnosno rast nabavne vrijednosti za 3.950 milijuna €. U

Republici Hrvatskoj je u skladu s padom ostvarenih prihoda, nabavna vrijednost opadala po stopi od 3,68 posto godišnje i smanjila se za 2.222 milijuna €, a u Mađarskoj je zabilježen pad po stopi od 1,49 posto godišnje, te je ostvarena nabavna vrijednost manja za 2.115 milijuna €, tijekom promatranog razdoblja.

Tablica 6. Nabavna vrijednost u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Nabavna vrijednost dobara i usluga trgovini na malo u milijunima € |        |        |        |        |        |        |
|---------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                     | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :  | :      | :      | :      | 3.709  | 4.161  | 5,91%  |
| Češka Republika     | 28.878   | 33.483 | 29.696 | 31.323 | 33.332 | 32.828 | 2,16%  |
| Estonia             | 4.555  | 4.713  | 3.848  | 4.065  | 4.517  | 4.966  | 1,45%  |
| Hrvatska            | :  | 12.956 | 11.267 | 10.745 | 10.911 | 10.734 | -3,69% |
| Mađarska            | 24.495   | 26.024 | 22.052 | 21.903 | 23.028 | 22.380 | -1,49% |
| Poljska             | 74.301   | 87.909 | 72.798 | 81.585 | 88.818 | 87.706 | 2,80%  |
| Slovačka            | 10.197   | 10.758 | 8.247  | 13.301 | 14.266 | 14.718 | 6,31%  |
| Slovenija           | 8.692  | 10.451 | 9.135  | 9.732  | 10.317 | 10.773 | 3,64%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Nabavna vrijednost u trgovini na malo ima posebnu važnosti za realizaciju drugih sudionika na tržištu, od kojih poslovni subjekti u trgovini na malo nabavljaju robu za daljnju prodaju, a posebice na proizvođačku industriju. Temeljem prikazanih podataka se može zaključiti da trend nabavne vrijednosti, prati trend prihoda u odabranim zemljama, uz minimalne razlike u udjelima nabavne vrijednosti u ostvarenim prihodima, koje su posljedica ostvarenih marži na tržištu.

Troškovi zaposlenih u trgovini na malo odabranih zemalja srednje i istočne Europe prikazani su u tablici 7. Najveći rast troškova zaposlenih u trgovini na malo zabilježen je u Sloveniji i Poljskoj, te Češkoj Republici. Iako su spomenute zemlje ostvarile rast prihoda tijekom promatranog razdoblja dinamika rasta troškova zaposlenih se među zemljama znatno razlikuje. Slovenija je uz rast prihoda od 3,46 posto godišnje, zabilježila rast troškova zaposlenih po stopi od 9,45 posto godišnje, pa su ukupni troškovi zaposlenih u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja bili veći za 530 milijuna €. Rast troškova zaposlenih evidentan je i u drugim promatranim zemljama koje su ostvarile rast prihoda, ali po znatno nižoj stopi od Slovenije. Tako je rast troškova zaposlenih u trgovini na malo po uravnoteženoj stopi rastao u Slovačkoj 1,9 posto, u Poljskoj 4,5 posto, u Estoniji 0,09 posto i u Češkoj Republici 3,98 posto. U Republici Hrvatskoj i Mađarskoj ostvareno je smanjenje troška zaposlenih po uravnoteženoj stopi od 2,77 posto za Hrvatsku i 0,09 posto za Mađarsku, što je u korelaciji i sa smanjenjem broja zaposlenih što je prikazano u tablici 4.

Tablica 7. Trošak zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Trošak zaposlenih trgovini na malo u milijunima € |       |       |       |       |       |        |
|---------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|                     | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :   | :     | :     | :     | 301   | 328   | 4,29%  |
| Češka Republika     | 2.255   | 2.772 | 2.595 | 2.763 | 2.910 | 2.849 | 3,98%  |
| Estonia             | 409   | 462   | 381   | 369   | 391   | 411   | 0,09%  |
| Hrvatska            | :   | 1.330 | 1.284 | 1.211 | 1.174 | 1.156 | -2,77% |
| Mađarska            | 2.054   | 2.277 | 1.984 | 1.980 | 2.004 | 2.042 | -0,09% |
| Poljska             | 5.054   | 6.670 | 5.659 | 6.312 | 6.471 | 6.584 | 4,51%  |
| Slovačka            | 814   | 880   | 887   | 915   | 915   | 911   | 1,90%  |
| Slovenija           | 737   | 835   | 958   | 1.242 | 1.379 | 1.267 | 9,45%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Dodana vrijednost<sup>3</sup> u trgovini na malo, odabranih zemalja srednje i istočne Europe, prikazana je u tablici 8. uz napomenu da podatci Slovačke nisu usporedivi zbog promjene metodologije 2010., dok su podatci za Bosnu i Hercegovinu raspoloživi samo za 2011 i 2012. Iz podataka se može razaznati da je najveću godišnju stopu rasta dodane vrijednosti ostvarila Češka Republika, dok je najznačajniji pad zabilježen u Republici Hrvatskoj i iznosio je 5,27 posto godišnje, pa je na kraju promatranog razdoblja ostvarena dodana vrijednost u trgovini na malo iznosila 1.645 milijuna €, odnosno smanjenje od 512 milijuna € u odnosu na početak promatranog razdoblja. Slovenija je unatoč rastu prihoda od 3,46 posto ostvarila povećanje dodane vrijednosti od samo 0,78 posto godišnje, što je povećanje za 66 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, što se može dovesti u korelaciju za rastom troškova zaposlenih.

Tablica 8. Dodana vrijednost u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Dodana vrijednost trgovini na malo u milijunima € |        |        |        |        |        |        |
|---------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                     | 2007  | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :   | :      | :      | :      | 503    | 615    | 10,60% |
| Češka Republika     | 4.310   | 4.836  | 4.333  | 4.712  | 4.996  | 4.772  | 1,71%  |
| Estonia             | 667   | 610    | 458    | 486    | 546    | 631    | -0,93% |
| Hrvatska            | :   | 2.157  | 1.936  | 1.837  | 1.760  | 1.645  | -5,27% |
| Mađarska            | 2.932   | 3.055  | 2.395  | 2.449  | 2.562  | 2.461  | -2,88% |
| Poljska             | 12.196  | 15.180 | 11.341 | 13.087 | 11.996 | 12.953 | 1,01%  |
| Slovačka            | 1.474   | 1.746  | 1.478  | 3.143  | 2.877  | 3.340  | 14,60% |
| Slovenija           | 1.375   | 1.427  | 1.349  | 1.495  | 1.483  | 1.441  | 0,78%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

<sup>3</sup> **Dodana vrijednost** kao povećanje vrijednosti proizvodnje jednaka je razlici bruto vrijednosti proizvodnje i međufazne potrošnje. Dodana vrijednost u bazičnim cijenama jednaka je zbroju sredstava zaposlenih, ostalih poreza na proizvodnju, umanjena za ostale subvencije na proizvodnju te zbroju bruto poslovnog viška i bruto mješovitog dohotka (DSZ, 2009)

Tablica 9. prikazuje ostvareni bruto poslovni višak<sup>4</sup> u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, uz napomenu da podatci za Slovačku nisu usporedivi zbog promjene metodologije u u 2010., kao i dostupnost podataka za Bosnu i Hercegovinu za samo dvije godine tijekom promatranog razdoblja. Visoke stope pada bruto poslovnog viška zabilježene su u Mađarskoj, gdje je bruto poslovni višak opadao po stopi od 11,54 posto godišnje uz smanjenje bruto poslovnog viška u iznosu od 455 milijuna €, te u Republici Hrvatskoj po stopi od 10,53 posto godišnje, odnosno smanjenje bruto poslovnog viška u iznosu od 353 milijuna € tijekom promatranog razdoblja, što ukazuje na sporiju prilagodbu ostvarenih plaća tržišnim okolnostima, odnosno veće porezno opterećenje.

Tablica 9. Bruto poslovni višak u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Bruto poslovni višak trgovini na malo u milijunima € |       |       |       |       |       |         |
|---------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
|                     | 2007   | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | cagr*   |
| Bosna i Hercegovina | :  | :     | :     | :     | 202   | 288   | 19,41%  |
| Češka Republika     | 2.055  | 2.064 | 1.738 | 1.949 | 2.086 | 1.922 | -1,11%  |
| Estonia             | 258  | 149   | 77    | 117   | 155   | 219   | -2,66%  |
| Hrvatska            | :  | 827   | 652   | 626   | 573   | 474   | -10,53% |
| Mađarska            | 874  | 778   | 410   | 469   | 558   | 419   | -11,54% |
| Poljska             | 7.142  | 8.509 | 5.683 | 6.775 | 5.525 | 6.369 | -1,89%  |
| Slovačka            | 737  | 911   | 520   | 1.932 | 1.537 | 2.111 | 19,16%  |
| Slovenija           | 562  | 547   | 462   | 580   | 569   | 530   | -0,97%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Kako bi se usporedila konkurentnost i produktivnost između odabranih zemalja srednje i istočne Europe u trgovini na malo, u tablici 10. prikazan je udio troškova zaposlenih u ukupnim prihodima i prihodi po zaposlenom, koji se često koriste kao komparativni pokazatelji produktivnosti u trgovini na

<sup>4</sup> **Bruto poslovni višak** jest rezidualna kategorija dodane vrijednosti po djelatnostima koja se dobije kada se bruto dodana vrijednost umanji za sredstva zaposlenih i neto ostale poreze na proizvodnju (od ostalih poreza na proizvodnju odbijene su subvencije na proizvodnju). Ovu stavku stvaraju nefinancijski i financijski sektor te sektor kućanstava. U procjeni usluga stanovanja vlasnika stanova neto poslovni višak procijenjen je kao 2,5% ukupne neto vrijednosti stambenog fonda. Kod netržišnih djelatnosti bruto poslovni višak jednak je potrošnji fiksnoga kapitala (DSZ, 2009)

malo. Iz podataka je vidljivo da najveći udio troškova zaposlenih u prihodu ostvaruju Slovenija, Republika Hrvatska i Mađarska, dok je tijekom promatranog razdoblja, udio odnosnih troškova najviše rastao u Sloveniji i to po stopi od 5,79 posto godišnje, dok je u Republici Hrvatskoj zabilježen rast od 0,63 posto, a u Mađarskoj 1,23 posto godišnje.

Republika Hrvatska je među promatranim zemljama je na samom dnu po produktivnosti, obzirom na visoki udjel troškova zaposlenih u prihodu, koji se tijekom promatranog razdoblja kreće između 9,52 i 10,32 posto, što je stavlja u nekonkurentan položaj u odnosu na ostale promatrane zemlje. Najkonkurentnije zemlje po udjelu troškova zaposlenih u prihodu su Poljska sa 6,54 posto i Slovačka s 5,03 posto. Promatrani ostvareni prihodi po zaposlenom također su najviši u Sloveniji, koja u odnosu na druge zemlje ostvaruje najbolje rezultate s preko 220 tisuća € ostvarenih prihoda po zaposlenom u trgovini na malo u 2010., a slijede je Estonija sa 120 tisuća € po zaposlenom te Češka Republika i Slovačka sa 103 tisuće € po zaposlenom. Komparirajući oba pokazatelja istovremeno u 2012., najkonkurentnije zemlje su Estonija sa 120 tisuća € prihoda po zaposlenom, uz udio troškova zaposlenih u prihodu od 7,41 posto, te Slovačka sa 103 tisuće € prihoda po zaposlenom uz udio troškova od 5,03 posto u ukupnom prihodu.



Tablica 10. Udio troškova zaposlenih u ukupnom prihodu i prihod po zaposlenom u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe

| Zemlja              | Udio troška zaposlenih u prihodu |       |        |        |        |        |        | Prihod po zaposlenom u € |         |         |         |         |         |        |
|---------------------|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                     | 2007                             | 2008  | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | cagr*  | 2007                     | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | cagr*  |
| Bosna i Hercegovina | :                                | :     | :      | :      | 7,34%  | 7,02%  | -2,19% | :                        | :       | :       | :       | 82.825  | 91.264  | 4,97%  |
| Češka Republika     | 6,93%                            | 7,36% | 7,75%  | :      | 7,71%  | 7,69%  | 2,09%  | 92.732                   | 104.821 | 93.237  | :       | 104.084 | 103.586 | 2,24%  |
| Estonia             | 8,04%                            | 8,71% | 8,75%  | 8,14%  | 7,77%  | 7,41%  | -1,35% | 103.778                  | 105.357 | 95.290  | 101.215 | 113.944 | 120.622 | 2,54%  |
| Hrvatska            | :                                | 9,52% | 10,32% | 10,22% | 9,87%  | 9,82%  | 0,63%  | :                        | 92.233  | 83.351  | 84.550  | 87.574  | 87.801  | -0,98% |
| Mađarska            | 7,57%                            | 7,89% | 8,13%  | 8,03%  | 7,83%  | 8,14%  | 1,23%  | 79.891                   | 84.341  | 74.755  | 76.627  | 80.401  | 79.013  | -0,18% |
| Poljska             | 5,92%                            | 6,45% | 6,52%  | 6,53%  | 6,31%  | 6,54%  | 1,66%  | 65.662                   | 73.971  | 67.435  | 74.843  | 80.361  | 81.708  | 3,71%  |
| Slovačka            | 7,00%                            | 7,07% | 9,10%  | 5,64%  | 5,27%  | 5,03%  | -5,34% | 118.474                  | 118.793 | 93.944  | 84.571  | 88.208  | 103.893 | -2,17% |
| Slovenija           | 7,39%                            | 7,04% | 9,08%  | 11,09% | 11,69% | 10,36% | 5,79%  | 183.345                  | 211.309 | 188.901 | 200.873 | 214.272 | 222.823 | 3,30%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

*Napomena: podatci se odnose na G47, Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, \* cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja*

Slijedom spomenutoga, razmatrajući sve prikazane pokazatelje u trgovini na malo u Europskoj uniji i u odabranim zemljama srednje istočne Europe, može se zaključiti, da trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije i promatranih zemalja srednje i istočne Europe, osobito kroz doprinos bruto dodane vrijednosti, zapošljavanja stanovništva, povećanju produktivnosti i održavanju konkurentnosti. U trgovini na malo dominiraju mali, srednji i mikro poslovni subjekti koji zapošljavaju oko 95 posto ukupnog broja zaposlenih u trgovini na malo, dok cijelu industriju karakterizira mali broj velikih poslovnih subjekata s visokim tržišnim udjelima i velik broj srednjih, malih i mikro poslovnih subjekata s niskim pojedinačnim tržišnim udjelima.

Pokazatelji promatranih zemalja srednje i istočne Europe u trgovini na malo ukazuju i na određene razlike u konkurentnosti, produktivnosti i prilagodbi trgovine na malo tijekom promatranog razdoblja. Od svih promatranih zemalja nabolje performanse u trgovini na malo ostvaruje Slovenija, koja bilježi rast poslovnih subjekata u trgovini na malo od 2,46 posto godišnje, rast

zapošljavanja od 0,15 posto godišnje, rast prihoda od 3,46 posto godišnje, povećanje nabavne vrijednosti od 3,64 posto godišnje i rast dodane vrijednosti trgovine na malo od 0,78 posto godišnje. Republika Hrvatska bilježi najlošije pokazatelje u trgovini na malo tijekom promatranog razdoblja između promatranih zemalja i to smanjenje broja poslovnih subjekata po godišnjoj stopi od 4,22 posto, smanjenje broja zaposlenih po stopi od 2,42 posto godišnje, pad prihoda trgovine na malo od 3,37 posto godišnje i smanjenje nabavne vrijednosti od 3,69 posto godišnje. Hrvatska bilježi i najveće smanjenje bruto poslovnog viška za preko 350 milijuna € što predstavlja smanjenje od 10,53 posto godišnje tijekom promatranog razdoblja.

Trgovina na malo u Eurpskoj uniji tijekom posljednjih nekoliko godina zbog sveobuhvatne krize bilježi stagnaciju, kao i većina ostalih djelatnosti. Prema izvješću Deloitte (2014), eurozona bilježi slabi porast i to prvenstveno zbog jačeg izvoza, a ne osobne potrošnje. Investicije na maloprodajnom tržištu su relativno skromne uz povremene iznimke, dok su kreditna tržišta i dalje neaktivna unatoč agresivnijoj monetarnoj politici Europske središnje banke. Rast zemalja članica Europske unije izvan eurozone, utječe na slabljenje vrijednosti eura, suzdražnost plaća, produktivnost i reforme na tržištu rada. Za ozbiljniji i uravnotežen oporavak pored pojačanog izvoza rješenja u maloprodaji treba tražiti kroz povećane investicije i rast osobne potrošnje.

### **3.3. Trgovina na malo u Republici Hrvatskoj**

Razvoj trgovine u Republici Hrvatskoj može se sagledati kroz nekoliko razdoblja. Prvo razdoblje obilježava skroman razvoj trgovine u drugoj polovici 19. stoljeća, nakon treće podjele rada, pri čemu postupnom izgradnjom prometnica i povezivanjem gradova počinje razvoj trgovine kao djelatnosti. Između dva svjetska rata, Hrvatska je zbog geopolitičkih i socijalnih razloga, gospodarski znatno zaostajala za zemljama zapadne i srednje Europe.

Stanovništvo je najviše bilo zaposleno u poljoprivredi, dok je kupovna moć bila slaba i uz veći broj posrednika između proizvođača i potrošača.

Drugo razdoblje započinje završetkom drugog svjetskog rata i uvođenjem socijalizma kao političkog uređenja. Tijekom odnosnog razdoblja, poslovanje poslovnih subjekata u trgovini na malo se odvijalo u različitim uvjetima, uzrokovanim ekonomskim i izvanekonomskim razlozima. Poslovni subjekti su mogli voditi aktivnu ili pasivnu politiku cijena, što je trgovinu na malo, od privredne reforme 1965., dovelo u povoljniji položaj u odnosu na proizvodni dio gospodarstva. Ekonomska politika socijalizma, s ciljem uravnoteženja odnosa među djelatnostima, provodila je administrativno reguliranje poslovanja u trgovini. Slijedom toga od 1971., pa sve do 1986., prisutan je snažan utjecaj administrativnih mjera na reguliranje poslovanja trgovine na malo, a posebno u dijelu formiranja cijena. Mjere politike cijena su imale ograničavajući utjecaj na razvoj i ekonomski položaj trgovine, kroz sustav zamrznutih marži u apsolutnim iznosima, što je vodilo prorjeđivanju asortimana na štetu potrošača ali i neefikasnosti poslovanja poslovnih subjekata u trgovini na malo (Benić, 1990).

Treće razdoblje započinje 1991., samostalnošću Republike Hrvatske, kada dolazi do promjene institucionalnih uvjeta na tržištu. Počinju se osnivati privatni poslovni subjekti u trgovini na malo, što dovodi do naglog povećanja broja maloprodajnih i veleprodajnih poslovnih subjekata na tržištu. Nastupa razdoblje usitnjavanja maloprodaje sve do 1998., uz ekspanziju obrtnika u trgovini na malo i malih klasičnih prodavaonica, koje prate usporeni procesi strukturnog prilagođavanja.

Četvrto razdoblje započinje 1998., kada dolazi do rasta broja poslovnih subjekata u trgovini na malo za masovnu distribuciju i procesa strukturnog prilagođavanja koje se očituje kroz smanjenje broja malih poslovnih subjekata u trgovini na malo i broja prodavaonica uz pad tržišnog udjela obrtnika u

trgovini na malo (Anić, 2002). Proces okrupnjivanja i koncentracije, zbog ekspanzije velikih poslovnih subjekata u trgovini na malo, nastavlja se i poslije 2001., kroz razvoj konkurentnosti ponude i cijena, uz naglasak na povećanju ekonomije obujma. Spajanja, preuzimanja i ekspanzija maloprodajne mreže, ugovorna udruživanja poslovnih subjekata u trgovini na malo poput zadruga, saveza, franšiza i dr., dovode do daljnje koncentracije tržišnog udjela i to kroz smanjenje broja poslovnih subjekata u trgovini na malo. Postupna liberalizacija tržišta uz globalizacijske procese omogućuje ulazak stranih trgovačkih lanaca, investicije u prodajne formate i razvoj trgovine na malo u Republici Hrvatskoj sve do 2008., kada nastupa globalna ekonomska kriza koja se periferno odrazila i na Republiku Hrvatsku. Benić, (2012b) tvrdi da su glavni uzroci lošeg gospodarskog stanja u Republici Hrvatskoj neodgovarajući model privatizacije u razdoblju između 1991. i 1995., formiranje dominantnih uslužnih djelatnosti, posebice trgovine, pri čemu su poduzetnici prodavali drugorazrednu robu iz inozemstva po prvorazrednim cijenama, bez ulaganja u proizvodnu i ekonomski razvoj.

U literaturi postoje brojni radovi koji analiziraju važnost i utjecaj trgovine na malo na gospodarstvo Republike Hrvatske. Značaj trgovine na malo, stupanj razvijenosti u nacionalnom gospodarstvu i strukturne promjene izazvane dominacijom inozemnih poslovnih subjekata u trgovini na malo su analizirali Anić i Nušinović, (2003); Segetlija, (2003,2005); Brčić-Stipčević i Renko, (2004). Razlike u stajalištima potrošača prema domaćim i inozemnim poslovnim subjektima u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj istraživao je Anić (2010). Odrednice i potencijale trgovine na malo i utjecaj recesije na trgovinu na malo istraživali su Obadić i Globan, (2014).

Hrvatsku maloprodaju obilježavaju strukturne promjene i rast učinkovitosti koja se približava razvijenim zemljama Europske Unije. Anić i Nušinović, (2003) prikazuju utjecaj strukturnih promjena u trgovini na malo u Hrvatskoj, koje su donijele više prednosti nego nedostataka poput: bržeg rasta prometa, veće produktivnosti zaposlenika, financijske uspješnosti i smanjenja razine

cijena u trgovini na malo u odnosu na negativne utjecaje smanjenja ukupnog broja zaposlenih. Sorić i Marković, (2010) u svojem istraživanju analiziraju mogućnost predviđanja konjunkturalnih kretanja u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj primjenom konjunkturalnih testova i testova povjerenja potrošača, pri čemu su utvrdili postojanje statistički značajnog odnosa između indeksa raspoloživanja potrošača i obujma trgovine na malo. Kuzmanović i Sanfey, (2013) zaključuju kako hrvatski indeks povjerenja potrošača može predvidjeti promet trgovine na malo, što je usko povezano s kretanjem bruto domaćeg proizvoda i uvoza, što može biti značajan element pri kreiranju ekonomske politike na državnoj razini, kao i vlasnicima poslovnih subjekata u trgovini na malo u planiranju i predviđanju trendova na tržištu. Obadić i Globan, (2014) komparativnom analizom utjecaja recesije na promet ukazuju da je u Republici Hrvatskoj pad bio trostruko veći u odnosu na sve članice Europske unije u cjelini, te da se sporiji oporavak prometa u maloprodaji može objasniti razinom duga akumuliranog u pretkriznom razdoblju, koji je nastao kreditnim zaduživanjem kućanstava za osobnu potrošnju, posebno u segmentu neprehrambenih proizvoda.

Prema Hasty i Reardonu, (1997) realni rast bruto domaćeg proizvoda podrazumijeva rast ekonomskih aktivnosti, veći dohodak i potrošnju, veći maloprodajni promet i ekspanziju poslovnih subjekata u trgovini na malo. Mason i Mayer, (1990) ukazuju i na obrnutu relaciju, odnosno da tržište ograničenog dohotka i visoke nezaposlenosti smanjuje potražnju za robama i uslugama. U nastavku će se u kvantificiranju odabranih ekonomskih pokazatelja u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2007. do 2012. prikazanim u tablici 11. potvrditi spomenute teze.

Kretanje odabranih makroekonomskih pokazatelja u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2007. do 2012. ukazuju da je gospodarska kriza koja je započela krajem 2008. prisutna tijekom cijelog razdoblja promatranja. Ostvarenje bruto domaćeg proizvoda na kraju 2012., identično je ostvarenju bruto domaćeg proizvoda u 2007., što znači da tijekom šest godina promatranog razdoblja u

Republici Hrvatskoj nije bilo pozitivnih pomaka u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti. U razdoblju od 2008. do 2012., gospodarska aktivnost opada, pa je smanjenje bruto domaćeg proizvoda imalo negativne implikacije na kretanje većine odabranih pokazatelja. Potrošnja kućanstava tijekom promatranog razdoblja rasla je po stopi 0,42 posto godišnje, što je rezultat dobrih ostvarenja potrošnje u pretkriznoj 2008., godini, dok državna potrošnja opada po stopi od 1 posto godišnje. Bruto investicije su opadale po stopi od 6,96 posto godišnje, te su u 2012. iznosile 8.465,8 milijuna €, što je manje za 4.581,5 milijuna € u odnosu na 2007., odnosno 35,1 posto. Bruto dodana vrijednost gospodarstva smanjivala se po stopi od 1,94 posto godišnje, te se s 41.094 milijuna € u 2008., smanjila na 37.266,1 milijuna € u 2012. Udio bruto dodane vrijednosti u trgovini na malo u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti sudjelovao je s 5,2 posto u 2008. i smanjio se na 4,4 posto u 2012., uz godišnji pad od 5,25 posto. Ostvarena bruto dodana vrijednost u trgovini na malo u 2008., se s 2.156,8 milijuna € smanjila na 1.645 milijuna € u 2012., što predstavlja apsolutni pad od 23,7 posto.

Bruto prihodi od svih djelatnosti u gospodarstvu su opadali po stopi od 4,74 posto godišnje, dok je prihod od trgovine na malo, opadao po stopi od 3,37 posto godišnje. U djelatnosti trgovine na malo smanjen je broj poslovnih subjekata za 4.203 i to po stopi od 4,22 posto godišnje, a u ukupnom gospodarstvu zabilježeno je smanjenje od 18.719 poslovnih subjekata, odnosno pad od 2,35 posto godišnje u promatranom razdoblju. Rast nezaposlenosti očitovao se u ukupnom gospodarstvu i u trgovini na malo, pri čemu je ukupan broj zaposlenih u gospodarstvu smanjen za 224,4 tisuće, a u trgovini na malo za 17,4 tisuće. Prosječan trošak po zaposlenom u ukupnom gospodarstvu smanjen je za 600 € pa je u 2012., iznosio 12,1 tisuća € u odnosu na 12,7 tisuća € u 2008, dok je istom razdoblju prosječan trošak po zaposlenom u trgovini na malo je smanjen za 500 € i iznosio je 9,4 tisuće € po zaposlenom u 2012. godini. Harmonizirani indeks potrošačkih cijena rastao je po stopi od 2,43 posto godišnje, s tim da su cijene prosječno rasle od 6,04 posto u 2007., do 22,5 posto u 2012.

Tablica 11. Kretanje odabranih ekonomskih pokazatelja u Republici Hrvatskoj od 2007. do 2012.

| EKONOMSKI POKAZATELJI   | 2007     | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | cagr*  |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Bruto domaći proizvod, realni u milijunima €                    | 43.925,8 | 48.129,8  | 45.090,7  | 45.004,3  | 44.708,6  | 43.933,7  | 0,00%  |
| Potrošnja kućanstava, realna u milijunima €                     | 25.365,8 | 27.557,6  | 25.897,3  | 26.098,8  | 26.256,9  | 26.007,8  | 0,42%  |
| Državna potrošnja, realna milijunima €                          | 8.318,1  | 8.886,8   | 9.142,2   | 9.058,5   | 8.994,2   | 8.829,7   | 1,00%  |
| Bruto investicije, realne u milijunima €                        | 13.047,3 | 15.129,2  | 11.290,2  | 9.608,5   | 9.222,5   | 8.465,8   | -6,96% |
| Bruto dodana vrijednost gospodarstva u milijunima €             | :        | 41.094,9  | 38.916,4  | 38.477,3  | 38.406,7  | 37.266,1  | -1,94% |
| Bruto dodana vrijednost u trgovini na malo u milijunima €       | :        | 2.156,8   | 1.936,1   | 1.836,6   | 1.759,6   | 1.645,0   | -5,27% |
| Bruto prihod svih djelatnosti u u milijunima €                  | :        | 95.911,1  | 81.773,2  | 78.050,6  | 77.419,0  | 75.231,0  | -4,74% |
| Bruto prihod u trgovini na malo u milijunima €                  | :        | 13.978,8  | 12.443,8  | 11.844,9  | 11.892,4  | 11.774,4  | -3,37% |
| Broj poslovnih subjekata cijelo gospodarstvo                    | :        | 167.292,0 | 180.430,0 | 165.490,0 | 153.687,0 | 148.573,0 | -2,35% |
| Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo                     | :        | 21.667,0  | 23.499,0  | 20.871,0  | 18.604,0  | 17.464,0  | -4,22% |
| Broj zaposlenih u gospodarstvu u tisućama                       | :        | 1.779,9   | 1.766,6   | 1.700,0   | 1.634,5   | 1.575,5   | -2,41% |
| Broj zaposlenih u trgovini na malo u tisućama                   | :        | 151,6     | 149,3     | 140,1     | 135,8     | 134,1     | -2,42% |
| Prosječan trošak po zaposlenom cijelo gospodarstvo u tisućama € | :        | 12,7      | 12,6      | 12,6      | 12,2      | 12,1      | -0,96% |
| Prosječan trošak po zaposlenom u trgovini na malo u tisućama €  | :        | 9,9       | 9,9       | 9,7       | 9,5       | 9,4       | -1,03% |
| HICP (Harmonizirani indeks potrošačkih cijena) godišnji prosjek | 106,04   | 112,19    | 114,68    | 115,93    | 118,49    | 122,5     | 2,43%  |

Izvor: Eurostat, obrada autora

Napomena: oznaka :- podatci nisu dostupni, \*- cagr (engl. compound annual growth rate), uravnotežena stopa rasta tijekom promatranog razdoblja

Temeljem spomenutoga može se zaključiti da udio trgovine u zaposlenosti u gospodarstvu Republike Hrvatske sudjeluje s 8,5 posto tijekom promatranog razdoblja i da je relativno stabilan, unatoč činjenici što poslovni subjekti u trgovini na malo u uvjetima slabe potražnje, s ciljem smanjenja poslovnih rashoda, reagiraju na način da smanjuju broj zaposlenih, odnosno troškove radne snage. Prosječan trošak po zaposlenom u trgovini na malo, tijekom promatranog razdoblja se smanjivao po godišnjoj stopi od 1,03 posto, dok se u ukupnom gospodarstvu smanjivao po stopi od 0,96 posto, što ukazuje na su plaće u trgovini na malo padale više u odnosu na ukupno gospodarstvo. Također, prosječan trošak po zaposlenom ukazuje da su plaće u trgovini na malo su 22,3 posto niže tijekom promatranog razdoblja u odnosu na plaće ukupnog gospodarstva. Takav odnos razine plaća u trgovini na malo i ukupnog gospodarstva svakako nije motivirajući činitelj za povećanje

produktivnosti rada, kao ni za privlačenje nove radne snage u trgovini na malo. Investicije kontinuirano opadaju, zbog slabe potražnje stanovništva, visoke cijena kapitala i porezne nesigurnosti. Anić, (2014) navodi da je smanjenje bruto investicija u dugotrajnu imovinu u trgovini na malo posljedica investiranja u održavanje postojećih objekata i povećanje konkurentnosti, dok je obujam investicija u izgradnju novih prodavaonica i novih trgovačkih centara znatno niži u odnosu na pretkrizno razdoblje.

Stagnacija prihoda i kriza na Hrvatskom i drugim tržištima u okruženju, utječe na poslovanje domaćih ali i inozemnih poslovnih subjekata u trgovini na malo. Pojedini inozemni poslovni subjekti povukli su se s tržišta Republike Hrvatske, dok drugi vodeći i poznati svjetski poslovni subjekti investiraju i ulaze na Hrvatsko tržište.<sup>5</sup> U Republici Hrvatskoj, kao i u većini zemalja srednje i istočne Europe, u trgovini na malo, vodeću poziciju na tržištu imaju veliki trgovački lanci i strateški savezi, koju ostvaruju, kroz ekonomiju obujma, konkurentne cijene i široki asortiman proizvoda i usluga.

#### **3.4. Strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe**

Kako je već spomenuto u prethodnim poglavljima tijekom devedesetih godina u trgovini na malo zabilježen je pojačani trend konsolidacije i koncentracije, koji je obilježen brojnim spajanjima i preuzimanjima. Sve veći broj poslovnih subjekata u trgovini na malo prepoznaje strateške saveze kao poslovne obrasce koji im mogu omogućiti stabilnost i uspješnost poslovanja u odnosu na individualni nastup na tržištu, pri čemu su osnovni razlozi rastućeg trenda formiranja strateških saveza u trgovini na malo, sinergijski učinci i poluge, koju omogućuje razmjena potrebnih i željenih sredstava između poslovnih subjekata koji ulaze u strateške saveze. Strateški savezi u trgovini na malo

---

<sup>5</sup> Bricostor, Baumax, OBI, Limoni, Armani, Kenzo, Brioni su napustili Hrvatsko tržište, dok su ušli IKEA, CCC, Next; Orchestra.



temelje se na suradnji kroz nekoliko različitih zajedničkih aktivnosti poput: nabave, marketinga, istraživanja tržišta, savjetovanja i brandiranja. Pritom nude različiti spektar usluga povezanim poslovnim subjektima unutar strateškog saveza u trgovini na malo, koji omogućuje partnerima izgradnju dugoročnih i održivih konkurentskih prednosti (Bailey et. al., 1995).

Ulagači i poslovni subjekti iz suvremenih, razvijenih gospodarstava uz iznimnu zasićenost na domicilnim rezidentnim tržištima tijekom prethodnog razdoblja pokazuju snažan interes za širenjem na tržišta gospodarstava u tranziciji na Europskom prostoru, kao i na tržištima Kine i Azije (Deloitte, 2009). Hyer i Abraha, (2003), ukazuju na prednosti europskih tranzicijskih gospodarstava i širenje poslovanja zbog geografske blizine, odnosno logističke i distribucijske potpore, koja utječe na niže troškove, te na lakše vođenje poslovanja obzirom na kulturološke, političke i ostale prepreke. Prema Kraljicu, (1990), prepreke ulasku na nova tržišta mogu biti tehnološke, marketinške, ekološke, infrastrukturne, motivacijske, upravljačke, legislativne i demokratske, pa slijedom toga poslovni subjekti razvijenih država često koriste strateške saveze kao jednu od strategija ulaska na nova tržišta. Sklapajući suradnju s lokalnim poslovnim subjektima, inozemni poslovni subjekti mogu lakše prevladavati prepreka, koje se mogu javiti pri ulasku na domicilna tržišta.

Prema Institutu za trgovačku distribuciju u (engl. *The Institute of Grocery Distribution*, skr. IGD), (1992), četiri su osnovne kategorije strateških saveza u trgovini na malo. Prva kategorija su nabavne grupe (engl. *buying groups*), čiji članovi surađuju isključivo kroz zajedničku nabavu, s ciljem da povećaju vlastitu pregovaračku snagu prema proizvođačima. Drugu kategoriju čine savezi koji surađuju radi ostvarenja posebnih projekata, najčešće zbog ulaska na nova tržišta, te spadaju u razvojno bazirane strateške saveze. U treću kategoriju spadaju savezi bazirani na sposobnostima, pri čemu poslovni subjekti unutar saveza dijele svoje znanje i stručnost. Četvrta kategorija, odnosno

višenamjenski savezi, se mogu objasniti kao kombinacija prethodne tri skupine u kojima poslovni subjekti ostvaruju strateške prednosti kroz razmjenu informacija i sredstava.

U Europskoj uniji strateški savezi se uglavnom osnivaju kao višestruki strateški savezi, u čijem poslovanju sudjeluje više poslovnih subjekata. Najveći broj strateških saveza u trgovini na malo nastaje nakon 1989, kada se javlja potreba za snažnijom logistikom i opskrbom na tržištima tranzicijskih država. U trgovini na malo, poslovni subjekti tijekom devedesetih godina u pravilu ulaze u strateške saveze poznate kao "nabavne grupe", radi nabave i kupnje roba te marketinške saveze. Postepeno razvijaju svoje poslovanje, najčešće kroz suradnju i povezivanje u nabavne grupe velikih trgovačkih lanaca, šireći svoju djelatnost kroz razvoj i distribuciju vlastite trgovačke robne marke, povećavajući svoju nabavnu, odnosno kupovnu moć (Ferne, 1992).

U izvornom obliku nabavne grupe su strateški savezi poslovnih subjekata u trgovini na malo ili na veliko, koji su osnovani s ciljem zajedničke kupnje, odnosno nabavke roba. Međutim, nabavne grupe kao strateški savezi se razvijaju, i idu korak dalje, te osim koordinacije njihovih nabavnih aktivnosti proširuju i razvijaju svoje poslovanje kroz opsežan spektar usluga za članove strateških saveza (Tietz, 1993b). Hardy i Magrath, (1987) su analizirali proces evolucije nabavnih grupa. Prema njihovom mišljenju, evolucija se događa u industrijama koje su obilježene snažnom konkurencijom kroz pritisak na cijene i marže na tržištu, a koje su rezultat utjecaja nabavnih grupa, koje potiču konkurentnost. Posrednici na tržištu su slijedom toga prisiljeni kupovati i nabavljati robu po najpovoljnijim mogućim cijenama. U prvoj fazi razvoja, poslovni subjekti koji osnivaju nabavnu grupu, bore se za opstanak i preživljavanje na tržištu, kroz natjecanje protiv snažnijih konkurenata na tržištu, s većom tržišnom kapitalizacijom. U slijedećem koraku, nabavna grupa, započinje s pružanjem logističke potpore svojim članicama s ciljem smanjenja troškova kamata i poboljšanja obrtaja zaliha. U trećem koraku,

opseg suradnje proširuju na promotivne i reklamne aktivnosti. U četvrtom koraku, nabavna grupa, razvija vlastitu liniju proizvoda kroz vlastitu robnu marku, povećavajući dodatnu vrijednost i ostvarujući veću maloprodajnu maržu. Na koncu, nabavna grupa evoluirala u integrirani sustav, koji se uglavnom bavi marketinškim planiranjem i geografskom diversifikacijom poslovanja, šireći ponudu proizvoda na tržištu kroz povećanje tržišnog udjela.

Ciljevi nabavnih grupa su prvenstveno obrambeni i odnose se na poboljšanje cjenovne konkurentnosti u poslovnom okruženju trgovine na malo, kroz konsolidaciju kupovne, odnosno nabavne snage članica. U isto vrijeme nabavne grupe mogu imati i proaktivne ciljeve kao što su promicanje vlastitih nacionalnih i međunarodnih brandova te širenje na nova atraktivna tržišta.

Među glavnim ciljevima poslovnih subjekata strateških saveza, nabavnih grupa, Balan, (2007) navodi: postizanje boljih cijena nabave i jačanje pregovaračke snage, trgovačke pogodnosti poput posebnih popusta ili promotivne podrške, međunarodnu distribuciju privatne robne marke maloprodajnim članicama, razmjenu informacija i znanja među partnerima s ciljem promicanja dobre prakse, jačanju i stvaranju partnerstva za širenje na nova tržišta.

Čimbenici koji su doveli do nastajanja nabavnih grupa u djelatnosti distribucije i trgovine na malo odnose se i poslovne subjekte u proizvođačkoj djelatnosti, koji povećavaju svoju moć, paralelno s razvojem poslovnih subjekata u trgovini na malo. Tako je jedan od glavnih trendova na globalnim tržištima rast koncentracije i u proizvođačkim djelatnostima. Salto, (2007) u svojem izvješću *Potrošnja, trgovina i promjene u društvu (franc. Consommation, commerce, et mutations de la société)*, navodi primjer Francuske, gdje prvih osam globalnih industrijskih grupa u industriji proizvodnje hrane imaju tržišnu kapitalizaciju veću nego Carrefour koji je drugi globalni i prvi Europski trgovac. U ključnim proizvodnim područjima

stupanj koncentracije je vrlo visok, pa tako u Francuskoj, Kraft predstavlja 44,7 posto prodaje kave; P&G 32,2 posto deterdženata; Nestle 32,3 posto čokoladnih napitaka; Kellog 43,2 posto žitarica i Masterfoods 35,7 posto hrane za kućne ljubimce. Na francuskom tržištu posluje 260 velikih grupa koji predstavljaju 3 posto broja dobavljača, 56 posto referentnih proizvoda i 60 posto prometa prehrambenih proizvoda u trgovinama, pri čemu su većina multinacionalni poslovni subjekti (95 posto) i inozemni poslovni subjekti (70 %). Lucht, (2007) navodi agresivno proširenje i prisutnost diskontnih lanaca i teških diskontera u na maloprodajnom tržištu Europske unije, koji predstavljaju snažnu prijetnju ostalim vrstama maloprodajnih formata. Značajni primjeri su Aldi i Lidl koji kombinirano čine 40 posto udjela na njemačkom tržištu, a temelj brzog širenja ovakvih vrsta formata proizlazi iz niskih cijena u trgovini na malo, visokoj kvaliteti proizvoda, niskim troškovima rada i učinkovitim upravljanjem posebno na području distribucije.

Osim strateških saveza u trgovini na malo organiziranih u nabavne grupe, javlja se još jedan pojavni oblik strateškog povezivanja. Radi se o franšizama, odnosno poslovnoj suradnji između subjekata u trgovini na malo sa elementima franšize. U takvim slučajevima vodeći poslovni subjekti u trgovini na malo, povećavaju svoju nabavnu snagu, na način da povoljnije prodaju robu iz vlastitih izvora ostalim, pretežno slabijim poslovnim subjektima na tržištu, koji preuzimaju razne obveze vezano za cijene, izbor asortimana, promociju, format i izgled poslovnica. Glavna razlika između nabavnih grupa i franšiza je u intenzitetu suradnje koji je određen franšiznim ugovorom. Tietz, (1993b) navodi da kritične točke u uspješnosti franšiznih strateških saveza proizlaze iz troškova franšize, raspodjele dobiti, izvršenju preuzetih obveza, izboru franšize i stabilnosti franšiznog sustava. Primjeri strateških saveza koji se razvijaju na bazi franšiza su Spar iz Nizozemske, Ecomarche iz Francuske, Mađarski COOP, CBA u Bugarskoj, Rumunjskoj, Mađarskoj, Češkoj i Slovačkoj, Metro, Konzum i dr.

Vezano za koncept poslovanja strateških saveza, svakako treba istaknuti da članovi strateških saveza, nabavnih grupa, rijetko nabavljaju cjelokupni asortiman od svojih partnera unutar saveza, već imaju tendenciju kreiranja agregatne potražnje, a time i kupovne moći u ograničenom obujmu, što je svojevrsni paradoks. Na takav način, članovi strateškog saveza mogu pozitivno utjecati na prihod i nabavnu snagu strateškog saveza, pošto predlažu asortiman proizvoda koji kupci traže. Iako strateški savezi, organizirani kao nabavne grupe, mogu pružiti odlične pogodnosti svojim članovima, upravo zbog razloga da su u stanju stvoriti kombiniranu potražnju, mogu stvoriti i niz poteškoća, kao na primjer teško usklađivanje ciljeva među članovima u nabavnoj grupi, kako bi se osigurali najbolji mogući uvjeti koji se mogu dobiti od dobavljača (IGD, 2011).

Prema IGD-u (2011), najznačajniji strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe su Alidis, AMS, Coopernic, EMD i BIGS.

Alidis je strateški savez osnovan 2002. Osim ispunjenja zajedničkih ciljeva u postizanju nižih cijena i jačanja pregovaračke snage partnera, svrha mu je i zajedničko lansiranje proizvoda, optimizacija asortimana, izrada i razvoj zajedničke robne marke, programa vjernosti i dr. Trenutni članovi su Intermarche, drugi po veličini maloprodajni poslovni subjekt u Francuskoj, Eroski Grupa, koja je među vodećim distributerima hrane u Španjolskoj i Edeka Grupa, najveći distributer hrane u Njemačkoj. Njihov cilj je osigurati najbolji omjer kvalitete i cijene za potrošače kroz strategiju zajedničke nabave i razmjenu znanja. Alidis ima značajnu prisutnost u Europi, a članovi saveza pokrivaju tržište od deset zemalja i to Belgiju, Bosnu i Hercegovinu, Dansku, Francusku, Njemačku, Poljsku, Portugal, Rumunjsku, Srbiju i Španjolsku.

AMS je strateški savez, koji trenutno radi u ime dvanaest najboljih europskih prehrambenih poslovnih subjekata u trgovini na malo. Osnovan je u

Švicarskoj 1988., a od 2000., posluje u Nizozemskoj. Za svoje članove pokreće, vodi i koordinira zajedničku nabavu i kupnju. Organizira proizvodnju i nabavu robne marke za svoje članove pri čemu im omogućuje konkurentsku prednost. AMS zastupa dvanaest europskih poslovnih subjekata u trgovini na malo i 2 distributera, te pokriva tržište od dvadeset četiri različite države kroz više od 17.100 prodavaonica (AMS, 2013).

Coopernic je nastao kao strateški savez zajedničkog poduhvata između Leclerca i Conada u prosincu 2005. Službeno je započeo s radom u Bruxellesu u veljači 2006., s tri dodatna člana. Trenutni članovi su Leclerc iz Francuske, Conad iz Italije, Co-op iz Švicarske, Colruyt iz Belgije, Rewe Grupa iz Njemačke i Delhaize Grupa koja se priključila u siječnju 2015.

Strateški savez EMD (engl. *European Marketing Distribution*), osnovan 1989., danas predstavlja vodeći europski savez nezavisnih poslovnih subjekata u trgovini na malo. Savez ima petnaest članova, povezuje preko petsto poslovnih subjekata u trgovini na malo prehrambenim proizvodima u šesnaest zemalja, obuhvaća 150.000 prodajnih mjesta, pri čemu ostvaruju prihod od preko 142 milijarde eura.

BIGS (engl. *Buying International Group Spar*) je nizozemski multinacionalni maloprodajni lanac i poslovni sustav franšiza s preko 12.500 prodavaonica u 35 zemalja širom svijeta. Osnovan je 1932. u Amsterdamu od trgovca Adriaana van Wella. Na europskom prostoru trenutno posluje u 14 država, a u svijetu posluje u dijelovima Afrike, Azije i Oceanije. Popis saveza i njihovih vodećih članova prikazani su u tablici 12.

Tablica 12. Najznačajniji strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe u 2011.

| Naziv Saveza     | Broj država | Poslovni subjekti članovi saveza                                   |   |  |
|------------------|-------------|--|---|--|
| <b>Alidis</b>    | 10          | Edeka<br>Eroski<br>Intermarché                                     |   |  |
| <b>AMS</b>       | 24          | Ahold<br>Booker<br>Dansk Supermarked<br>Jerónimo Martins<br>Elomas | Esselunga<br>Hagar<br>ICA<br>Système U<br>Kesko             | Migros<br>Morrisons<br>Superquinn<br>Uniarne                   |
| <b>Coopernic</b> | 23          | Rewe Group<br>E.Leclerc<br>Colruyt<br>Conad<br>Coop Schweiz        | Delhaize  |  |
| <b>EMD</b>       | 16          | Axfood<br>Casino<br>Euromadi<br>Markant                            | SuperGros<br>Musgrave Group<br>Tuko Logistics<br>ESD Italia | Norgesgruppen<br>Superunie                                     |
|                  |             | <b>SPAR nositelji franšiza:</b>                                    |   |  |
| <b>BIGS</b>      | 14          | Austrija<br>Belgija<br>Hrvatska<br>Češka<br>Danska                 | Irska<br>Finska<br>Grčka<br>Mađarska<br>Italija             | Nizozemska<br>Slovenija<br>Švicarska<br>Ujedinjeno kraljevstvo |

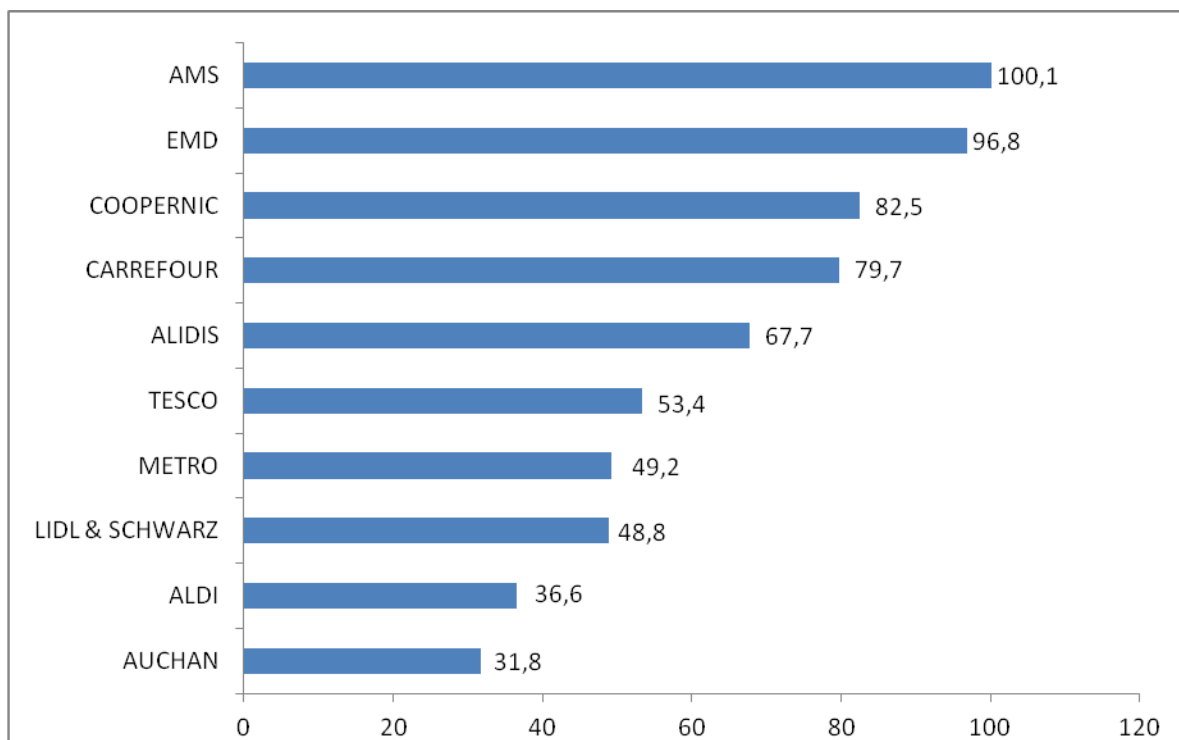
Izvor: obrada autora prema podacima IGD (2011)

Prema IGD (2011), najjednostavniji način procjene nabavne pregovaračke moći poslovnih subjekata u trgovini na malo, je kroz prikaz ostvarenih prihoda poslovnih subjekata u trgovini na malo, odnosno konsolidiranih prihoda nabavnih grupa, koji su rezultat agregiranih prihoda članica. Na Slici 1. prikazani su prihodi vodećih strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji 2011 u milijardama € .

Iz prikaza je vidljivo da obzirom na veličinu prihoda ostvarenih u 2011., najveću nabavnu pregovaračku moć imaju strateški savezi AMS, EMD i

Coopernic, u odnosu na Carrefour koji je po veličini prihoda na četvrtom mjestu, a drugi je najveći trgovac na svijetu i prvi u Europi.

Grafikon 1. Prihodi vodećih poslovnih subjekata strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji 2011. u milijardama €



Izvor: obrada autora prema podacima IGD (2011)

U zemljama srednje i istočne Europe u trgovini na malo posluje većina međunarodnih poslovnih subjekata koji su okupljeni u strateške saveze tj. nabavne grupe prikazane u Tablici 11. Tako u Češkoj posluju Spar, Lidl, Pennymarket, Tesco, Albert, Kaufland i Globus. U Poljskoj su prisutni Beidonka (Jeronimo Martins), Carrefour i Tesco. U Slovačkoj Tesco, Carrefour, Kaufland, Lidl i Billa i Hypernova. U Estoniji Lidl, Rimi, Maxima i S-Group. Na Mađarskom tržištu su prisutni Tesco, Spar, Auchan, Lidl, Aldi i Penny Markt, a u Sloveniji Lidl, Spar i Aldi. U Hrvatskoj posluju Spar, Lidl, Billa i Kaufland, a u Bosni i Hercegovini Interex i Delhaze grupa.



Prema istraživanju Gfk, (2012), koncentracija trgovine na malo u zemljama srednje i istočne Europe mjerena po udjelu deset najvećih poslovnih subjekata u trgovini na malo je najviša u Slovačkoj (83 posto), Češkoj Republici (81 posto) i Hrvatskoj (74 posto), dok je najmanja u Bosni i Hercegovini (45 posto). U Poljskoj i Mađarskoj koncentracija velikih poslovnih subjekata u trgovini na malo kreće između 61 i 67 posto. Koncentracija trgovine na malo zemalja srednje i istočne Europe je rezultat snažnog ulaska inozemnih poslovnih subjekata na odnosa tržišta. Isto tako su se u pojedinim zemljama održali i razvijali domaći poslovni subjekti poput Konzuma, KTC-a, Tommyja i Plodina u Hrvatskoj, Mercatora i Energotuša u Sloveniji te Binga i Drvoprometa u Bosni i Hercegovini.

U zemljama srednje i istočne Europe kao odgovor na internacionalizaciju i koncentraciju trgovine na malo domaći poslovni subjekti svih veličina osnivaju i ulaze u strateške saveze, nabavne grupe i franšize te ostvaruju značajne rezultate na tržištima trgovine na malo. Takvi primjeri su CBA grupacija koja je izvorno osnovana Mađarskoj, a svoje poslovanje kroz sustav franšiza je proširila u Slovačku, Srbiju, Litvu, Latviju, Rumunjsku, Poljsku, Bugarsku i Hrvatsku okupljajući brojne poslovne subjekte raznih veličina i formata, razvijajući krovni brand robnih marki, jačajući prepoznatljivost kroz označavanje i uređenja poslovnica po visokim standardima u trgovini na malo te postizanja boljih uvjeta nabave za svoje članove. Sličan primjer su i COOP udruženja u Češkoj Republici Mađarskoj, Bugarskoj, ali i u modernim zapadnim ekonomijama poput Italije, Velike Britanije i sl. U Hrvatskoj je iz strateškog saveza CBA nastala današnja NTL grupa, koje je među 10 najvećih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj po ostvarenim prihodima u trgovini na malo.

Temeljem spomenutoga može se zaključiti da su strateški savezi u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe bili važan poslovni obrazac strateške orijentacije inozemnih poduzeća u trgovini na malo prilikom ulaska i osvajanja novih tržišta, kao i rasta koncentracije na odnosnim tržištima. Isto

tako domicilni poslovni subjekti koriste strateške saveze za obranu od preuzimanja, povećanja produktivnosti i profitabilnosti kroz povećanje nabavne snage, razvoja maloprodajnih formata i ostalih prednosti strateškog povezivanja s ciljem uspješnog poslovanja na tržištu.

### **3.5. Strateški savezi u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj**

Kako je već spomenuto u poglavlju 3.3. Trgovina na malo u Republici Hrvatskoj, razdoblje od 1991. do 1998., u trgovini na malo, obilježio je proces usitnjavanja maloprodaje. Značajno povećanje broja maloprodajnih subjekata na tržištu, uz ekspanziju obrtnika i malih klasičnih prodavaonica u trgovini na malo, prati usporeni proces strukturnog prilagođavanja. U tom razdoblju maloprodajna struktura u Republici Hrvatskoj je izrazito usitnjena, dok je tržišna pozicija manjih, nezavisnih i neudruženih poslovnih subjekata u trgovini na malo znatno oslabljena. Slijedom toga, javlja se potreba za poslovnim povezivanjem i okrupnjivanjem poslovnih subjekata u trgovini na malo, a sve u funkciji postizanja konkurentnih prednosti poput povećanja pregovaračke snage i jačanja pregovaračke pozicije prema dobavljačima, postizanja povoljnijih uvjeta u nabavi i jačanja tržišne pozicije u odnosu na domaće i inozemne konkurente. Potreba za poslovnim povezivanjem odnosi se i na srednje i velike poslovne subjekte u trgovini na malo na hrvatskom tržištu, pošto veliki poslovni subjekti udruživanjem u saveze mogu postati još veći i konkurentniji, koristeći polugu ekonomije obujma, kao i ostalih prednosti strateškog povezivanja.

Pojačani interes udruživanja trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj iniciran je liberalizacijom i otvaranjem hrvatskog tržišta prema inozemstvu i prvim ulaskom inozemnih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište. Austrijska Rewe grupa u čijem sastavu posluje trgovački lanac Billa, ulazi na hrvatsko tržište 1999. i otvara svoj prvi supermarket u Zagrebu. Primjer Bille slijede i drugi inozemni trgovački lanci, pa tako 2000., na hrvatsko tržište ulazi i slovenski

Mercator-H, a 2001., njemačka Metro Grupa otvara svoj prvi Cash and Carry, veleprodajni centar u Zagrebu. Tržišna utakmica u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj se intenzivira 2002., ulaskom diskontnog maloprodajnog lanca Kaufland, člana Schwarz grupe kojem pripada i Lidl, a koji otvara svoju prvu poslovnicu u Karlovcu.

Prema podacima GFK, (2006), ulazak inozemnih trgovačkih lanaca na tržište trgovine na malo u Republici Hrvatskoj snažno potiče proces koncentracije. Tržišni udio deset najvećih poslovnih subjekata u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj raste s 16,6 posto u 2000., na 51,0 posto u 2004., što predstavlja rast tržišnog udjela deset najvećih subjekata u trgovini na malo, u četiri godine za 207,2 posto. Poslovni subjekt Kaufland, je u samo dvije godine od svojeg ulaska na tržište postao peti vodeći poslovni subjekt u trgovini na malo, dok je najveći rast tržišnog udjela ostvario domaći poslovni subjekt Konzum, kojem je tržišni udjel s 6,6 posto u 2000., narastao na 19,5 % u 2004. pri čemu zadržava dominantu poziciju prvog i najvažnijeg poslovnog subjekta u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj.

Slijedom spomenutoga udruživanje domaćih poslovnih subjekata u trgovini na malo postaje nužnost u odabiru strateške orijentacije i to kao odgovor na započeti proces koncentracije i ulazak inozemnih poslovnih subjekata na hrvatsko tržište. Povezivanja poslovnih subjekata u trgovini na malo u strateške saveze u Republici Hrvatskoj, očituju se kroz povezivanje u strateške saveze, nabavne grupe poput: CBA Internacional, Narodni trgovački lanac i Ultra Gros, te strateške saveza franšiznog tipa poput Konzumovog "PLUS marketa" i Metro-ovog "moj Dućan".

Osim domaćih poslovnih subjekata u trgovini na malo, u nabavne grupe povezuju se i inozemni poslovni subjekti poput Metroa i Spara, koji osnivaju zajednički strateški savez MetSpa. Na tržištu se formiraju i nabavne grupe koje povezuju inozemne i domaće poslovne subjekte u strateške saveze.

Tako npr. 2006. dolazi do strateškog saveza između Plodina i Mercatora, kojima se krajem 2008. pridružuje i Billa, no taj savez je tijekom 2010. razvrgnut.

Jedan od prvih hrvatskih nacionalnih strateških saveza je CBA Internacional. Osnovan je u listopadu 2001., po uzoru na mađarski strateški savez CBA, s ciljem poboljšanja i promicanja trgovinske djelatnosti, ostvarivanja povoljnih uvjeta nabave roba i stvaranja partnerskih odnosa s dobavljačima. Početno organiziran kroz sustav članica i pod članica, zajedničko poslovanje objedinjeno je kroz centralu Upravu Društva. Početne članice osnivači bili su: Biljemerikant iz Osijeka, Boso iz Vinkovaca, Jolly-JBS iz Šibenika, RM Trgohit iz Čakovca i Tornado Bakin iz Karlovca. Savezu se uskoro pridružuju našički Minaco, dubrovački Pemo, čakovečki Trgohit, omiški Studenac i Trgovina Krk iz Malinske. U CBA Internacional se tijekom uključuju Trgonom iz Novog Marofa i Idis iz Siska. Grupacija u 2005. ostvaruje promet od 3,2 milijarde kuna i postaje drugi po redu maloprodajni lanac u Hrvatskoj, s tržišnim udjelom od 8 %. U studenom 2008., CBA započinje spajanje s drugim hrvatskim nacionalnim strateškim savezom, Narodnim trgovačkim lancem, koje je završeno polovicom travnja 2009. (CBA Internacional, 2007).

Narodni trgovački lanac (skr. NTL), nastaje 2004., udruživanjem četiri hrvatska poslovna subjekta u trgovini na malo s ciljem opstanka i jačanja tržišne pozicije u trgovini na malo. Poslovni subjekti osnivači NTL-a su: Kerum, Plodine, Tommy i Presoflex, a njihov zajednički tržišni udio u 2004. je procijenjen na 12 posto (Knego, 2005). NTL-u se pridružuje Dinova Diona, dok Plodine i Presoflex napuštaju NTL grupaciju 2007. Tijekom 2009., dolazi do uspješnog strateškog povezivanja između CBA Internacional i NTL-a, kojim je stvoren najveći nacionalni strateški savez u trgovini na malo u Hrvatskoj koji okuplja 14 članica, s ukupnim prometom od cca 8 milijardi kn. (Progressive, 2010; tportal.hr, 2009). U razdoblju od 2010. do 2013. dio članica NTL-a napušta grupaciju, pri čemu dio članica prelazi u Ultra grupu, dio nastavlja poslovanje samostalno, dok se neke prodaju ili propadaju. U

2014. NTL okuplja devet poslovnih subjekata u trgovini na malo s preko 1200 poslovnica na tržištu Hrvatske.

Ultra grupa osnovana je krajem studenog 2001. kao reakcija na promijene na tržištu nastale ulaskom inozemnih trgovačkih lanaca, s temeljnim ciljem optimizacije troškova nabave. Tijekom 2005., spaja se s Unigrossom iz Pazina, pri čemu nastaje udruženje Ultragros koje danas okuplja 21 poslovni subjekt u trgovini na malo s preko 1.100 prodajnih mjesta i više od 5.500 zaposlenih (Ultragros, 2014).

Metspa je strateški savez osnovan na hrvatskom tržištu 2005., s ciljem postizanja optimizacije nabavnih uvjeta kroz objedinjavanje volumena prema zajedničkim dobavljačima. Osnivači ovog strateškog saveza su Metro Cash and Carry i Spar Hrvatska. Ova dva poslovna subjekta na isti način surađuju i na tržištima Češke i Mađarske gdje je 2003., ovakav projekt prvi put i pokrenut. (Jatrgovac, 2014).

Schwarz Grupa je strateški savez Lidla i Kauflanda. Začeci sežu od 1930. kada je osnovan poslovni subjekt pod nazivom Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgrosshandlung. Tijekom godina poslovne aktivnosti se razdvajaju na područje diskontnih trgovina koje preuzima Lidl, te područje samoposluga i trgovačkih centara koje vodi Kaufland. Schwarz grupa trenutno predstavlja internacionalnu grupaciju s vlastitim nacionalnim poslovnim subjektima u cijeloj Europi. Na Hrvatsko tržište trgovine na malo ulaze 2001. otvaranjem prvog Kauflanda u Karlovcu, te istovremenim otvaranjem trinaest trgovina širom Hrvatske u studenom 2006. (Lidl Hrvatska, 2014).

U hrvatskoj posluju i strateški savezi na bazi franšiznih ugovora poput "moj Dućan" i "PLUS market". Organizirani su na način da okupljaju veliki broj malih i mikro individualnih poslovnih subjekata i obrta u trgovini na malo.

Franšizni strateški savez "moj Dućan" pokrenut je od strane Metro Cash and Carry Hrvatska u 2011., a razvio se iz projekta "Aro shop" koji je bio prvi program potpore i unapređenja poslovanja nezavisnih trgovaca u Hrvatskoj. Trenutno franšiza "moj Dućan" okuplja oko 600 članica, malih poslovnih subjekata u trgovini na malo kojima Metro osigurava edukaciju u upravljanju zaliha, pozicioniranje robe, razvijanje odnosa s krajnjim kupcima te razvoj i poboljšanje dodatne prodaje (Jatrgovac, 2014).

Franšiza "PLUS market" pokrenuta je od strane Konzuma u prosincu 2006. Tada je potpisan Sporazum o strateškom partnerstvu i poslovnoj suradnji između Hrvatske obrtničke komore (skr. HOK) koja je predstavljala oko 20.000 trgovaca obrtnika, vodećih hrvatskih proizvođačkih poslovnih subjekata i Konzumove veleprodaje koja je posluje kao samostalni poslovni subjekt pod nazivom VELPRO. Cilj sporazuma i samog projekta je jačanje malih trgovaca kroz povećanje prometa i profitabilnosti, jeftiniju nabavu, prepoznatljivost branda, razne prodajne pogodnosti i sigurnost na tržištu te zaštitu od velikih trgovačkih lanaca. VELPRO svojim partnerima pruža pomoć pri otvaranju, označavanju i preuređivanju prodavaonica prema suvremenim standardima, edukacije zaposlenika i marketinšku potporu (Konzum, 2014).

U Hrvatskoj još postoje brojne udruge trgovaca poput Jadran Grupe, Meta Grupe i raznih udruga malih trgovaca poput Udruge malih trgovaca Splitsko-dalmatinske županije, Udruge malih trgovaca Zagreb, Udruge trgovaca 051 Rijeka, Udruge trgovaca Međimurja, Udruge trgovaca Sisak, Udruge trgovaca Sjever plus i Saveza udruge malih trgovaca Republike Hrvatske. Najozbiljniji problem funkcioniranja većine ovih udruga je ugrožena likvidnost brojnih članova, što utječe na slabu pregovaračku snagu zbog neispunjavanja svojih obveza. Najveći broj kvalitetnih članica ovih udruga se u posljednje vrijeme povezuju kroz franšize Metroa i Konzuma.

U tablici 13. dat je prikaz strateških saveza u trgovini na malo u 2014 u Republici Hrvatskoj. Iz podataka je vidljivo da su prvi strateški savezi u Hrvatskoj osnovani tijekom 2001. i to od strane domaćih poslovnih subjekata. Broj članica domaćih strateških saveza i broj prodavaonica koje posluju unutar domaćih strateških saveza na tržištu trgovine na malo, pokazuje da domaći strateški savezi predstavljaju važan čimbenik na hrvatskom maloprodajnom tržištu, te da kroz udruživanje u nabavne grupe i franšize pokušavaju ostvariti konkurentsku prednosti i opstati na tržištu.

Tablica 13. Strateški savezi u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj u 2014.

| NAZIV STRATEŠKOG SAVEZA                             | GODINA OSNIVANJA | BROJ ČLANICA | BROJ PRODAVAONICA |
|---|------------------|--------------|-------------------|
| Metspa  | 2005             | 2            | 59                |
| Scwarz Grupa  | 1930             | 2            | 120               |
| Ultragros   | 2001             | 21           | 1190              |
| NTL   | 2001             | 8            | 1225              |
| Moj dućan   | 2005             | 190          | 600               |
| Plus market   | 2006             | 629          | 2000              |
| Meta Grupa  | 2008             | 40           | 385               |
| Jadran Grupa  | 2008             | 15           | 60                |
| Udruga malih trgovaca Splitsko dalmatinske županije | 2007             | 87           | 130               |
| Udruga malih trgovaca Zagreb                        | 2008             | 105          | 150               |
| Udruga trgovaca 051 Rijeka                          | 2005             | 37           | 43                |
| Udruga trgovaca Međimurja                           | 2001             | 35           | 52                |
| Udruga trgovaca Sisak                               | 2003             | 52           | 142               |
| Udruga trgovaca Sjever plus                         | 2013             | 29           | 62                |
| Udruga trgovaca Zadarske županije                   | 2004             | 65           | 90                |
| Savez udruga malih trgovaca Republike hrvatske      | 2009             | 177          | 245               |

Izvor: Fina i Poslovna Hrvatska, obrada autora

Strateški savezi NTL i Ultragros imaju 29 članica s preko 2400 prodavaonica na tržištu, u odnosu na inozemne strateške saveze koji posluju sa značajno manjim brojem članica i prodavaonica. To također ukazuje na činjenicu da

inozemni strateški savezi posluju kroz prodavaonice većeg formata, dok domaći strateški savezi u svojoj strukturi imaju veće učešće prodavaonica manjeg formata, odnosno tzv. kvartovskih dućana koji prema GFK, (2012) zauzimaju 28 posto tržišnog udjela maloprodajnih formata u Republici Hrvatskoj.

U tablici 14. prikazani su agregirani prihodi poslovnih subjekata najvažnijih strateških saveza po veličini prihoda u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. Izvor podataka je baza Poslovna Hrvatska, iz koje su dostupni podatci samo za proteklih pet godina., pa su slijedom toga obrađeni podatci od 2009. do 2013. Temeljem ostvarenih prihoda članica strateških saveza može se utvrditi nabavna snaga saveza. Obzirom na kapitalnu povezanost i ostvareni prihod, najjači strateški savez u trgovini na malo na hrvatskom tržištu u 2013. je Schwarz Grupa koja uključuje poslovne subjekte Lidl i Kaufland. Po snazi potom slijedi NTL sa svojih 8 članica i prometom koji premašuje 5 milijardi kuna. Najbrojniji strateški savez organiziran kao nabavna grupa je Ultragros, koja ulaskom Dione početkom 2014., broji 21 članicu, a u 2013. je ostvareni agregirani prihod članica saveza iznosio 3,2 milijarde kuna. Značaj NTL-a i Ultra Grupe kao strateških saveza proizlazi iz njihovog ostvarenog maloprodajnog prometa, kao i broju prodajnih mjesta u svim dijelovima Hrvatske (Jatrgovac, 2014).

Promatranjem prikazanih agregiranih prihoda članica strateških saveza, može se uočiti velika razlika u kretanjima prihodima pojedinih saveza tijekom promatranog razdoblja, a razlozi su raspad saveza (Mercator i Plodine), nestabilnost i napuštanje strateških saveza te samostalan nastup na tržištu od strane pojedinih poslovnih subjekata (Kerum, Tommy, Plodine), napuštanje i prelazak pojedinih poslovnih subjekata iz jednog strateškog saveza u drugi (prelazak dijela članica iz NTL-a u Ultragros) te prodaja i/ili propadanje pojedinih poslovnih subjekata (Kerum, Biljemerikant, Dinova-Diona i sl).



Tablica 14. Agregirani prihodi poslovnih subjekata najvažnijih strateških saveza po prihodu u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama

|                  | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| NTL              | 8.367.523.600  | 8.316.018.300  | 8.489.860.400  | 4.898.223.900  | 5.322.393.600  |
| MERCATOR-PLODINE | 6.333.915.148  | 7.135.711.208  |                |                |                |
| SCHWARZ GRUPA    | 3.757.748.400  | 4.396.938.700  | 4.841.394.000  | 5.165.188.400  | 5.804.375.200  |
| MET SPA          | 3.688.125.600  | 3.902.684.313  | 3.994.722.500  | 3.819.831.400  | 3.822.027.800  |
| ULTRA GROSS      | 1.814.869.800  | 1.837.029.600  | 1.962.583.300  | 2.989.156.400  | 3.209.086.400  |
| UKUPNO           | 23.962.182.548 | 25.588.382.121 | 19.288.560.200 | 16.872.400.100 | 18.157.883.000 |

Izvor: Poslovna Hrvatska (obrada autora)

U tablici 15. prikazani su prihodi najvažnijih strateških saveza u Republici Hrvatskoj po poslovnim subjektima, članovima saveza, u razdoblju od 2009. do 2013., te uravnotežene stope rasta (engl. CAGR) temeljem prikaza iz tablice 14. Analizirajući ostvarene prihode poslovnih subjekata i uravnotežene stope rasta tijekom promatranog razdoblja može se vidjeti pojedinačna snaga i ostvarenje svake pojedine članice i njezin doprinos nabavnoj snazi strateškog saveza. Slijedom toga, Metspa strateški savez je tijekom promatranog razdoblja rastao po uravnoteženoj stopi 0,72 posto godišnje. Doprinos nabavnoj snazi strateškog saveza je značajniji od članice Spar, kojoj su prihodi rasli po stopi od 9,25 posto godišnje, za razliku od Metroa kojem prihodi tijekom promatranog razdoblja opadaju po stopi od 5,54 posto godišnje.

Schwarz Grupa je ostvarila najznačajniji rast na tržištu po ostvarenim prihodima i to po uravnoteženoj stopi rasta od 9,09 posto, a doprinos strateškom savezu su ostvarile obje članice i to Lidl s uravnoteženim rastom ostvarenih prihoda po stopi od 12,07 posto godišnje, a Kaufland od 6,27 posto. Strateški savez NTL je ostvario najveći pad prihoda i to po uravnoteženoj stopi od 8,65 posto godišnje, čime je njegova nabavna snaga mjereno po ostvarenim prihodima s 8,3 milijarde kuna u 2009., pala na 5,3

milijarde kuna u 2013. Razlozi za takav pad prihoda strateškog saveza proizlazi iz činjenice da su tri poslovna subjekta prešla u drugi strateški savez, dva subjekta su napustila savez i nastavili poslovati samostalno na tržištu, a jedna članica je otišla u stečaj.<sup>6</sup> Ultragros je tijekom promatranog razdoblja, ostvario rast prihoda po uravnoteženoj godišnjoj stopi od 12,07 posto, i to s 1,8 milijardi kuna u 2009., na 3,2 milijarde u 2013. Najveći doprinos jačanju prihoda i nabavne snage Ultragorsa je ulazak novih članica koje su napustile konkurentski savez NTL. Unatoč činjenici da je veliki broj malih i mikro poduzeća (preko 2500) okupljen kroz razne strateške saveze, trgovačke udruge te kroz franšize "moj Dućan" i "plus Market", zbog izuzetne nestabilnosti, čestih promjena i prelazaka između saveza, kao i različitih prikaza njihovih prihoda unutar krovnih poslovnih subjekata, isti nisu uzeti u obzir u slijedećem prikazu.

Temeljem prikazanih podataka u tablici 15, može se zaključiti da proces udruživanja poslovnih subjekata i stvaranja strateških saveza u trgovini na malo Republike Hrvatske, jača tržišnu snagu pojedinih poslovnih subjekata, koji kroz strateško povezivanje povećavaju konkurentnost i jačaju pregovaračke pozicije prema dobavljačima. Za razliku od inozemnih strateških saveza koji imaju manji broj članica i snažan rast prihoda poput Schwarz Grupe, domaće strateške saveze obilježava prilična nestabilnost tijekom promatranog razdoblja neovisno o veličini prihoda, koja se očituje kroz napuštanje saveza od pojedinih poslovnih subjekata, propadanje i stečaj poslovnih subjekata, preuzimanja te prelazak poslovnih subjekata iz jednog saveza u drugi.

---

<sup>6</sup> Krajem 2011., Trgonom, Trgocentar Zabok, Idis i Tommy napuštaju NTL, a u travnju 2012 i Kerum. Trgonom, Trgocentar Zabok i Idis prešli su u konkurentni strateški savez Ultragros, dok Tommy i Kerum samostalno nastavljaju poslovati na tržištu bez daljnjeg strateškog povezivanja. Krajem 2012., Kerum zbog poslovnih problema izazvanih nelikvidnošću i prezaduženosti prodaje sve svoje trgovine ostalim poslovnim subjektima na tržištu, pri čemu najveće Kerumove prodavaonice preuzimaju Konzum i Tommy, a manje formate Studenac. Krajem 2011., poslovni subjekt Metss, član NTL grupe, preuzima podčlanicu NTL-a Trgocentar Virovitica, dok članica NTL-a Biljemarkant 2012., odlazi u stečaj. NTL savez kao samostalni poslovni subjekt kroz zajedničko ulaganje (engl. joint venture) sa preostalim članicama NTL-a preuzima veći dio prodavaonica Biljemarkanta i širi poslovanje otvaranjem novih prodavaonica na području Slavonije.

Tablica 15. Prihodi najvažnijih strateških saveza u Republici Hrvatskoj po poslovnim subjektima, članovima saveza, u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama

|                               | 2009                 | 2010                 | 2011                 | 2012                 | 2013                 | CAGR          |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| <i>Metro</i>                  | 2.385.001.700        | 2.261.867.700        | 2.081.204.600        | 1.846.018.700        | 1.794.056.600        | -5,54%        |
| <i>Spar</i>                   | 1.303.123.900        | 1.640.816.700        | 1.913.517.900        | 1.973.812.700        | 2.027.971.200        | 9,25%         |
| <b>Metspa</b>                 | <b>3.688.125.600</b> | <b>3.902.684.400</b> | <b>3.994.722.500</b> | <b>3.819.831.400</b> | <b>3.822.027.800</b> | <b>0,72%</b>  |
| <i>Lidl</i>                   | 1.722.344.000        | 2.168.751.300        | 2.434.466.900        | 2.631.411.800        | 3.045.144.300        | 12,07%        |
| <i>Kaufland</i>               | 2.035.404.400        | 2.228.187.400        | 2.406.927.100        | 2.533.776.600        | 2.759.230.900        | 6,27%         |
| <b>Schwartz grupa Ukupno</b>  | <b>3.757.748.400</b> | <b>4.396.938.700</b> | <b>4.841.394.000</b> | <b>5.165.188.400</b> | <b>5.804.375.200</b> | <b>9,09%</b>  |
| <i>Kerum</i>                  | 1.372.006.700        | 1.274.759.400        | 1.058.705.200        |                      |                      |               |
| <i>Tommy</i>                  | 1.151.256.700        | 1.300.950.600        | 1.313.944.500        |                      |                      |               |
| <i>Studenac</i>               | 1.032.437.600        | 1.023.734.600        | 1.065.205.700        | 1.120.694.600        | 1.216.697.900        | 3,34%         |
| <i>Dinova Diona</i>           | 1.186.881.300        | 1.176.524.800        | 1.223.833.600        | 1.181.069.100        | 1.115.077.900        | -1,24%        |
| <i>Biljemarkant</i>           | 597.224.600          | 526.215.300          | 550.577.700          | stečaj               | stečaj               |               |
| <i>Boso</i>                   | 484.609.800          | 440.806.200          | 450.318.400          | 434.992.400          | 490.856.300          | 0,26%         |
| <i>Trgonom</i>                | 293.566.900          | 274.180.900          | 281.817.800          |                      |                      |               |
| <i>Metts</i>                  | 312.430.700          | 304.129.200          | 348.737.400          | 417.243.800          | 414.416.500          | 5,81%         |
| <i>Gavranović</i>             | 273.775.200          | 263.227.100          | 288.350.100          | 310.002.500          | 323.997.300          | 3,43%         |
| <i>Trgocentar Zabok</i>       | 253.369.900          | 240.326.500          | 241.666.000          |                      |                      |               |
| <i>Lonia</i>                  | 238.069.500          | 270.920.300          | 333.463.500          |                      |                      |               |
| <i>Pemo</i>                   | 251.826.400          | 248.552.700          | 268.449.100          | 292.769.400          | 304.069.600          | 3,84%         |
| <i>Trgostil</i>               | 248.636.300          | 234.936.000          | 237.966.600          | 248.581.700          | 249.788.000          | 0,09%         |
| <i>Trgovina Krk</i>           | 210.198.000          | 205.392.900          | 249.792.500          | 268.130.900          | 266.465.600          | 4,86%         |
| <i>Trgocentar Virovitica</i>  | 174.759.900          | 121.865.300          | 52.234.600           |                      |                      |               |
| <i>Bakmaz</i>                 | 209.169.000          | 221.183.000          | 226.990.200          | 245.575.200          | 254.926.100          | 4,04%         |
| <i>NTL d.o.o.</i>             | 77.305.100           | 188.313.500          | 297.807.500          | 379.164.300          | 686.098.400          | 54,75%        |
| <b>NTL savez</b>              | <b>8.367.523.600</b> | <b>8.316.018.300</b> | <b>8.489.860.400</b> | <b>4.898.223.900</b> | <b>5.322.393.600</b> | <b>-8,65%</b> |
| <i>Djelo</i>                  | 150.862.200          | 197.916.100          | 213.083.800          | 221.510.200          | 224.026.100          | 8,23%         |
| <i>Duravit</i>                | 44.115.700           | 41.898.900           | 38.871.100           | 37.312.400           | 38.842.300           | -2,51%        |
| <i>Kvarner Punat trgovina</i> |                      |                      | 49.265.600           | 69.243.600           | 72.004.900           |               |
| <i>La-vor</i>                 | 78.254.400           | 85.121.500           | 80.649.700           | 69.693.800           | 72.054.000           | -1,64%        |
| <i>Lonia</i>                  |                      |                      |                      | 347.176.200          | 362.938.400          |               |
| <i>Jadranka trgovina</i>      | 30.306.400           | 36.527.700           | 32.820.900           | 31.100.200           | 42.235.500           | 6,86%         |
| <i>Mlin i pekare</i>          | 142.829.200          | 166.725.400          | 201.494.800          | 271.976.700          | 348.251.200          | 19,51%        |
| <i>Jeruzalem</i>              | 14.781.000           | 16.151.800           | 16.092.100           | 13.570.400           | 11.592.200           | -4,74%        |
| <i>PPK Bjelovar</i>           | 116.908.900          | 126.235.400          | 136.465.000          | 137.347.600          | 140.285.700          | 3,71%         |
| <i>Prehrana trgovina</i>      | 142.576.400          | 127.899.300          | 123.235.200          | 155.946.000          | 195.879.200          | 6,56%         |
| <i>Ribola</i>                 | 119.696.000          | 128.302.400          | 150.768.600          | 179.776.200          | 249.965.900          | 15,87%        |
| <i>Sonik</i>                  | 296.236.700          | 283.612.000          | 284.951.700          | 278.012.200          | 269.742.500          | -1,86%        |
| <i>Strahinjčica</i>           | 68.462.500           | 61.657.500           | 61.758.500           | 67.345.000           | 68.265.600           | -0,06%        |
| <i>TP Varaždin</i>            | 167.656.500          | 171.817.700          | 188.864.500          | 199.558.000          | 222.487.500          | 5,82%         |
| <i>Trgocentar Zabok</i>       |                      |                      |                      | 236.334.000          | 256.798.000          |               |
| <i>Trgonom</i>                |                      |                      |                      | 264.530.100          | 216.384.500          |               |
| <i>Union</i>                  | 78.932.600           | 60.798.100           | 41.895.900           | 37.677.000           | 34.019.700           | -15,49%       |
| <i>Val-alta</i>               | 197.271.000          | 177.219.900          | 191.899.100          | 206.134.700          | 205.502.800          | 0,82%         |
| <i>Victa</i>                  | 54.477.600           | 50.900.000           | 48.114.300           | 61.318.200           | 77.225.800           | 7,23%         |
| <i>Vrutak</i>                 | 111.502.700          | 104.245.900          | 102.352.500          | 103.593.900          | 100.584.600          | -2,04%        |
| <b>Ultragros</b>              | <b>1.814.869.800</b> | <b>1.837.029.600</b> | <b>1.962.583.300</b> | <b>2.989.156.400</b> | <b>3.209.086.400</b> | <b>12,07%</b> |

Izvor: Poslovna Hrvatska (obrada autora)

### **3.6. Temeljni nalazi u svezi trgovine na malo i strateških saveza**

Unatoč razlikama između zemalja Europske unije i srednje i istočne Europe u klasifikacijama trgovine na malo kao djelatnosti, stupnju razvoja gospodarstva te političkog uređenja, glavno obilježje trgovine na malo tijekom posljednjih dvadeset godina je snažan rast koncentracije i konsolidacije. Saturacija tržišta trgovine na malo i niska marginalna produktivnost kapitala suvremenih tržišta zapadne Europe, uz promjenu političkog uređenja i liberalizaciju tržišta zemalja srednje i istočne Europe, omogućila je velikim poslovnim subjektima prerastanje nacionalnih gospodarskih okvira. Veliki poslovni subjekti sa zapadnih tržišta postali su svjetske nadnacionalne kompanije, koje su na valu globalizacije i liberalizacije snažno utjecale na promjene i razvoj trgovine na malo, posebno na tržištima zemalja srednje i istočne Europe. Iako trgovina na malo značajno oblikuje gospodarstvo Europske unije i zemalja srednje i istočne Europe posebno kroz doprinos bruto dodane vrijednosti, zapošljavanju stanovništva, povećanju produktivnosti i održavanju konkurentnosti, postoje određene specifičnosti i razlike između performansi promatranih zemalja.

Trgovina na malo u Eurpskoj uniji tijekom posljednjih nekoliko godina zbog sveobuhvatne krize bilježi stagnaciju, kao i ostale industrije. Pokazatelji promatranih zemalja srednje i istočne Europe u trgovini na malo ukazuju na određene razlike u konkurentnosti, produktivnosti i prilagodbi trgovine na malo tijekom promatranog razdoblja obilježenog gospodarskom krizom, pri čemu nabolje performanse u trgovini na malo ostvaruje Slovenija, a najlošije Republika Hrvatska. Unatoč snažnoj koncentraciji trgovine na malo u zemljama srednje i istočne Europe i ulasku inozemnih poslovnih subjekata, u pojedinim zemljama srednje i istočne Europe poput Slovenije i Hrvatske, održali su se i dodatno razvili domaći poslovni subjekti koji su na vrijeme počeli sa širenjem i preuzimanjem slabijih konkurenata. Dodatno, kao odgovor na internacionalizaciju i koncentraciju trgovine na malo, brojni domaći poslovni subjekti svih veličina su kroz strateške saveze, nabavne grupe i

franšize ostvarili značajne rezultate na tržištima trgovine na malo braneći se od preuzimanja i propadanja.

Slijedom spomenutoga može se zaključiti da su strateški savezi u Europskoj uniji i odabranim zemljama srednje i istočne Europe bili važan poslovni obrazac strateške orijentacije inozemnih poduzeća u trgovini na malo prilikom ulaska i osvajanja novih tržišta, kao i rasta koncentracije na odnosnim tržištima. Isto tako, domaći poslovni subjekti koristili su strateške saveze za obranu od preuzimanja, povećanje produktivnosti i profitabilnosti, jačanjem nabavne snage, razvojem maloprodajnih politika formata te korištenjem ostalih prednosti strateškog povezivanja. Proces udruživanja poslovnih subjekata i stvaranja strateških saveza u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj, ojačao je tržišnu snagu pojedinih poslovnih subjekata poput NTL-a i Ultra, ali i brojnih manjih poslovnih subjekata koji se okupljaju oko drugih većih poslovnih sustava poput Konzuma i Metroa. Za razliku od inozemnih strateških saveza koji imaju manji broj članica i snažan rast prihoda poput Schwarz Grupe, domaće strateške saveze obilježila je prilična nestabilnost tijekom promatranog razdoblja, koja se očituje kroz napuštanje saveza od pojedinih poslovnih subjekata zbog nezadovoljstva, propadanjem i stečajem pojedinih poslovnih subjekata, te preuzimanjem ili prelaskom poslovnih subjekata iz jednog saveza u drugi.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA SUDJELOVANJA U STRATEŠKOM SAVEZU NA PROFITABILNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U ZEMLJAMA SREDIŠNJE I ISTOČNE EUROPE**

### **4.1 Uvodne napomene o istraživanju**

Analiza prethodnih poglavlja ukazuje kako je jedan od razloga za stupanje poslovnih subjekata u strateški savez ostvarivanje boljih rezultata poslovanja. Među pokazateljima uspješnosti poslovnih subjekata osobito mjesto pripada profitabilnosti, odnosno mogućnosti ostvarivanja iznadprosječnih prinosa na aktivnosti koje poslovni subjekt obavlja. Brojni autori smatraju kako profitabilnost predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti i konkurentnosti poslovnog subjekta u dugom roku (Buckley et al. 1988; Stojčić i Vojvodić, 2012; Stojčić, 2012). Prema ovom shvaćanju, u dugom roku samo konkurentni poslovni subjekti mogu poslovati profitabilno, dok su poslovni subjekti koji posluju s gubitkom, prisiljeni izaći s tržišta, te prepustiti svoj tržišni udio konkurentima. Važnost profitabilnosti proizlazi i iz činjenice da akumulacija vlastitih sredstava predstavlja bazu za ekspanziju i razvoj novih proizvoda i usluga u situaciji kada poslovni subjekti imaju poteškoće u pristupu vanjskim izvorima financiranja. Iz svega spomenutog proizlazi kako razumijevanje utjecaja pojedinih činitelja na profitabilnost poslovnih subjekata predstavlja važan korak za razvoj smjernica za njihov dugoročni opstanak.

Brojni ekonomisti su istraživali razloge postojanja razlika u uspješnosti između poslovnih subjekata. Dok tradicionalna ekonomska misao ovu pojavu definira kao tranzitorno obilježje ponašanja poslovnih subjekata, alternativne ekonomske škole ukazuju na niz činitelja koji su zaslužni za sposobnost pojedinih poslovnih subjekata, da ostvare bolje rezultate poslovanja nego njihovi konkurenti. U tom kontekstu suradnja između poslovnih subjekata kroz institucionalne ili neinstitucionalne modalitete kao što su strateški savezi smatra se činiteljem koji poslovnim subjektima omogućuje

ostvarivanje ekonomije obujma, transfer znanja i vještina, olakšan pristup mreži dobavljača i distributera, uklanjanje prepreka financiranju te ostvarivanje ušteda kroz okrupnjavanje administrativnih aktivnosti. Ovakav način suradnje osobito je važan za male i srednje velike poslovne subjekte koji se u samostalnom nastupu na tržištu susreću s brojnim poteškoćama u građenju svoje konkurentnosti.

Imajući u vidu sve spomenuto cilj ovog poglavlja je istražiti u kojoj mjeri sudjelovanje u strateškim savezima utječe na profitabilnost poslovnih subjekata sektora trgovine na malo u nekoliko zemalja središnje i istočne Europe i to Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Češke Republike, Slovačke, Slovenije, Mađarske i Estonije u razdoblju 2007-2012. U tom kontekstu definirana je prva hipoteza istraživanja *H1: Strateški savezi pozitivno utječu na uspješnost poslovanja subjekata strateških saveza u odnosu na individualne subjekte.*

Kako bi se istražio utjecaj pojedinih činitelja na profitabilnost poslovnih subjekata, koristi se baza podataka Amadeus, koja sadrži informacije o financijskim pokazateljima, vlasništvu, lokaciji te članstvu u strateškim savezima poslovnih subjekata. Imajući u vidu činjenicu da sadašnja profitabilnost poslovnih subjekata ovisi o njegovim prošlim rezultatima u istraživanju je korištena metoda dinamičkog panel procjenitelja. Spomenuta metoda također omogućuje kontroliranje za činitelje koji imaju utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata i koje ne karakterizira visok stupanj varijacije tijekom vremena poput kvalitete menadžmenta ili promjena u institucionalnom okruženju, a za koje nisu dostupni podatci. Ujedno, korištenjem dinamičkog panel procjenitelja moguće je razdvojiti utjecaj pojedinih činitelja na profitabilnost u kratkom i dugom roku.

Primjena metode dinamičkog panela predstavlja prvi takav pokušaj u literaturi o ponašanju poslovnih subjekata i strateških saveza u sektoru

trgovine na malo. U tom kontekstu ostatak poglavlja strukturiran je kako slijedi. Druga cjelina sadrži teorijski okvir istraživanja, pri čemu je naglasak stavljen na teorijska objašnjenja razlika u profitabilnosti poslovnih subjekata, s posebnim osvrtom na ulogu članstva u strateškim savezima. Pregled postojećih empirijskih istraživanja sadržan je u trećoj cjelini, dok četvrta cjelina predstavlja model istraživanja. Opis metodologije sadržan je u petoj cjelini. Baza podataka korištena u istraživanju te deskriptivna analiza profitabilnosti poslovnih subjekata sektora trgovine na malo s obzirom na članstvo u strateškom savezu, bit će dana u šestoj cjelini. Sedma cjelina donosi diskusiju rezultata istraživanja. Konačno, zaključna razmatranja o provedenom istraživanju dat će se u osmoj cjelini.

#### **4.2. Teorijski okvir**

Kroz povijest ekonomske misli brojni znanstvenici nastojali su pružiti odgovor na pitanje zašto su neki poslovni subjekti uspješniji od drugih. Rezultati njihovih napora obično se svrstavaju u dvije kategorije. Tradicionalna, neoklasična doktrina razlike u uspješnosti poslovnih subjekata smatra tranzitornim obilježjem njihovog ponašanja (Knight, 1921). U neoklasičnom svijetu savršene konkurencije i savršeno djeljivih činitelja racionalni agenti u svakom trenu posjeduju sve relevantne informacije za donošenje optimalnih odluka. U takvom okviru svaka superiornost pojedinih poslovnih subjekata nad njihovim rivalima ima ograničen vijek trajanja. Naime, mogućnost pristupa svim relevantnim informacijama omogućuje svim poslovnim subjektima ostvarivanje koristi od pojedinih otkrića. U isto vrijeme, tržišni mehanizam provodi selekciju između postojećih poslovnih subjekata kroz dva mehanizma.

S jedne strane, poslovni subjekti koji nisu sposobni za prilagođavanje uvjetima u njihovom okruženju izlaze s tržišta, dok s druge strane intenzitet tržišnog natjecanja među ostalim poslovnim subjektima dovodi do cjenovne



konkurencije, i u konačnici smanjenja profita. Općenito govoreći, prema neoklasičnom pristupu u kratkom roku poduzeća mogu ostvariti bolje rezultate poslovanja od njihovih rivala dok u dugom roku ekonomski sustav kao cjelina pa tako i poslovni subjekti kao njegove sastavnice teže ka optimumu učinkovitosti i posluju na razini tzv. normalnih ili prosječnih profita dostatnih za pokrivanje eksplicitnih i implicitnih troškova poslovanja.

Empirijski rezultati brojnih istraživanja sugeriraju kako razlike u uspješnosti mjerene nizom indikatora nisu tranzitorno obilježje ponašanja poslovnih subjekata. Štoviše, dokazi iz pojedinih industrija upućuju na postojanje ovih razlika i u dugom roku (Hashi i Stojčić, 2013). Potaknuti ovakvim nalazima tijekom proteklih desetljeća brojni znanstvenici izvan središnjeg tijeka ekonomske misli nastojali su pronaći alternativna objašnjenja prethodno opisanog fenomena. Središnja razlika između ovih novih pristupa objašnjavanju razlika u uspješnosti poslovnih subjekata i tradicionalne neoklasične doktrine, je napuštanje pretpostavke o savršenom djelovanju tržišta, racionalnosti ekonomskih agenata i dostupnosti svih relevantnih informacija.

U uvjetima tržišnih nesavršenosti agenti imaju otežan pristup informacijama što ograničava njihovu sposobnost donošenja optimalnih odluka. Prethodno spomenute tržišne nesavršenosti djeluju i kao barijera difuziji znanja što omogućuje pojedincima i poslovnim subjektima u posjedu novog znanja, stvaranje tržišnih segmenata s obilježjima monopolističke konkurencije u kojim se mogu diferencirati od svojih rivala te određivati cijene koje omogućuju ostvarivanje iznadprosječnih prinosa. Važna implikacija alternativnih ekonomskih škola je ona o trajanju razlika u uspješnosti pojedinih poslovnih subjekata. Prema ovom pristupu sposobnost nekih poslovnih subjekata da ostvare bolje rezultate od njihovih rivala nije tranzitorno obilježje njihovog ponašanja nego proces koji se u određenim okolnostima može protezati i u dugom roku. Među izvorima konkurentskih prednosti ove škole izdvajaju niz činitelja koji se općenito mogu podijeliti na

elemente ponašanja poslovnih subjekata, njihove karakteristike te obilježja njihovog okruženja. U tom kontekstu moguće je razlikovati stajališta austrijske škole u ekonomiji, evolucionarista, resursnog pristupa te suvremene pristupe poput pristupa M. Portera.

Predstavnici austrijske škole ekonomske misli u objašnjavanju razlika u uspješnosti među poslovnim subjektima naglašavaju važnost motiva za bavljenje ekonomskim aktivnostima (Mises, 1949; Kirzner, 1997). Prema ovom pristupu u uvjetima tržišnih nesavršenosti svijest o mogućnosti ostvarivanja iznadprosječnih profita ključni je pokretač njihove aktivnosti i izvor razlika u uspješnosti. Prema ovom shvaćanju, stremljene prema višim stopama profitabilnosti potiče pojedince na potragu za novim znanjima, novim načinima obavljanja aktivnosti, novim tržištima i tržišnim nišama. Potaknut istim motivom poslovni subjekti nastoje organizirati funkcioniranje poslovanja na nove načine bilo da se radi o promjenama u nabavnim i distribucijskim kanalima, upravljanju znanjem i kvalitetom ili uvođenju metoda za poboljšanje učinkovitosti zaposlenika poput ulaganja u obrazovanje zaposlenika, integracije odjela unutar poslovnog subjekta, decentralizacije odlučivanja te novih metoda organiziranja odnosa između subjekata i njihove okoline putem stupanja u strateške saveze, delegiranja pojedinih aktivnosti na suradničke poslovne subjekte i sl. Na sličan način poslovni subjekti se nastoje diferencirati od svojih rivala ulaganjem u oglašavanje, korištenjem različitih metoda određivanja cijena, promjenama prodajnog koncepta i ostalim marketinškim inovacijama. Prema austrijskom pristupu prethodno opisane aktivnosti imaju svrhu diferencijacije putem kreiranja ponude proizvoda koji će imati nižu cijenu ili nuditi veću kvalitetu od sličnih proizvoda rivala.

Međutim, prethodno opisani izvori konkurentske prednosti prema shvaćanju austrijske škole imaju ograničen rok trajanja. S jedne strane, difuziju postojećeg znanja nije moguće trajno spriječiti zbog čega znanje o izvorima konkurentske prednosti s vremenom postaje dostupno rivalima. S druge

strane, promjene u ukusima potrošača, dostupnost novih tehnologija te promjene u dostupnosti činitelja proizvodnje dovode do ulaska novih ideja odnosno novih rivala u granu. Srž ovog procesa opisao je Schumpeter, (1942) prema kojem se i naziva procesom kreativne destrukcije. Srž ovog procesa je u kontinuiranoj supstituciji postojećih proizvodnih aranžmana s novima. Prema Schumpeteru, ovaj proces zahtijeva donošenje kompleksnih odluka koje moraju uzeti u obzir odnose poslovnih subjekata s okolinom, strateške i tehnološke činitelje. Također, poslovni subjekti ukoliko žele dugoročno poslovati profitabilno moraju kontinuirano unaprjeđivati svoje poslovanje i uvoditi nove proizvodne, procesne, organizacijske, marketinške i ine inovacije.

Važnost inovacija u objašnjavanju razlika u profitabilnosti poslovnih subjekata provlači se kroz doprinose brojnih drugih alternativnih ekonomskih škola. Evolucionaristički pristup ekonomiji u tom kontekstu uspostavlja analogiju između ponašanja jedinki u prirodi i opstanka poduzeća. Polazišna točka ovog pristupa je pretpostavka o ovisnosti između izgleda za opstanak pojedinih vrsta u prirodi i njihove sposobnosti prilagođavanja prilikama u okruženju. U određenom trenutku kompatibilnost karakteristika jedinki s uvjetima koji vladaju u njihovom okruženju određuje njihovu mogućnost opstanka. Tijekom duljeg razdoblja, pak, mogućnosti opstanka rastu za one jedinke koje se prilagođavaju prethodno spomenutim uvjetima. Povlačeći analogiju s ovim objašnjenjem evolucionaristički pristup u ekonomiji sugerira kako će bolje rezultate u odnosu na rivale (bilo da je riječ o profitabilnosti, tržišnom udjelu ili veličini poduzeća) ostvarivati oni poslovni subjekti koji imaju obilježja (karakteristike) kompatibilne zahtjevima okruženja (Alchian, 1950; Nelson i Winter, 1982). Za evolucionaristički pristup, prilagodba zahtjevima okruženja odvija se kroz inovacijske napore poslovnih subjekata. Poslovni subjekti s većom mogućnošću prilagodbe imaju veće šanse ostvarivanja iznadprosječnih prinosa i tržišne ekspanzije na uštrb manje fleksibilnih i manje učinkovitih poduzeća koja su posljedično prisiljena napustiti tržište.

Pored teorijskih doprinosa nastalih unutar ekonomije, razlike u uspješnosti poslovnih subjekata objašnjavane su i unutar menadžmenta. Resursni pristup ekonomiji nalazi ključ profitabilnosti poslovnih subjekata u sposobnosti diferencijacije od rivala (Barney, 1991; Kogut i Zander, 1992). Prema ovom pristupu izvori diferencijacije među poslovnim subjektima mogu se pronaći među karakteristikama poslovnih subjekata, elementima njihovog ponašanja i obilježjima njihovog okruženja. U tom kontekstu, ističe se važnost vještina, organizacijskih procesa, informacija, znanja ali i svih drugih činitelja koje poslovni subjekt može iskoristiti kao izvor prednosti nad rivalima (Daft, 1983).

U objašnjavanju načina na koji poslovni subjekti koriste svoje resurse kako bi se diferencirali i ostvarili prednost nad rivalima resursni pristup razlikuje dva oblika tržišnog natjecanja. S jedne strane, korištenjem postojećih resursa poslovni subjekti mogu postati cjenovno konkurentni. Takva strategija, međutim, ima ograničen vijek trajanja, pošto poslovni subjekti mogu poslovati profitabilno uz snižavanje cijena samo do određene razine nakon koje ostvaruju gubitak, što pak nije dugoročno održiv vid poslovanja. S druge pak strane, razvijanjem inovativnih proizvoda i usluga, ulaganjem u poboljšanje proizvodnih procesa, organizacijske i marketinške inovacije poslovni subjekti imaju mogućnost natjecanja u segmentu tržišta u kojem konkurentnost počiva na kvaliteti proizvoda te u kojem je moguća diferencijacija uz generiranje visoke dodane vrijednosti i ostvarivanje iznadprosječnih prinosa u duljem razdoblju.

Prethodno opisane pretpostavke poslužile su kao osnova u Porterovom modelu prema kojem profitabilnost poslovnih subjekata ovisi o njihovim vlastitim sposobnostima definiranim kao mogućnost određivanja cijena ispod onih koje određuju rivali te mogućnosti plasiranja na tržište proizvoda više kvalitete od onih koje nude rivali (Porter, 1985;1998). Međutim, dok prethodni pristupi u središte pozornosti stavljaju ponašanje poslovnih subjekata, odnosno njegovu sposobnost da odgovore na zahtjeve okruženja,

za Portera ključno pitanje je obilježje sektora u kojem poslovni subjekt djeluje. U tom kontekstu ističe se pet skupina činitelja definiranih kao mogućnost ulaska novih poduzeća u granu, stupanj supstitutabilnosti proizvoda, pregovaračka moć kupaca i dobavljača te intenzitet tržišnog natjecanja. S jedne strane, prema Porteru mogućnost ulaska novih poslovnih subjekata u granu ima negativan utjecaj na profitabilnost postojećih poslovnih subjekata. Barijere ulasku, ekonomija obujma, vjernost kupaca postojećim brandovima i visina nepovratnih troškova samo su neki od činitelja koji određuju mogućnost ulaska u granu te profitabilnost postojećih poslovnih subjekata. S druge strane, industrije u kojim kupci imaju veću mogućnost izbora između sličnih proizvoda (supstituta) bez dodatnih troškova bit će prema Porteru obilježene nižim stupnjem profitabilnosti.

Profitabilnost poslovnih subjekata povezana je prema prethodno opisanom pristupu i s pregovaračkom moći kupaca, odnosno dobavljača. Industrije u kojim je potražnja za proizvodima visoko elastična na promjene u njihovoj cijeni te u kojim kupci nastupaju udruženo obilježava veća mogućnost pritiska na poslovne subjekte prilikom određivanja cijena te posljedično niža profitabilnost. Pored osjetljivosti na promjene cijena ove industrije karakterizira i lakša dostupnost informacija kupcima, niski troškovi prelaska s jednog proizvoda na drugi te široka paleta sličnih proizvoda između kojih kupci mogu birati. S druge strane, pregovaračka moć dobavljača na tržištu inputa također određuje profitabilnost poslovnih subjekata. U situaciji kada poslovni subjekt ima suženu mogućnost izbora između izvora sirovina, rada i ostalih inputa dobavljači imaju pregovaračku moć koja im omogućava preuzimanje dijela profita koje ostvaruju poslovni subjekti podizanjem njihovih ulaznih troškova, odnosno podizanjem cijena inputa. Ove industrije obično obilježava visok stupanj diferencijacije inputa i niska dostupnost supstituta, razvijeni sindikat te visoka razina troškova prelaska s jednog izvora inputa na alternativne. Konačno, Porterov model kao odrednicu profitabilnosti poslovnih subjekata navodi i intenzitet tržišnog natjecanja. U tom kontekstu, industrije koje obilježava visoka inovativnost, izdaci za

oglašavanje ili visoka tržišna koncentracija mogu se povezati s višom razinom profitabilnosti uslijed veće mogućnosti diferencijacije.

Korijeni Porterovog modela mogu se pronaći unutar industrijske ekonomije (Bain, 1956; Pepall, Richards i Norman, 2014). Srž ovog pristupa objašnjavanju razlika u profitabilnost poduzeća sadržana je tzv. SCP (engl. *Structure – Conduct – Performance*) paradigmi koja uspostavlja vezu između strukture tržišta definirane kao stupanj koncentracije poduzeća, njihovog ponašanja i uspješnosti. Prema SCP pristupu struktura tržišta određuje ponašanje poslovnih subjekata što pak posljedično određuje razinu njihove profitabilnosti. U tom kontekstu među odrednicama profitabilnosti poslovnih subjekata izdvajaju se barijere ulasku i izlasku, ekonomije obujma te industrijska koncentracija (Goddard et al., 2005).

Utjecaj strateških saveza na uspješnost poslovanja poslovnih subjekata moguće je objasniti s nekoliko gledišta. Prema prethodno spomenutom pristupu temeljenom na resursima (engl. *resource – based view*) ključni razlog za nastajanje strateških saveza je raspršenost resursa u populaciji poduzeća pri čemu se pod resursima ubrajaju financijski, tehnološki, menadžerski i drugi relevantni resursi. U građenju svoje konkurentnosti poslovni subjekt se može osloniti ili na interne resurse ili može udruživanjem resursa s resursima drugih poslovnih subjekata ostvariti prednost nad rivalima i poboljšati svoje poslovne rezultate (Das i Teng, 2000b.). Jedan od oblika udruživanja su i strateški savezi. U tom kontekstu, sudjelovanje u strateškim savezima je način pristupa vrijednim resursima drugih poslovnih subjekata kako bi se maksimizirao povrat na vlastite interne resurse. Kako navode Lado et al., (1997) uvezivanje s rivalima dovodi do poboljšanja u profitabilnosti kroz učinke zajedničkog učenja i dijeljenje resursa.

Generiranje pozitivnih učinaka sinergije ovisi o nizu činitelja koji se mogu podvesti pod zajednički nazivnik komplementarnosti resursa.

Komplementarnost resursa podrazumijeva takvu kombinaciju resursa čijim udruživanjem dolazi do maksimizacije uspješnosti poslovnih subjekata. Iz spomenutog proizlazi kako stupanjem u strateški savez poslovni subjekti ostvaruju pristup resursima koje inače ne posjeduju i ne mogu samostalno pribaviti. Ovi resursi mogu poprimiti razne oblike poput znanja o tržištu, pristupa distribucijskim kanalima, financijskih i tehničkih resursa te tržišnog položaja (Hitt et al., 2000; Lee, 2007). Pored komplementarnosti resursa, na ostvarivanje pozitivnih sinergijskih učinaka u vidu profitabilnosti utječu i karakteristike partnera. Luo et al., (2007) navode kako učinci strateškog saveza na uspješnost poslovanja mogu biti negativni ukoliko poslovni subjekti strateškom savezu pristupaju s namjerom pribavljanja resursa koji će im posljedično omogućiti samostalni nastup na tržištu. Slično tome, strah od potencijalnog oportunističkog ponašanja partnera može dovesti do nepotpunog udruživanja resursa te negativnog učinka na uspješnost pojedinih poslovnih subjekata. Konačno, utjecaj strateškog saveza na uspješnost njegovih članica moguće je povezati i s apsorpcijskim kapacitetom poduzeća. Sposobnost prepoznavanja vrijednosti eksternih resursa, njihove primjene unutar poduzeća te konačno komercijalizacije određuju smjer i intenzitet utjecaja strateškog udruživanja na uspješnost (Lee, 2007).

Utjecaj strateških saveza na profitabilnost moguće je promatrati i kroz prizmu teorije transakcijskih troškova (Williamson, 1985). Stupanje poduzeća u strateški savez prema ovom pristupu uzrokovano je postojanjem tržišnih nesavršenosti. S jedne strane, strateško udruživanje omogućuje poslovnim subjektima izbjegavanje rizika oportunističkog ponašanja u tržišnim transakcijama te na taj način ima pozitivan utjecaj na profitabilnost. S druge strane, postojanje tržišnih nesavršenosti može dovesti i do negativnog utjecaja strateškog saveza na pojedine članice. Funkcioniranje strateškog saveza počiva na prethodno definiranom ugovoru. Ukoliko uslijed ograničene racionalnosti svi mogući ishodi nisu definirani unutar takvog sporazuma pojedine članice imaju inicijativu za oportunističko ponašanje u slučaju nepredviđenih okolnosti što pak dovodi do troškova sklapanja

ugovora, procjene partnera te nadzora njihovog ponašanja (Oum et al., 2004). Konačno, strateško udruživanje usložnjava donošenje odluka, raspodjelu aktivnosti između onih koje se obavljaju zajednički i onih koje svaka članica obavlja zasebno te podiže intenzitet komunikacije što sve zajedno dovodi do porasta koordinacijskih troškova (Gulati i Singh, 1998). Zbog svega spomenutog, teorija transakcijskih troškova sugerira kako će utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu na njegove članice biti pozitivan samo ukoliko potencijalne koristi nadvisuju troškove sudjelovanja u savezu.

Općenito govoreći, sudjelovanje u strateškim savezima može na dva načina utjecati na uspješnost njegovih članica (Harrigan, 1986; Porter i Fuller, 1986; Dunning, 1988; Oum et al., 2004). S jedne strane, udruživanjem s drugim poslovnim subjektima ostvaruju se koristi na troškovnoj strani. Udruživanje resursa dovodi do ekonomije obujma, dijeljenja određenih vrsta troškova, dijeljenja rizika, ekonomije učenja te pristupa novim vještinama što pak uz nepromijenjene cijene proizvoda dovodi do porasta profitabilnosti. S druge strane, udruživanjem u strateški savez pregovaračka pozicija poslovnog subjekta naspram njihovih dobavljača se poboljšava uslijed povećanog obujma narudžbi materijala, opreme i dijelova. Konačno, sudjelovanje u strateškom savezu omogućuje poslovnim subjektima poboljšanje tržišne pozicije kroz inovativnost, ulazak na nova tržišta i ostale strateške aktivnosti što u konačnici ima pozitivan utjecaj na profitabilnost. Međutim, pored ovih koristi sudjelovanje u strateškom savezu dovodi do porasta troškova nadzora i koordinacije prema teoriji transakcijskih troškova što može imati negativan učinak na profitabilnost poslovnih subjekata.

### **4.3. Pregled literature**

Prethodno spomenute teorijske pretpostavke poslužile su kao podloga velikom broju empirijskih studija. Općenito, istraživanje odrednica profitabilnosti poslovnih subjekata moguće je pratiti u nekoliko smjerova.



Najveći broj studija, polazeći od pretpostavki industrijske ekonomije bavi se pitanjem perzistentnosti profitabilnosti, odnosno nastoji utvrditi jesu li iznadprosječni prinosi na aktivnost kratkoročni fenomen kako predviđa industrijska ekonomija ili razlike u profitabilnosti postoje i u dugom roku kako predviđaju alternativne ekonomske škole. Kao ekstenzija ovog pravca postoji i drugi smjer istraživanja, temeljen na SCP paradigmi, koji se bavi utjecajem industrijskih karakteristika na profitabilnost poslovnih subjekata poput koncentracije, tehnološkog intenziteta, barijera ulasku u granu i sl. Treći pravac istraživanja bavi se karakteristikama poslovnih subjekata poput njihove veličine, inovativnosti, iskustva, vlasništva ili tržišne orijentacije. Konačno, u radu pojedinih autora naglasak je na utjecaju međuorganizacijskih odnosa na profitabilnost poslovnih subjekata. U tom kontekstu osobita pažnja posvećuje se ulozi strateških saveza. S jedne strane postojeće studije nastoje istražiti razlike u profitabilnosti između poslovnih subjekata koji sudjeluju u strateškim savezima i onih koja nastupaju samostalno. S druge strane, postojeća istraživanja bave se utjecajem obilježja strateških saveza na rezultate njihovih članica.

Istraživanja postojanosti profitabilnosti počivaju na tezi o korektivnom djelovanju tržišnih sila na devijacije od tržišnog prosjeka povrata koji poslovni subjekti ostvaruju na svoje aktivnosti. Rezultati analize vremenskih serija profitabilnosti u velikom broju zemalja pružaju potporu teorijskim modelima koji zagovaraju perzistentnost profitabilnosti u dugom roku (Cubbin i Geroski, 1990; Mc Millan i Wohar, 2011). Slični nalazi dobiveni su primjenom panel ekonometrijskih metoda na uzorku sačinjenom od većeg broja industrija kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama (Goddard et al., 2005; Stojčić i Vojvodić, 2012). Rezultati potonjeg pristupa imaju osobitu važnost pošto omogućavaju diferencijaciju između kratkoročnih i dugoročnih učinaka pojedinih determinanti na profitabilnost poslovnih subjekata.

Objašnjenja prethodno spomenutih nalaza tražena su u velikom broju činitelja poput industrijskih karakteristika, karakteristika poslovnih subjekata ili institucionalnih činitelja. Rana istraživanja u ovom području upućuju kako stupanj tržišne koncentracije pozitivno utječe na profitabilnost poslovnih subjekata (Bain, 1951; 1956). U desetljećima koja su uslijedila, ovi rani nalazi, pretrpjeli niz kritika koje su se odnosile na odabir metodologije, konstrukciju modela, razinu agregiranosti podataka te potencijalnu endogenost tržišne strukture u odnosu na profitabilnost. Novija istraživanja došla su do različitih nalaza veze profitabilnosti i industrijske koncentracije. Koristeći podatke iz 14 zemalja za razdoblje 1994-1998 Slade, (2004) nalazi pozitivan utjecaj industrijske koncentracije definirane kao Herfindahl Hirschmann indeks, na profitabilnost poslovnih subjekata. Lin et al., (2009) pak analizirajući profitabilnost industrija u SAD tijekom više od deset godina ne nalaze statistički signifikantnu vezu između koncentracije i uspješnosti poslovnih subjekata.

Profitabilnost poslovnih subjekata povezana je i s njihovim tržišnim udjelom. Nalazi nekoliko autora upućuju kako tržišna moć pojedinih poslovnih subjekata ima pozitivan utjecaj na njihovu profitabilnost (Goddard et al., 2005; Slade, 2004; Stojčić i Vojvodić, 2012). S jedne strane, ovakvi nalazi mogu se interpretirati kao dokaz da poslovni subjekti s većom tržišnom moći imaju mogućnost provođenja nekompetitivnih aktivnosti. S druge strane, u dinamičkom kontekstu pozitivna veza između tržišnog udjela i profitabilnosti može se promatrati kao posljedica poboljšanja u učinkovitosti poslovnih subjekata pri čemu najučinkovitiji subjekti imaju priliku preuzeti tržište svojih konkurenata te tako ostvariti iznad prosječne profite. Međutim, potrebno je istaknuti da utjecaj tržišne moći na profitabilnost može biti i negativan ukoliko poslovni subjekti vode takozvani «tihi život», odnosno tekuće poslovanje temelje na uspješnim rezultatima iz prošlih razdoblja.

Pored sektorskih karakteristika odrednice profitabilnosti poslovnih subjekata tražene su i u karakteristikama samih subjekata. Jedno od pitanja koje

privlači interes velikog broja istraživača je i odnos između veličine poslovnih subjekata, uobičajeno mjerene brojem zaposlenih ili veličinom prihoda i njihove profitabilnosti. S jedne strane, veličina poslovnih subjekata sugerira sposobnost poslovnih subjekata da ostvare koristi ekonomije obujma te tako postanu profitabilniji. S druge strane, Goddard et al., (2005) navode da veći poslovni subjekti mogu biti sporiji u odgovoru na tržišne izazove te provoditi prethodno spomenutu politiku «tihog života» što pak negativno utiče na njihovu profitabilnost. Rezultati empirijskih studija ne pružaju jednoglasnu potporu ni jednoj od prethodno iznesenih pretpostavki. Većina studija nalazi dokaze pozitivnog utjecaja veličine poslovnih subjekata na profitabilnost poslovnih subjekata (Luo et al., 2007; Lin et al., 2009). Međutim, rezultati studije Goddarda et al., (2005), dobiveni regresijskom analizom odrednica profitabilnosti u Belgiji, Francuskoj, Italiji, Španjolskoj i Velikoj Britaniji upućuju kako su profitabilnost i veličina poslovnih subjekata u suprotnom odnosu, što se može shvatiti kao potvrda pretpostavke o vođenju tzv «tihog života». Konačno, Oum et al., (2004) ne pronalaze nikakvu statistički signifikantnu vezu između veličine poslovnih subjekata i profitabilnosti.

Jedan od izvora profitabilnosti poslovnih subjekata je i njihova inovativnost, odnosno sposobnost razvijanja novih proizvoda, procesa i usluga. Počevši sa Schumpeterom (1942), ekonomisti su prepoznali kako u uvjetima tržišnih nesavršenosti inovacije djeluju kao disruptivni faktor koji ruši postojeću ekonomsku strukturu kako bi stvorio mjesto novoj, a u isto vrijeme omogućuje poslovnim subjektima da svoje proizvode plasiraju po cijeni koja je iznad graničnih troškova, te tako ostvare iznadprosječne prinose. Empirijska istraživanja pružaju jako puno dokaza utjecaja inovativnosti na uspješnost poslovnih subjekata (Grossman i Helpman, 1994; Loof et al., 2002; 2006; Hashi i Stojcic, 2013). U kontekstu profitabilnosti, Zollo et al., (2002) pronalaze pozitivan utjecaj ulaganja u istraživanje i razvoj na uzorku poslovnih subjekata iz biotehnoloških i farmaceutskih industrija tijekom desetogodišnjeg razdoblja.

Među izvorima profitabilnosti nekoliko studija bavilo se pitanjem vlasništva nad poslovnim subjektima. U postojećoj literaturi strano vlasništvo uobičajeno se smatra generatorom restrukturiranja, transfera tehnologije i znanja te poboljšanja izvozne konkurentnosti što sve zajedno ima pozitivan učinak na profitabilnost (Djankov i Murrell, 1999; Anić i Nušinović, 2003b; Dunkovic, 2004; Rugraff, 2008). Pored izravnog utjecaja stranog vlasništva na pojedine poslovne subjekte postojeća istraživanja bavila su se i drugim dimenzijama ovog fenomena. Oum et al., (2004) nisu našli vezu između udjela državnog vlasništva u poslovnim subjektima i njihove profitabilnosti. Stojčić i Vojvodić (2012) istražuju utjecaj udjela stranog vlasništva u sektoru maloprodaje na profitabilnost poslovnih subjekata. Rezultati istraživanja ukazuju kako veća prisutnost stranih poslovnih subjekata prisiljava domaće poslovne subjekte na korekciju cijena prema dole te negativno utječe na njihovu profitabilnost. Ovi nalazi konzistentni su s nalazima Anića i Nusinović (2003b.) za ranije razdoblje.

Postojeće studije pristupaju pitanju utjecaja eksternog okruženja na profitabilnost poslovnih subjekata na različite načine. Luo et al., (2007) istražuju utjecaj tržišne neizvjesnosti i turbulencija definiranih kao brzina promjene baze kupaca s kojom se poslovni subjekt susreće te brzine promjena u tehnologiji unutar industrije u kojoj poslovni subjekt posluje. Rezultati sugeriraju kako viši stupanje neizvjesnosti negativno utječe na profitabilnost dok je doprinos tehnoloških promjena pozitivan. Lin et al., (2009) istražuju utjecaj dinamičnosti okruženja definiranog kao stupanj nepredvidljivosti kretanja prihoda od prodaje svih poslovnih subjekata unutar industrije. Utjecaj na profitabilnost je negativan, što se može objasniti činjenicom, da opstanak u dinamičnom okruženju zahtijeva visok stupanj fleksibilnosti i prilagodljivosti, što u određenim okolnostima može predstavljati poteškoću poslovnim subjektima. Konačno, Stojčić i Vojvodić (2012), istražuju utjecaj aglomeracijskih eksternalija poput dijeljenja znanja i vještina, suradnje sa profesionalnim i znanstvenim institucijama i sl. Njihovi rezultati upućuju kako suradnja sa subjektima iz okruženja ima pozitivan utjecaj na profitabilnost.

U postojećoj literaturi pitanje profitabilnosti promatrano je i u kontekstu sudjelovanja poslovnih subjekata u strateškim savezima. Općenito govoreći, istraživanja u ovom području razvijala su se u tri smjera. Jedna skupina autora bavi se pitanjem razlika u profitabilnosti između poslovnih subjekata koja su članice strateških saveza i onih koje to nisu (Reijnders i Verhallen, 1996; Oum et al., 2004). Istraživanja druge skupine autora usmjerena su na odnos između karakteristika strateškog saveza i njegove profitabilnosti (Zollo et al., 2002; Lu i Beamish, 2006). Konačno, najveći broj studija nastoji odgovoriti na pitanje koje karakteristike strateškog saveza i na koji način utječu na profitabilnost njegovih članica (Bae i Gargiulo, 2004; Lee, 2007; Goerzen, 2007; Luo et al., 2007; Antoncic i Prodan, 2008; Lin et al., 2009). Iako pružaju brojne spoznaje o utjecaju strateških saveza na pokazatelje uspješnosti poslovnih subjekata postojeće studije uglavnom se temelje na jednostavnim analitičkim metodama što dovodi u pitanje valjanost njihovih rezultata.

Rezultati prve skupine studija uglavnom potvrđuju pozitivan utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu na profitabilnost. Reijnders i Verhallen (1996) analiziraju razlike u proizvodnosti i profitabilnosti među članicama strateških saveza i poslovnim subjektima koja samostalno djeluju u sektoru trgovine na malo u Nizozemskoj koristeći više pokazatelja prethodno spomenutih kategorija. Rezultati upućuju na superiornost poslovnih subjekata članica strateških saveza u vidu proizvodnosti i profitabilnosti bez obzira na korišteni pokazatelj. Oum et al., (2004) bave se učinkom strateških saveza na proizvodnost i profitabilnost u zrakoplovnoj industriji tijekom razdoblja 1986 – 1995. S jedne strane rezultati upućuju na pozitivan utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu na proizvodnost. S druge strane, utjecaj saveza na profitabilnost ovisi o razini suradnje unutar saveza. Savezi u kojima je stupanj suradnje između članica veći imaju snažniji utjecaj na profitabilnost njihovih poslovnih subjekata. U tumačenju ovog nalaza autori navode kako porast intenziteta suradnje između članica strateških saveza

pogoduje transferu znanja, dijeljenju troškova, diversifikaciji rizika i općenito udruživanju resursa.

Istraživanja odnosa između karakteristika strateških saveza i njihove profitabilnosti bave se pitanjima vezanim uz funkcioniranje saveza te obilježjima poput njegove veličine, udjela partnera u vlasništvu saveza i sl. Zollo et al., (2002) istražuju utjecaj procesa koji se odvijaju unutar saveza na njegovu uspješnost koristeći uzorak strateških saveza u biotehnološkoj industriji. Model istraživanja uključuje mjere prethodnog iskustva partnera sa sudjelovanjem u strateškim savezima, iskustva suradnje u strateškim savezima unutar istog tehnološkog područja, kontrole za prethodnu suradnju s aktualnim članicama strateškog saveza te kontrole za saveze koji su kapitalno povezani. Dobiveni rezultati ne pružaju potporu pretpostavci o utjecaju prethodnog iskustva sudjelovanja u savezima te suradnje s poslovnim subjektima u istom tehnološkom području na profitabilnost. Međutim, iskustvo prethodne suradnje s članicama aktualnog strateškog saveza ima pozitivan utjecaj na njegovu profitabilnost. Među ostalim varijablama, naknadne promjene sporazuma o stupanju u strateški savez nemaju utjecaja dok je utjecaj uvođenja nadzornih mehanizama pozitivan.

Pored saveza koji djeluju unutar nacionalnih granica pojedinih država, utjecaj karakteristika strateškog povezivanja na profitabilnost analiziran je i u međunarodnom kontekstu. Lu i Beamish (2006) analiziraju utjecaj međunarodnih saveza između japanskih malih i srednje velikih poslovnih subjekata i partnera u 43 zemlje svijeta. Znanje o stranom tržištu nema utjecaja na profitabilnost strateškog saveza, ali sposobnost pribavljanja znanja o stranom tržištu negativno utječe na trajnost saveza. Veličina japanskih poslovnih subjekata ima negativan utjecaj na profitabilnost i trajanje saveza.

Kao što je prethodno spomenuto najveći broj studija bavi se utjecajem strateških saveza na profitabilnost njihovih članica. Bae i Gargiulo Insead (2004) istražuju utjecaj zamjenjivosti članica saveza i njegove strukture na profitabilnost sektora telekomunikacija. Na temelju rezultata studije može se zaključiti kako poslovni subjekti s većim tržišnim udjelom imaju veću sklonost stupanju u strateški savez što autori interpretiraju kao dokaz oligopolskih motiva strateškog povezivanja. Nadalje, tržišna moć partnera te mogućnost zamjenjivosti partnera nisu signifikantni. Gustoća mreže poslovnih subjekata, definirana kao odnos između stvarnog i maksimalno mogućeg broja saveza po partneru ima negativan utjecaj na profitabilnost poslovnih subjekata, što sugerira kako poslovni subjekti koji sudjeluju u manjem broju saveza imaju veću profitabilnost.

Lee (2007) istražuje utjecaj obilježja strateških saveza na uspješnost malih i srednje velikih poslovnih subjekata u biotehnološkoj industriji. Model uključuje karakteristike partnera, strukturu i vrstu saveza, vezu s partnerima, apsorpcijski kapacitet. Rezultati upućuju kako svi od prethodno spomenutih činitelja pozitivno utječu na profitabilnost članica saveza.

Postojeća istraživanja ukazuju kako poslovni subjekti često stupaju u strateške saveze s partnerima s kojima su u prošlosti ostvarivali sličan vid suradnje. Gorzen (2007) istražuje utjecaj ovog fenomena na profitabilnost. Uzastopnost strateškog povezivanja s istim partnerima ima negativan utjecaj na profitabilnost poslovnih subjekata neovisno o tome radi li se o domaćim ili inozemnim poslovnim subjektima. Prethodno spomenuti efekt osobito je jak u okruženju tehnološke neizvjesnosti, odnosno industrijama koje karakterizira međuovisnost različitih tehnoloških područja. Luo et al., (2004) pak istražuju utjecaj povezivanja poslovnih subjekata s izravnim konkurentima. Doprinos povezivanja s rivalima profitabilnosti je nelinearan, odnosno pri niskim i visokim razinama povezivanja utjecaj je negativan dok suprotno vrijedi pri umjerenoj razini povezivanja.

Antončić i Prodan (2008), analiziraju vezu između sudjelovanja u strateškom savezu, razvoja korporativnog poduzetništva i uspješnosti poslovnih subjekata u prerađivačkoj industriji u Sloveniji. Na temelju rezultata istraživanja daje se zaključiti kako razvoj korporativnog poduzetništva pogoduje profitabilnosti poslovnih subjekata. Nadalje razvoju korporativnog poduzetništva pogoduje povećano zalaganje partnera u radu saveza te viši stupanj kompatibilnosti vrijednosti, normi i kulturoloških obrazaca između partnera. Rezultati Lin et al., (2009) sugeriraju da komplementarnost resursa koje partneri ulažu u savez te reputacija partnera imaju pozitivan učinak na profitabilnost poslovnih subjekata. Ovo je osobito slučaj poslovnih subjekata čija je reputacija loša, odnosno u savezima koje karakterizira značajna asimetrija u reputaciji partnera te ukoliko se radi o mladim poslovnim subjektima. Ostvarivanje pozitivnih eksternalija statusne asimetrije osobito dolazi do izražaja u stabilnom okruženju.

Postojeće studije ukazuju na brojne činitelje koji utječu na profitabilnost poslovnih subjekata. Međutim, kao što je ranije spomenuto, većina postojećih nalaza dobivena je korištenjem jednostavnih analitičkih metoda koje ne vode računa o postojanosti profitabilnosti te o potencijalnoj endogenosti odnosa između profitabilnosti i nekih od njezinih činitelja. Relativno mali broj postojećih studija bavi se sektorom trgovine na malo te razlikama u profitabilnosti između poslovnih subjekata koja na tržištu nastupaju samostalno i poslovnih subjekata članica strateških saveza u ovom sektoru. Nedostatak studija koje se bave spomenutom problematikom osobito je zamjetan u kontekstu zemalja središnje i istočne Europe, uključujući i Hrvatsku, gdje prema dostupnim saznanjima, ne postoje studije koje se bave pitanjem razlika u uspješnosti između članica strateških saveza i ostalih poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo. Iz spomenutog razloga u nastavku će se nastojati premostiti spomenuti jaz u literaturi.



#### 4.4. Model istraživanja

Temeljem diskusije prethodne dvije cjeline razvijen je model istraživanja koji se u općem obliku može definirati kao:

$$Prof_{it} = Prof_{it-1} \cdot SA_{it} \cdot X_{it} \quad (1)$$

U jednadžbi (1) zavisna varijabla je pokazatelj profitabilnosti definiran kao povrat na aktivu (ROA) poslovnih subjekata iz sektora trgovine na malo u određenoj godini. Desna strana jednadžbe uključuje vremenski pomaknutu vrijednost zavisne varijable kojom se kontrolira perzistentnost profitabilnosti, odnosno ovisnost današnje profitabilnosti poslovnih subjekata o njihovoj profitabilnosti u prošlosti. Varijabla  $SA_{it}$  je kategorička varijabla koja poprima vrijednost jedan ukoliko je poslovni subjekt članica strateškog saveza. Temeljem prethodno spomenutih nalaza empirijskih studija, kao i teorijskih pretpostavki očekuje se pozitivan predznak ove varijable.

Posljednji element jednadžbe (1),  $X_{it}$  predstavlja skupinu kontrolnih varijabli u modelu koje uključuju karakteristike poslovnih subjekata, karakteristike njihove industrije te elemente njihovog okruženja. Među karakteristikama poslovnih subjekata model uključuje njihovu veličinu, vlasništvo te dva pokazatelja troškovne učinkovitosti. Veličina poslovnih subjekata mjerena je brojem zaposlenih. S jedne strane, veličina poslovnih subjekata može se povezati sa sposobnošću postavljanja barijera ulasku, lakšim pristupom resursima potrebnim za uspješan nastup na tržištu, te sposobnošću inovativnosti. S druge strane, veći poslovni subjekti uslijed organizacijske kompleksnosti mogu biti manje fleksibilni prilikom odgovora na izazove okruženja što može imati negativan utjecaj na njihovu profitabilnost. Zbog svega spomenutog nema prethodnog očekivanja predznaka ove varijable.

Vlasništvo nad poslovnim subjektima definirano je kao kategorička varijabla koja poprima vrijednost 1 ukoliko je poslovni subjekt pretežito u stranom vlasništvu. Kao što je spomenuto ranije, priljev inozemnih investicija u tranzicijskim zemljama imao je pozitivan utjecaj na restrukturiranje poslovnih subjekata, poboljšanja njihove konkurentnosti i rast proizvodnosti (Djankov i Murrell, 2002; Rugraff, 2006; Schadler et al., 2006). Budući da svi prethodno spomenuti procesi pogoduju profitabilnosti poslovnih subjekata, može se očekivati pozitivan predznak ove varijable. Međutim, rezultati iz nekih zemalja poput Hrvatske sugeriraju kako je porast stranog vlasništva u sektoru trgovine na malo imao za posljedicu porast konkurencije te pad cijena što ima negativan utjecaj na troškove (Stojčić i Vojvodić, 2012). Imajući u vidu spomenuto nema prethodnih očekivanja u vezi predznaka ove varijable.

Troškovna učinkovitost modelirana je s dvije varijable. Jedinični troškovi rada definirani su kao omjer ukupnih troškova rada i prihoda poslovnih subjekata dok su jedinični troškovi materijala definirani kao omjer ukupnih troškova materijala i prihoda poslovnih subjekata. U postojećoj literaturi smanjenje jediničnih troškova poslovnih subjekata smatra se pokazateljem poboljšanja troškovne učinkovitosti (Pinto et al., 1993; Havlik, 2000; Stojčić et al., 2013). Polazeći od pretpostavke da uz nepromijenjene cijene smanjenje troškova povećava profitnu marginu poslovnog subjekta očekuje se negativan predznak ovih dvaju varijabli.

Među industrijskim karakteristikama model uključuje industrijsku koncentraciju poslovnih subjekata mjerenu Herfindahl Hirschmanovim indeksom. Pozitivan predznak ove varijable moguće je interpretirati kao dokaz da u koncentriranim industrijama uslijed barijera ulasku, ekonomija obujma i sl. poslovni subjekti imaju mogućnost ostvariti višu razinu profitabilnosti. Dvije varijable su uključene kao mjere utjecaja aglomeracijskih eksternalija na profitabilnost poslovnih subjekata. U postojećoj literaturi navodi se nekoliko razloga zbog kojih ovaj vid

eksternalija može imati pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata. Prema Marshallu (1920) lokacija poduzeća u gusto naseljenim urbanim područjima omogućava pristup većoj potražnji, bolju ponudu radne snage i razvijeniju infrastrukturu poput znanstvenih i profesionalnih institucija i prometne infrastrukture. Jacobs (1968) naglašava važnost intra-industrijskih eksternalija prostorne koncentracije poduzeća poput lakšeg pristupa specijaliziranim inputima ili radnoj snazi u građenju konkurentnosti poduzeća.

Noviji doprinosi u ovom području veći naglasak stavljaju na zrelost informacijske mreže između poslovnih subjekata. Prema ovom objašnjenju obavljanje aktivnosti između poslovnih subjekata u određenom području odvija se po određenim formalnim i neformalnim pravilima. U potrazi za znanjem i informacijama te u kontaktima s drugim ekonomskim agentima, poslovni subjekti se vode prethodno spomenutim pravilima. Promjena postojeće informacijske mreže za poslovni subjekt zahtijeva ulaganje u pribavljanje znanja i prilagodbu što može imati negativan utjecaj na profitabilnost. Imajući sve u vidu može se očekivati da postojanje aglomeracijskih eksternalija ima pozitivan utjecaj na profitabilnost poslovnih subjekata.

Slijedom spomenutoga model uključuje varijablu urbanizacijske eksternalije definiranu kao omjer broja poslovnih subjekata unutar određene regije i svih poslovnih subjekata unutar države, a koja ima svrhu kontrole za inter – industrijske efekte te varijablu lokalizacijske eksternalije koja je definirana kao omjer između poslovnih subjekata iz sektora trgovine na malo i svih poslovnih subjekata unutar određene regije. Očekuje se pozitivan predznak na obje varijable. Konačno, model uključuje i skupinu kategoričkih varijabli koje kontroliraju za učinke specifične za svaku od zemalja iz kojih dolaze poduzeća uključena u analizu. Ukupan popis varijabli sadržan je u tablici 16.

Tablica 16: Opis varijabli modela istraživanja

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| $Prof_{it}$                    | Povrat na aktivu poduzeća i u godini t (ROA)  |
| $SA_{it}$                      | Kategorička varijabla – 1 ako je poduzeće član strateškog saveza                                  |
| $Veličina_{it}$                | Broj zaposlenih poduzeća i u godini t   |
| $Vlasništvo_{it}$              | Kategorička varijabla – 1 ako je poduzeće u pretežito stranom vlasništvu                          |
| $JTR_{it}$                     | Jedinični troškovi rada – omjer troškova rada i prihoda prodaje poduzeća i u godini t             |
| $JTM_{it}$                     | Jedinični troškovi materijala – omjer troškova materijala i prihoda prodaje poduzeća i u godini t |
| $HH_{it}$                      | Industrijska koncentracija – Herfindahl Hirschmann indeks   |
| Urbanizacijske<br>eksternalije | Omjer broja poduzeća u regiji i ukupnog broja poduzeća u državi                                   |
| Lokacijske<br>eksternalije     | Omjer broja poduzeća sektora trgovine na malo i ukupnog broja poduzeća unutar regije              |
| $Zemlja_{it}$                  | Kategoričke varijable za svaku od zemalja uključenih u analizu                                    |

Izvor: Obrada autora

#### 4.5. Metodologija

Pri odabiru metodologije potrebno je voditi računa o prirodi baze podataka korištene u ovom istraživanju, kao i o nekim od spoznaja do kojih se došlo u prethodnim poglavljima ove disertacije. Longitudinalna (panel) priroda baze podataka sugerira kako bi se odgovarajući procjenitelj trebao tražiti u skupini panel procjenitelja. Pored toga, potrebno je uzeti u obzir činjenicu kako postojeća razina zavisnih varijabli može biti pod utjecajem vrijednosti iz prethodne godine. Konačno, potrebno je uzeti u obzir činjenicu kako se učinak strateških saveza na profitabilnost ne realizira trenutno, nego tijekom vremena. Iz spomenutoga proizlazi kako je potrebno uzeti u obzir razliku između utjecaja na zavisne varijable u kratkom i dugom roku.

Vodeći računa o prethodno izloženim problemima, u procjeni se koristi metodom dinamičkog panela (Arellano i Bond, 1991.; Arellano i Bover, 1995.; Blundell i Bond, 1998.). Ova metoda dio je veće skupine procjenjivačkih metoda, koja se obično naziva generalizirana metoda momenata (GMM). U prisutnosti endogenosti, dinamički panel procjenitelj, procjenjuje nepristrane i dosljedne koeficijente koristeći se instrumentima koji dolaze unutar sustava. U općem obliku dinamički model može se definirati kao:

$$y_{it} = \alpha y_{it-1} + \beta x_{it} + u_i + v_{it} \quad (2)$$

gdje je  $y_{it}$  vrijednost zavisne varijable poslovnog subjekta  $i$  u razdoblju  $t$ ,  $y_{it-1}$  je zavisna varijabla za isti poslovni subjekt  $s$  pomakom za jedno razdoblje unatrag,  $x_{it}$  je vektor nezavisnih varijabli za poslovni subjekt  $i$  u razdoblju  $t$ ,  $u_i$  su pojedinačni vremenski konstantni učinci, a  $v_{it}$  je slučajna pogreška. Pojedinačni učinci tretiraju se kao stohastički, dok se pretpostavlja kako su slučajne pogreške serijski nekorelirane. U *jednadžbi 2*, vremenski konstantni učinci  $u_i$  su po definiciji korelirani s vrijednostima zavisne varijable u svim razdobljima (uključujući pomaknutu vrijednost zavisne varijable na desnoj strani što vodi problemu endogenosti). Ovaj problem rješava se diferenciranjem jednadžbe 2 koja poprima oblik:

$$\Delta y_{it} = \alpha \Delta y_{it-1} + \beta \Delta x_{it} + \Delta v_{it} \quad (3)$$

U *jednadžbi 3*, vremenski konstantni učinci su uklonjeni, ali problem endogenosti je i dalje prisutan zbog korelacije između diferencirane pomaknute vrijednosti zavisne varijable i slučajne pogreške (kroz korelaciju između  $y_{it-1}$  i  $v_{it-1}$ ). Međutim, ukoliko ne postoji serijska korelacija između slučajnih pogreški pomaknute razine endogenih varijabli (npr.  $y_{it-2}$ ), kao i pomaknute diferencirane vrijednosti ovih varijabli (npr.  $\Delta y_{it-2}$ ) mogu se

koristiti kao instrumenti (Arellano i Bond, 1991.; Greene, 2002.). Isti princip koristi se pri instrumentiranju ostalih potencijalno endogenih varijabli.

Dinamički panel procjenjivač može poprimiti dva oblika – diferencirani i sustavni procjenjivač. Kako upozoravaju Blundell i Bond (1998.) diferencirani procjenjivač može dovesti do pristranih i neučinkovitih procjena u situaciji kada su pomaknute razine zavisne varijable blizu slučajnom hodu. U takvoj situaciji moć pomaknute diferencirane vrijednosti endogene varijable imaju veću moć predviđanja njezinih aktualnih razina nego što pomaknute razine mogu predvidjeti aktualne diferencirane vrijednosti. U takvoj situaciji sustavni procjenjivač ima prednost. Ovaj procjenjivač gradi bazu podataka s dvostrukim brojem opažanja, za jednadžbu s razinama varijabli i za jednadžbu s njihovim diferenciranim vrijednostima. Ipak, sustav se tretira kao jedna jednadžba pod pretpostavkom da ista linearna veza i procijenjeni koeficijenti vrijede za transformirane (diferencirane) i netransformirane (razine) varijable (Roodman, 2009.). Još jedna prednost sustavnog procjenjivača je mogućnost uključivanja kategoričkih varijabli koje diferencirani procjenjivač eliminira zajedno s pojedinačnim učincima. Konačno, sustavni se procjenjivač koristi većim brojem instrumenata, nego diferencirani procjenjivač, što povećava količinu raspoloživih informacija i vodi većoj učinkovitosti procjene.

Dinamički modeli mogu se procjenjivati u proceduri koja se sastoji od jednog koraka i proceduri koja se sastoji od dva koraka. U prvom slučaju procjenjivač je osjetljiv na problem heteroskedastičnosti. Kako bi se dobio robustan procjenjivač, u proceduru se uvodi drugi korak u kojem se korištenjem reziduala iz prvog stupnja konstruira matrica robustna na obrasce heteroskedastičnosti (Roodman, 2009.). Međutim, standardne pogreške procijenjene na ovaj način mogu biti niže od stvarnih ukoliko je broj korištenih instrumenata velik. Ovaj problem može se riješiti korištenjem Windmeijerovih (2005.) korekcija za standardne pogreške koje su i korištene u ovom poglavlju.

Konačno, dinamička analiza omogućuje procjenu razlike između kratkoročnih i dugoročnih učinaka decentralizacije i kontrolnih varijabli na zavisnu varijablu. U jednadžbi 2 koeficijent  $\beta$  je procijenjeni koeficijent kratkog roka koji predstavlja samo dio ukupne promjene (Greene, 2002.). Dugoročni učinak može se izračunati matematički kao umnožak ovog koeficijenta i dugoročnog multiplikatora. Standardna pogreška i t-statistika za ovaj koeficijent može se izračunati korištenjem delta metode (Papke i Wooldridge, 2008).

#### **4.6. Podatci**

Empirijsko istraživanje provedeno je na bazi podataka Amadeus, pan-europskoj bazi podataka o poslovnim subjektima tvrtke Bureau van Dyke. Baza Amadeus sadrži podatke o nekoliko milijuna poslovnih subjekata u većini europskih zemalja te uključuje informacije poput lokacije poslovnih subjekata, vlasništva, financijskih pokazatelja poslovanja, članstva u strateškom savezu ili suradnje kroz mrežu poslovnih subjekata te industrije u kojoj poslovni subjekt posluje. Komparativna analiza europskih baza podataka na razini poslovnih subjekata provedena od strane Europske Središnje Banke u 2014 godini definira Amadeus kao najkvalitetniju pan-europsku bazu podataka na razini poslovnih subjekata.

Za potrebe disertacije preuzeti su podatci o poslovnim subjektima iz osam zemalja i to Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Mađarske, Češke, Slovačke, Slovenije, Poljske i Estonije. Analiza je provedena na uzorku poslovnih subjekata u razdoblju 2007 – 2012. Budući da se podatci u bazu Amadeus uvrštavaju s vremenskim odmakom od 12-18 mjeseci proizlazi kako su korišteni podatci u trenutku pisanja disertacije predstavljali najnovije raspoložive podatke. Broj poslovnih subjekata varira tijekom godina i između analiziranih zemalja što je razvidno iz tablice 17.

Tablica 17: Broj poslovnih subjekata u uzorku

|                     | 2007. | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Hrvatska            | 1771  | 1700  | 1799  | 1903  | 1730  | 1642  |
| Bosna i Hercegovina | 228   | 236   | 233   | 234   | 505   | 207   |
| Češka               | 157   | 129   | 106   | 136   | 168   | 156   |
| Slovačka            | 561   | 615   | 674   | 964   | 929   | 911   |
| Slovenija           | 128   | 129   | 123   | 141   | 278   | 287   |
| Mađarska            | 100   | 98    | 114   | 105   | 117   | 142   |
| Poljska             | 271   | 237   | 245   | 283   | 295   | 286   |
| Estonija            | 134   | 135   | 138   | 168   | 224   | 222   |
| UKUPNO              | 3350  | 3279  | 3432  | 3934  | 4246  | 3853  |

Izvor: Obrada autora

Kao što je prethodno spomenuto baza podataka Amadeus sadrži podatke o članstvu poslovnih subjekata u strateškim savezima. Pored ovih informacija, korišteni su podatci dobiveni od strane pojedinih strateških saveza u analiziranim zemljama o njihovim članicama kako bi se upotpunila izvorna lista članica strateških saveza. Konačno, preostali poslovni subjekti su kontaktirani elektronskim putem te su zamoljena za informaciju o članstvu u strateškom savezu. Na taj način formirana je konačna lista poslovnih subjekata članica strateškog saveza. Tablica 18. donosi podatke o članstvu analiziranih poslovnih subjekata u strateškim savezima. Iz ove tablice može se utvrditi kako broj članica strateških saveza varira od 8 % u Sloveniji do 45 % u Mađarskoj.

Tablica 18: Udio poslovnih subjekata članova strateškog saveza u uzorku

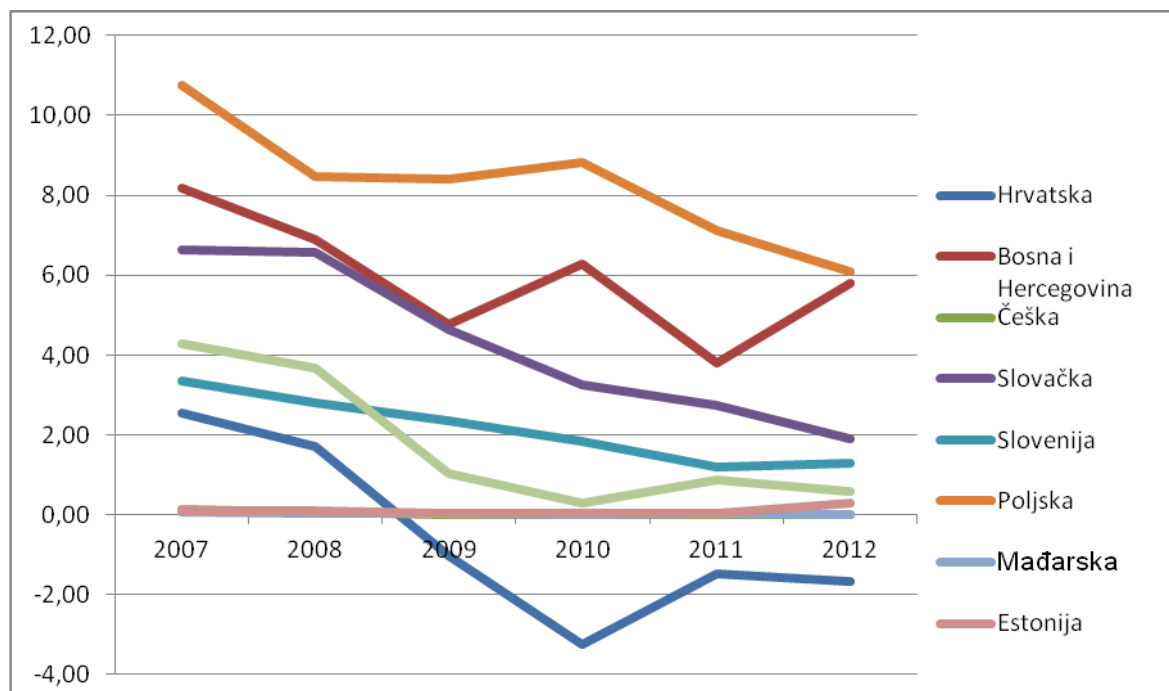
| Zemlja              | %     |
|---------------------|-------|
| Hrvatska            | 20.46 |
| Bosna i Hercegovina | 15.76 |
| Češka               | 30.22 |
| Slovačka            | 16.61 |
| Slovenija           | 8.29  |
| Mađarska            | 44.67 |
| Poljska             | 31.42 |
| Estonija            | 20,37 |

Izvor: Obrada autora



Analiza kretanja profitabilnosti poslovnih subjekata tijekom promatranog razdoblja u svih osam zemalja ukazuje na negativan trend. Ovaj trend osobito je naglašen u Hrvatskoj gdje pokazatelj profitabilnosti poprima negativne vrijednosti. Ovaj nalaz može se promatrati u kontekstu ranije spomenutog ulaska stranih rivala te povećanja tržišnog pritiska u sektoru trgovine na malo u Hrvatskoj. Također, negativna kretanja profitabilnosti moguće je povezati s sveukupnim negativnim trendom kretanja hrvatskog gospodarstva.

Grafikon 2. Profitabilnost sektora trgovine na malo u analiziranim zemljama 2007- 2012



Izvor: Obrada autora

Deskriptivna analiza razlika u profitabilnosti između poslovnih subjekata koja na tržištu nastupaju samostalno te onih koji sudjeluju u strateškom savezu otkriva oprečne rezultate između pojedinih zemalja. S jedne strane, u Hrvatskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Poljskoj poslovni subjekti koji posluju samostalno manje su profitabilni od poslovnih subjekata koji su strateški

povezani s drugim poslovnim subjektima. U Bosni i Hercegovini, Češkoj, Mađarskoj i Estoniji, pak, nalazi upućuju kako poslovni subjekti koji posluju samostalno imaju bolje rezultate poslovanja. Konačno, na razini cijelog uzorka, poslovni subjekti, članovi strateškog saveza imaju višu razinu profitabilnosti od konkurenata koji na tržištu nastupaju samostalno.

Tablica 19. Profitabilnost i članstvo u strateškom savezu 2007-2012

| Zemlja              | Članstvo u strateškom savezu |      |
|---------------------|------------------------------|------|
|                     | Ne                           | Da   |
| Hrvatska            | -0,94                        | 0,89 |
| Bosna i Hercegovina | 5,75                         | 4,79 |
| Češka               | 0,09                         | 0,03 |
| Slovačka            | 2,56                         | 4,1  |
| Slovenija           | 1,61                         | 2,47 |
| Poljska             | 8,22                         | 8,36 |
| Mađarska            | 0,14                         | 0,11 |
| Estonija            | 3,07                         | 2,75 |
| Ukupno              | 1,53                         | 2,54 |

Izvor: Obrada autora

Ostale varijable korištene u analizi predstavljene su u tablici 20. Iz ove tablice može se zaključiti kako se s izuzetkom poslovnih subjekata u Češkoj i Mađarskoj uglavnom radi o malim i srednje velikim poslovnim subjektima. Deskriptivna statistika u tablici 20. također otkriva i razlike između analiziranih zemalja u jediničnim troškovima rada. Tijekom promatranog razdoblja najviši jedinični troškovi rada zabilježeni su u Bosni i Hercegovini, Poljskoj i Slovačkoj. Magnituda prosječne vrijednosti upućuje da su troškovi rada u analiziranim poslovnim subjektima sektora trgovine na malo u spomenute dvije zemlje nekoliko puta viši od njihovih prihoda prodaje. Među ostalim zemljama troškovi rada su najniži među poslovnim subjektima u Mađarskoj i Estoniji. Usporedba materijalnih troškova otkriva sličnu sliku. U

Bosni i Hercegovini, Poljskoj, Hrvatskoj i Slovačkoj ovi troškovi su nekoliko puta viši od prihoda koje ostvaruju analizirani poslovni subjekti. U preostale četiri zemlje razina materijalnih troškova je približno jednaka. Među analiziranim zemljama s izuzetkom Slovačke i Estonije prevladavaju domaći poslovni subjekti. Udio domaćih poslovnih subjekata osobito je naglašen u Sloveniji, Poljskoj te Mađarskoj.

Tablica 20: Ostale karakteristike uzorka

|  | Hrvatska | Bosna i Hercegovina | Češka | Slovačka | Slovenija | Poljska | Mađarska | Estonija |
|--|----------|---------------------|-------|----------|-----------|---------|----------|----------|
| Veličina poslovnih subjekata (broj zaposlenih) | 28       | 22                  | 640   | 41       | 132       | 106     | 516      | 45       |
| Jedinični troškovi rada                        | 0,36     | 15                  | 0,14  | 2,40     | 0,70      | 59      | 0,11     | 0,13     |
| Jedinični troškovi materijala                  | 3,25     | 26                  | 0,68  | 1,22     | 0,66      | 33      | 0,75     | 0,74     |
| Strano vlasništvo (% poslovnog subjekta)       | 38       | 34                  | 13    | 52       | 9         | 4       | 3        | 73       |
| Industrijska koncentracija (hhi)               | 1100     | 100                 | 1100  | 800      | 1900      | 300     | 1400     | 1200     |
| Lokalizacijske ekonomije                       | 0,03     | 0,03                | 0,02  | 0,85     | 0,007     | 0,02    | 0,02     | 0,01     |
| Urbanizacijske ekonomije                       | 0,11     | 0,71                | 0,02  | 0,03     | 0,19      | 0,10    | 0,14     | 0,23     |

Izvor: Obrada autora

Posljednja tri retka tablice 20. odnose se na značajke okruženja u kojem analizirani poslovni subjekti posluju. Tijekom promatranog razdoblja industrijska koncentracija bila je relativno niska u svim promatranim

zemljama s izuzetkom Slovenije. Osobito niska koncentracija zabilježena je u Bosni i Hercegovini te Poljskoj. Potencijal za suradnju s poslovnim subjektima koje se bave srodnim aktivnostima relativno je nizak u svim zemljama izuzev Slovačke. Magnituda prosječne vrijednosti lokalizacijskih ekonomija sugerira kako se ispod 3 posto analiziranih poslovnih subjekata nalaze unutar iste regije. Slična magnituda prosječne vrijednosti urbanizacijskih ekonomija može se interpretirati kao signal niskog potencijala za generiranje ovih međuindustrijskih eksternalija.

#### 4.7. Rezultati istraživanja

U istraživanju veze između sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata sektora trgovine na malo u zemljama središnje i jugoistočne Europe ekonometrijska tehnika dinamičkog panela primijenjena je na model koji u općem obliku možemo definirati kao:

$$\begin{aligned}
 Prof_{it} = & c + \alpha Prof_{it-1} + \beta_1 Savez_{it} + \beta_2 \ln Veličina_{it} + \beta_3 \ln JTR_{it} + \beta_4 \ln JTM_{it} + \\
 & \beta_5 Vlasništvo_{it} + \beta_6 \ln Koncentracija_{it} + \beta_7 \ln Lokalizacijske ekonomije_{it} + \\
 & \beta_8 \ln Urbanizacijske ekonomije_{it} + \sum_{i=1}^7 Zemlja_i + \sum_{2008}^{2012} Godina_t + u_i + v_{it} \quad (4)
 \end{aligned}$$

U jednadžbi (4) zavisna varijabla definirana je kao povrat na aktivu poslovnog subjekta  $i$  u godini  $t$  (ROA). Budući da ova varijabla poprima i pozitivne i negativne vrijednosti u model ulazi u izvornom obliku. Desna strana jednadžbe uključuje pomaknutu vrijednost zavisne varijable te kategoričku varijablu koja poprima vrijednost 1 ukoliko je poslovni subjekt u određenoj godini članica strateškog saveza. Model uključuje i skupinu varijabli koje predstavljaju karakteristike poslovnih subjekata. Veličina poslovnih subjekata ( $\ln Veličina$ ) definirana je kao prirodni logaritam broja zaposlenih poslovnih subjekata u određenoj godini. Jedinični troškovi rada i materijala poslovnih subjekata  $i$  u godini  $t$  ( $\ln JTR$  i  $\ln JTM$ ) definirani su kao

prirodni logaritam omjera troškova zaposlenih, odnosno materijala te prihoda poslovnih subjekata. Model uključuje i kategoričku varijablu za strano vlasništvo (Vlasništvo) koja poprima vrijednost 1 ukoliko je više od 25 posto vlasništva poslovnog subjekta pod kontrolom inozemnih vlasnika.

Među varijablama koje kontroliraju za okruženje u kojem poslovni subjekt posluje model uključuje prirodni logaritam Herfindahl – Hirschmann indeksa (lnHHI), mjeru industrijske koncentracije te prirodne logaritme lokalizacijskih i urbanizacijskih ekonomija definiranih u četvrtom dijelu poglavlja. Karakteristike zemalja iz kojih poslovni subjekti dolaze modelirane su nizom kategoričkih varijabli (po jedna za svaku zemlju) pri čemu je kao bazna zemlja uzeta Hrvatska. Model uključuje i niz kategoričkih varijabli za analizirane godine. Svrha ovih varijabli je kontroliranje za moguće obrasce povezanosti unutar pojedinih vremenskih presjeka. Prema Roodmanu (2009) ovakva povezanost može nastati uslijed univerzalnih pojava koje utječu na sva opažanja unutar pojedinog vremenskog presjeka.

U procjeni modela korišten je ekonometrijski program Stata 13 pri čemu je pomaknuta vrijednost zavisne varijable tretirana kao predeterminirana i u matrici instrumenata instrumentirana vlastitim pomaknutim razinama i pomaknutim diferencijama razina. Ostale egzogene varijable u matricu instrumenata ulaze izravno. Zbog jednostavnosti interpretacije i prikaza u nastavku poglavlja prezentirani su rezultati za varijable od interesa dok su procjene koeficijenata za godišnje kategoričke varijable izostavljene. Rezultati za ove varijable mogu se pronaći u dodatku poglavlju. Nastavak cjeline donosi rezultate procjene.

#### 4.7.1. Rezultati ekonometrijske analize veze sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata

Polazišna točka u ekonometrijskoj analizi je utvrđivanje valjanosti odabranog modela. U tom kontekstu, prilikom korištenja dinamičkih panel procjenitelja najvažnije pitanje je odabir instrumenata. U sustavnoj GMM procjeni instrumenti se pronalaze unutar sustava. Instrumenti u jednadžbi razina pronalaze se u diferencijama razina predeterminiranih i/ili endogenih varijabli pomaknutim dva ili više razdoblja u prošlost. U diferenciranoj jednadžbi predeterminirane i/ili endogene varijable instrumentiraju se njihovim razinama pomaknutim dva ili više razdoblja u prošlost. U testiranju valjanosti instrumenata korišten je Hansen test te Arellano – Bond test za autokorelaciju u diferencijama reziduala. Polazna hipoteza Hansenovog testa navodi da su preidentificirane restrikcije valjane. Dijagnostike modela prikazane su u tablici 21., iz koje je razvidno da je prijavljena p-vrijednost Hansenovog testa 0.30 što se može interpretirati kao znak valjanih instrumenata.

Tablica 21: Dijagnostike modela

| Dijagnostike   | Vrijednost |
|--|------------|
| Broj opažanja  | 22094      |
| Broj skupina (poslovnih subjekata)                       | 6588       |
| Broj instrumenata  | 31         |
| Wald test  | 1404***    |
| Hansen J test  | 10.61      |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.30       |
| Arellano-Bond test autokorelacije prvog reda             | -16.97     |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.000      |
| Arellano-Bond test autokorelacije drugog reda            | 1.52       |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.129      |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable – fiksni panel    | 0.003***   |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable – dinamički panel | 0.29***    |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable - OLS             | 0.51***    |

Izvor: Obrada autora

Daljnja važna dijagnostika u utvrđivanju valjanosti procjene dinamičkog panel modela je  $m_1/m_2$  test autokorelacije reziduala (Arellano i Bond, 1991). Svrha ovog testa je utvrđivanje postojanje autokorelacije prvog i drugog reda u slučajnoj pogrešci diferencirane jednadžbe pri čemu je nulta hipoteza nepostojanje autokorelacije. U odsustvu autokorelacije drugog reda razine potencijalno endogenih varijabli pomaknute u prošlost dva ili više razdoblja mogu se smatrati valjanim instrumentima. Tablica 21. ukazuje kako se hipoteza o nepostojanju autokorelacije prvog reda može odbaciti s velikom vjerojatnošću dok nema dovoljno dokaza za odbacivanje hipoteze o nepostojanju autokorelacije drugog reda.

Prema Roodmanu (2009) bitna dijagnostika u procjenjivanju dinamičkih panel modela je broj instrumenata korišten u procjeni. Iako ne postoji pravilo, općenito se uzima da ovaj broj ne bi smio biti veći od broja skupina (poslovnih subjekata u ovom slučaju). Kao što se može vidjeti iz tablice 21. broj instrumenata korištenih u procjeni višestruko je manji od broja skupina opažanja. Roodman (2009) također navodi kako bi pomaknuta vrijednost zavisne varijable procijenjena metodom dinamičkog panela trebala biti viša od vrijednosti dobivene korištenjem metode fiksnog panela, ali manja od vrijednosti dobivene korištenjem metode najmanjih kvadrata (OLS). Podatci u tablici 21. ukazuju kako procijenjena specifikacija zadovoljava i ovaj kriterij valjanosti modela. Imajući sve spomenuto u vidu može se zaključiti da sve relevantne dijagnostike pružaju potporu valjanosti modela što omogućuje interpretaciju dobivenih rezultata.

Tablica 22: Rezultati procjene – kratki rok

| Varijabla                                 | Vrijednost |
|---|------------|
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable    | 0.29***    |
| Sudjelovanje u strateškom savezu          | 0.86**     |
| Veličina poslovnog subjekta               | 0.63***    |
| Jedinični troškovi rada                   | -1.07***   |
| Jedinični troškovi materijala             | -2.59***   |
| Vlasništvo                                | -0.20      |
| Lokalizacijske ekonomije                  | 0.31       |
| Urbanizacijske ekonomije                  | 0.23*      |
| Industrijska koncentracija                | 0.58       |
| Kontrolne varijable – Bosna i Hercegovina | 5.50***    |
| Kontrolne varijable – Češka Republika     | -2.01***   |
| Kontrolne varijable – Estonija            | 3.91***    |
| Kontrolne varijable – Mađarska            | -0.67      |
| Kontrolne varijable – Poljska             | 10.08***   |
| Kontrolne varijable – Slovenija           | 1.64***    |
| Kontrolne varijable – Slovačka            | 0.36       |
| Konstanta                                 | 1.30       |

Izvor: Izračun autora

Napomena: \*\*\*, \*\*, \*označavaju statističku signifikantnost na 1 %, 5 % i 10 % razini signifikantnosti, p-vrijednosti procijenjene dvostupanjskom metodom dinamičkog panela uz korištenje Windmeijerovih ispravki za robustne standardne greške. Model uključuje godišnje kategoričke varijable.

Koeficijent pomaknute razine zavisne varijable je visoko značajan i pozitivan. Spomenuti nalaz upućuje da današnja razina profitabilnosti poslovnog subjekta ovisi i o njegovim prošlim vrijednostima što je konzistentno s ranije spomenutom pretpostavkom o perzistentnosti profitabilnosti. Koeficijent varijable članstva u strateškom savezu također je pozitivan i signifikantan na razini 5 % signifikantnosti. Spomenuti rezultat sugerira kako članstvo u strateškom savezu pruža poslovnim subjektima koristi poput onih spomenutih u ranijim dijelovima ovog poglavlja te im na taj način omogućuje ostvarivanje viših razina profitabilnosti. Time je potvrđena prva hipoteza (H1) istraživanja.



Među kontrolnim varijablama nalazimo pozitivan koeficijent na varijabli koja mjeri utjecaj veličine poslovnog subjekta te negativne koeficijente na obje varijable jediničnih troškova. Iz spomenutog se može zaključiti kako veći poslovni subjekti uslijed činitelja poput ekonomije obujma ili barijera ulasku imaju više razine profitabilnosti. Također, povećanje troškova rada i materijala negativno utječe na profitabilnost poslovnog subjekta. Ovakav nalaz je konzistentan s očekivanjima te ujedno sugerira kako mjere na poboljšanju troškovne učinkovitosti imaju pozitivan utjecaj na poboljšanje rezultata poslovanja poslovnog subjekta.

Među varijablama koje kontroliraju za okruženje u kojem poslovni subjekt posluje jedino je koeficijent urbanizacijskih ekonomija signifikantan na razini 10 %. Iz ovog nalaza može se zaključiti kako međuindustrijske eksternalije poput dijeljenja osnovne infrastrukture ili lakšeg pristupa potražnji imaju pozitivan utjecaj na profitabilnost. Konačno, rezultati kontrolnih varijabli za zemlje iz kojih poslovni subjekti dolaze sugeriraju kako je u odnosu na poslovne subjekte iz Hrvatske profitabilnost poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini, Estoniji, Poljskoj i Sloveniji viša dok suprotno vrijedi za poslovne subjekte iz Češke Republike.

Analiza utjecaja pojedinih činitelja na profitabilnost u dugom roku provedena je korištenjem prethodno opisane delta metode. Rezultati iz tablice 23. ukazuju kako sve varijable zadržavaju svoju signifikantnost i predznak kao u kratkom roku što među ostalim pruža i potporu hipotezi H1. Međutim, magnituda koeficijenata je otprilike 1,4 puta veća nego što je to slučaj u kratkom roku. Iz ovog nalaza može se zaključiti kako se potpuni utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu i ostalih varijabli na profitabilnost poslovnih subjekata realizira u dugom roku.

Tablica 23: Rezultati procjene – dugi rok

| Varijabla                                 | Vrijednost |
|---|------------|
| Sudjelovanje u strateškom savezu          | 1.20**     |
| Veličina poslovnog subjekta               | 0.88***    |
| Jedinični troškovi rada                   | -1.51***   |
| Jedinični troškovi materijala             | -3.61***   |
| Vlasništvo                                | -0.28      |
| Lokalizacijske ekonomije                  | 0.43       |
| Urbanizacijske ekonomije                  | 0.33*      |
| Industrijska koncentracija                | 0.81       |
| Kontrolne varijable – Bosna i Hercegovina | 7.69***    |
| Kontrolne varijable – Češka Republika     | -2.82***   |
| Kontrolne varijable – Estonija            | 5.47***    |
| Kontrolne varijable – Mađarska            | -0.93      |
| Kontrolne varijable – Poljska             | 14.10***   |
| Kontrolne varijable – Slovenija           | 2.30***    |
| Kontrolne varijable – Slovačka            | 0.50       |

Izvor: Izračun autora

Napomena: \*\*\*, \*\*, \*označavaju statističku signifikantnost na 1 %, 5 % i 10 % razini signifikantnosti.

p-vrijednosti procijenjene dvostupanjskom metodom dinamičkog panela uz korištenje Windmeijerovih korekcija za robustne standardne greške. Model uključuje godišnje kategoričke varijable.

#### **4.7.2. Rezultati ekonometrijske analize veze sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj**

Prethodno opisani rezultati upućuju na postojanje pozitivne veze između sudjelovanja u strateškom savezu i profitabilnosti poslovnih subjekata na razini središnje i jugoistočne Europe. Budući da je primarni fokus istraživanja utjecaj strateških saveza na uspješnost poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj u nastavku poglavlja prethodno opisani model primjenjuje se na reducirani uzorak podataka koji sadrži samo poslovne subjekte iz hrvatskog sektora trgovine na malo. Slijedom spomenutoga,

model korišten u ovom dijelu ne uključuje skupinu kontrolnih varijabli za zemlje te je oblika:

$$\begin{aligned} Prof_{it} = & c + \alpha Prof_{it-1} + \beta_1 Savez_{it} + \beta_2 \ln Veličina_{it} + \beta_3 \ln JTR_{it} + \beta_4 \ln JTM_{it} + \\ & \beta_5 Vlasništvo_{it} + \beta_6 \ln Koncentracija_{it} + \beta_7 \ln Lokalizacijske ekonomije_{it} + \\ & \beta_8 \ln Urbanizacijske ekonomije_{it} + \sum_{2008}^{2012} Godina_t + u_i + v_{it} \end{aligned} \quad (5)$$

Kao i u prethodnoj analizi polazišna točka interpretacije rezultata je provjera valjanosti modela. Sve relevantne dijagnostike pružaju potporu odabranoj specifikaciji i na reduciranom uzorku koji sadrži samo hrvatske poslovne subjekte. Konkretno, rezultati Hansen J testa sugeriraju kako nema dovoljno dokaza za odbijanje hipoteze o valjanosti instrumenata. Arellano – Bond testovi postojanja autokorelacije upućuju na postojanje autokorelacije prvog reda, kao i na odsustvo autokorelacije drugog reda. Broj korištenih instrumenata manji je višestruko od broja skupina (poslovnih subjekata) u procjeni dok je procijenjeni koeficijent pomaknute vrijednosti zavisne varijable viši od onog dobivenog korištenjem metode fiksnog panela, a manji od koeficijenta dobivenog korištenjem metode najmanjih kvadrata (OLS). Sve spomenuto pruža potporu valjanosti našeg modela i omogućuje interpretaciju rezultata.

Rezultati analize utjecaja strateških saveza na profitabilnost poslovnih subjekata u Hrvatskoj u kratkom i dugom roku prikazani su u tablici 25. Kao i u ranijoj analizi koeficijent pomaknute vrijednosti zavisne varijable je visoko signifikantan i pozitivan što sugerira kako prethodne razine profitabilnosti imaju pozitivan utjecaj na profitabilnost u današnjem razdoblju, odnosno pruža potvrdu pretpostavci o perzistentnosti profitabilnosti. Sudjelovanje u strateškom savezu također ima pozitivan utjecaj na profitabilnost poslovnih subjekata. Procijenjeni koeficijent je nešto niži od koeficijenta dobivenog u regresiji koja uključuje poslovne subjekte iz više zemalja. Ceteris paribus, poslovnih subjekata koja sudjeluju u strateškom savezu imaju 0,76 jedinica

višu profitabilnost nego poslovni subjekti koji na tržištu nastupaju samostalno. Spomenuti nalaz sugerira kako nema dovoljno dokaza za odbacivanje hipoteze H1 i u slučaju kada analizu ograničimo na Republiku Hrvatsku.

Tablica 24: Dijagnostike modela

| Dijagnostike   | Vrijednost |
|--|------------|
| Broj opažanja  | 10545      |
| Broj skupina (poslovni subjekti)                         | 2449       |
| Broj instrumenata  | 24         |
| Wald test  | 700.67***  |
| Hansen J test  | 11.97      |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.215      |
| Arellano-Bond test autokorelacije prvog reda             | -12.65     |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.000      |
| Arellano-Bond test autokorelacije drugog reda            | 0.19       |
| Vjerojatnost>chi2  | 0.853      |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable – fiksni panel    | 0.04***    |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable – dinamički panel | 0.29***    |
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable - OLS             | 0.44***    |

Izvor: Obrada autora

Među kontrolnim varijablama jedina razlika u odnosu na raniji model je signifikantnost koeficijenta industrijske koncentracije. Budući da je model specificiran u semi-logaritamskom obliku pri čemu je zavisna varijabla u izvornom obliku a ostale kvantitativne varijable u obliku prirodnog logaritma prilikom interpretacije potrebno je uzeti ovu činjenicu u obzir. Interpretacija semi-logaritamskih modela u kojim je zavisna varijabla u izvornom obliku, a jedna ili više nezavisnih u obliku logaritma provodi se na način da se procijenjeni koeficijent nezavisne varijable podijeli sa 100 (Wooldridge, 2002). Slijedeći spomenuto pravilo, može se zaključiti kako porast veličine poslovnih subjekata za 1 % dovodi do porasta profitabilnosti za 0,007 jedinica.

Tablica 25: Rezultati procjene

| Varijabla                              | Kratki rok | Dugi rok  |
|--|------------|-----------|
| Pomaknuta vrijednost zavisne varijable | 0.29***    | -         |
| Sudjelovanje u strateškom savezu       | 0.76*      | 1.06*     |
| Veličina poslovnog subjekta            | 0.75***    | 1.05***   |
| Jedinični troškovi rada                | -5.45***   | -7.62***  |
| Jedinični troškovi materijala          | -7.85***   | -10.98*** |
| Vlasništvo                             | 0.03       | 0.05      |
| Lokalizacijske ekonomije               | 0.67       | 0.94      |
| Urbanizacijske ekonomije               | 0.70***    | 0.98***   |
| Industrijska koncentracija             | -0.63**    | -0.88**   |
| Konstanta                              | -9.84***   | -         |

Izvor: Izračun autora

Napomena: \*\*\*, \*\*, \*označavaju statističku signifikantnost na 1 %, 5 % i 10 % razini signifikantnosti. p-vrijednosti procijenjene dvostupanjskom metodom dinamičkog panela uz korištenje Windmeijerovih ispravki za robustne standardne greške. Model uključuje godišnje kategoričke varijable.

Poboljšanje troškovne učinkovitosti, odnosno smanjenje jediničnih troškova rada i materijala za 1 % dovodi do porasta profitabilnosti za 0.05, odnosno 0.8 jedinica. Konačno, doprinos urbanizacijskih ekonomija profitabilnosti poslovnih subjekata je pozitivan, dok je utjecaj industrijske koncentracije negativan. Sve varijable zadržavaju svoju signifikantnost u dugom roku pri čemu je magnituda koeficijenata veća je prosječno 1,41 puta.

#### 4.8. Zaključna razmatranja o provedenom istraživanju

Jedan od najvažnijih ciljeva poslovnih subjekata je ostvarivanje povrata na aktivnost, odnosno poslovanje uz ostvarivanje profita. Među ekonomistima postoji široki konsenzus o činjenici da je želja za ostvarivanjem profita jedan od glavnih pokretača cjelokupne ekonomske aktivnosti u tržišnim gospodarstvima. Međutim, dok tradicionalna ekonomska teorija definira

razlike u profitabilnosti poslovnih subjekata kao kratkoročni fenomen i predviđa konvergenciju svih poslovnih subjekata ka normalnoj razini profita alternativne ekonomske teorije sugeriraju kako pojedini poslovni subjekti mogu biti uspješniji od drugih tijekom dugog niza godina. Tijekom proteklih desetljeća istraživanja su nastojala identificirati činitelje zbog kojih pojedini poslovni subjekti ostvaruju više stope profitabilnosti od drugih. Rezultati ovih istraživanja upućuju na nekoliko skupina činitelja poput karakteristika pojedinih poslovnih subjekata, obilježja njihovih industrija te institucionalnih činitelja.

Imajući u vidu spomenuto cilj istraživanja u ovom poglavlju bio je istražiti utjecaj članstva u strateškom savezu na profitabilnost poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo niza zemalja središnje i jugoistočne Europe s osobitim naglaskom na Hrvatsku. U tu svrhu primijenjen je model koji vodi računa o dinamičnosti profitabilnosti, potencijalnoj endogenosti uslijed povezanosti zavisne varijable i vremenski konstantnih elemenata statističke pogreške što predstavlja prvi takav pokušaj u istraživanju ponašanja poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo općenito. Rezultati istraživanja pružaju potporu pretpostavci o perzistentnosti profitabilnosti. Poslovni subjekti koji su uspješniji od svojih konkurenata u jednom razdoblju svoju superiornost zadržavaju i tijekom duljeg razdoblja. Ovakav nalaz konzistentan je s pretpostavkama alternativnih ekonomskih škola.

Najvažniji nalaz istraživanja odnosi se na vezu između članstva u strateškom savezu i profitabilnosti. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako činitelji poput dijeljenja troškova, diversifikacije rizika i transfera znanja koji su prepoznati u postojećoj literaturi kao pozitivne eksternalije sudjelovanja u strateškim savezima pridonose profitabilnosti poslovnih subjekata sektora trgovine na malo u zemljama središnje i jugoistočne Europe čime je eksplicite potvrđena hipoteza H1. Valja istaknuti da učinak strateških saveza na uspješnost nije kratkoročan nego se u potpunosti realizira u dugom roku. Rezultati istraživanja također upućuju i na niz drugih

odrednica profitabilnosti. Veličina poslovnih subjekata i troškovna učinkovitost i interindustrijske aglomeracijske eksternalije imaju pozitivan učinak na uspješnost. Rezultati dobiveni na poduzorku poslovnih subjekata iz Republike Hrvatske konzistentni su s ranije opisanim nalazima.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ČINITELJA, KOJI UTJEČU NA ODLUKU O KAPITALNOM POVEZIVANJU, MEĐU ČLANICAMA STRATEŠKIH SAVEZA U TRGOVINI NA MALO**

### **5.1. Uvodne napomene o istraživanju**

Rezultati istraživanja iz prethodnog dijela upućuju na pozitivan utjecaj članstva u strateškom savezu na uspješnost poslovanja poslovnih subjekata, čime je potvrđena postavljena hipoteza H1. Međutim, kako je istaknuto u prvom dijelu strateški savezi predstavljaju samo jedan stadij u procesu udruživanja poslovnih subjekata. U dugom roku strateški savezi mogu prestati postojati ili mogu prerasti u neki novi oblik ili formu temeljenu na kapitalnom povezivanju. Institucionalizacija suradnje strateških saveza kroz kapitalno povezivanje omogućuje ostvarivanje brojnih koristi kako na prihodovnoj tako i na troškovnoj strani. S jedne strane, jačanje pregovaračke moći i potencijali financijske konsolidacije omogućavaju ostvarivanje troškovne učinkovitosti. S druge strane, kapitalno povezivanje omogućuje poslovnim subjektima diferencijaciju od tržišnih rivala te tako predstavlja potencijal za jačanje konkurentnosti poslovnih subjekata, što se pak ogleda u rastu prihoda i poboljšanju tržišnog udjela. Konačno, institucionaliziranje suradnje kroz kapitalno povezivanje omogućuje poslovnim subjektima i obranu od neprijateljskog preuzimanja.

Prerastanje strateškog saveza u institucionalizirani vid suradnje donosi brojne izazove za sve uključene poslovne subjekte. Spajanje društava zahtijeva strukturne promjene, uvođenje novih organizacijskih praksi te nerijetko zahtijeva spremnost na kompromise u donošenju odluka, što predstavlja osobit izazov za poslovne subjekte u kojim vlasnička i menadžerska pozicija nisu razdvojene. Kapitalna povezivanja dovode i do većih promjena u menadžmentu pošto spajanjem društava dolazi do viškova u menadžerskim pozicijama koje se preklapaju. Pored ovih činitelja na



sklonost pojedinih članica strateških saveza kapitalnom povezivanju utječu i brojni drugi faktori. Razlike u uspješnosti poslovanja mogu biti prepreka daljnjem razvoju i jačanju strateškog saveza te tako umanjiti sklonost kapitalnom povezivanju. Također, subjektivna očekivanja vlasnika mogu značajno odstupati od neovisne procjene vrijednosti njihovih poslovnih subjekata, što može umanjiti njihovu spremnost na stupanje u institucionalni oblik suradnje. Odluka o kapitalnom povezivanju povezana je i s očekivanjima učinaka planirane sinergije, te sa spremnosti vlasnika i menadžera poslovnih subjekata na gubitak samostalnosti i moći upravljanja.

Imajući u vidu prethodno spomenuto, cilj ovog poglavlja je istražiti, koji činitelji utječu na sklonost članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju. U tom kontekstu postavlja se nekoliko pitanja. Kakav je utjecaj pojedinačne uspješnosti poslovanja članica strateškog saveza na sklonost kapitalnom povezivanju? Utječe li procjena vrijednosti pojedinih članica strateških saveza na odluku o kapitalnom povezivanju? Kakav je utjecaj očekivanog ostvarenja budućih profita na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju? U kojoj mjeri gubitak samostalnosti i moći upravljanja utječu na odluku o kapitalnom povezivanju? Iz ovih pitanja definirane su hipoteze H2: Uspješni subjekti strateških saveza u trgovini na malo manje su skloni kapitalnom povezivanju; H3: Procjena vrijednosti pojedinih subjekata strateških saveza utječe na odluku o kapitalnom povezivanju i H4: Gubitak samostalnosti i moći upravljanja ima jači utjecaj na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju u odnosu na očekivana ostvarenja profita u budućnosti.

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja i potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze, analizirati će se podatci prikupljeni istraživanjem, odnosno anketiranjem vlasnika i menadžera preko 120 poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo nekoliko zemalja Srednje i Istočne Europe (Republika Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Češka Republika, Slovačka, Mađarska, Poljska i Estonija). U obradi podataka koristi se ekonometrijska

metoda multinomijalnog logita kojom je moguće istražiti utjecaj pojedinih odrednica na razlike u sklonosti pojedinih članica strateškog saveza.

Ovaj dio rada je strukturiran na sljedeći način. Druga cjelina donosi pregled teorijskih doprinosa u području kapitalnog povezivanja poslovnih subjekata. Pregled empirijskih istraživanja kapitalnog povezivanja s posebnim osvrtom na sektor trgovine na malo te na postojeća istraživanja u Republici Hrvatskoj. Četvrta cjelina donosi opis modela kojim se nastoji odgovoriti na pitanja koja poglavlje postavlja. Specifičnosti ekonometrijske metode, struktura anketnog upitnika te način provođenja anketiranja opisani su u petoj cjelini rada. Šesta cjelina donosi rezultate istraživanja. Konačno, zaključna razmatranja o provedenom istraživanju, dat će se u sedmoj cjelini.

## **5.2. Teorijski okvir**

Opstanak i ekspanzija poslovnih subjekata na tržištu zahtijevaju kontinuirano unaprjeđivanje postojećih i izgradnju novih konkurentskih prednosti. U ovom procesu poslovni subjekti se suočavaju s izborom osloniti se na vlastite snage ili uspostaviti suradnju s drugim poslovnim subjektima na tržištu te udruživanjem resursa odgovoriti na izazove konkurencije. Kao što je istaknuto u prethodnom dijelu i u diskusiji o teorijskim osnovama povezivanja poslovnih subjekata u prvom dijelu, jedan od najzastupljenijih vidova povezivanja poslovnih subjekata su strateški savezi ili zajednička ulaganja. Nedostatak ovakvih organizacijskih oblika prvenstveno leži u ograničenom vremenskom roku trajanja, usko definiranom cilju udruživanja, te nemogućnosti odgovaranja na kompleksne izazove u uvjetima visokog poslovnog rizika (Yin i Shanley, 2008). Alternativni vid udruživanja predstavlja institucionalno udruživanje, odnosno kapitalno povezivanje, proces u kojem kako je ranije spomenuto, dva ili više poslovnih subjekata udružuju svoje resurse kroz formu zajedničkog vlasništva.

Tijekom proteklih desetljeća nekoliko škola ekonomskih misli, nastojalo je objasniti motive poslovnih subjekata za udruživanje resursa, umjesto interakcija putem tržišta. Kako je spomenuto u prvom dijelu, većina ove literature naglasak stavlja na činitelje kao što su ekonomije obujma, učinci transfera znanja i tehnologije unutar organizacije te olakšan pristup dobavljačima i distributerima. Unutar ove literature osobita pažnja posvećuje se razlozima zbog kojih bi poslovni subjekt preferirao kapitalno povezivanje umjesto nižih oblika udruživanja poput strateških saveza. U tom kontekstu moguće je razlikovati gledišta pristupa ovisnosti resursa, ekonomije transakcijskih troškova, objašnjenja organizacijskog ponašanja proizašla iz industrijske ekonomije, te institucionalna gledišta na udruživanje poslovnih subjekata.

Pristup ovisnosti resursa (engl. *resource dependence theory*) konceptualno je blizak teorijskim doprinosima spomenutim u prethodnom dijelu prema kojima je jedan od razloga za udruživanje poslovnih subjekata, jačanje pregovaračke moći u odnosu na dobavljače. Polazeći od ovih osnova, pristup ovisnosti resursa, izvor tržišne moći pojedinih poslovnih subjekata nad drugima nalazi prvenstveno u njihovoj ulozi dobavljača resursa. Ovakva moć dobavljača predstavlja kontinuirani izvor neizvjesnosti o mogućnosti promjene uvjeta poslovanja za njihove kupce, te ih stoga stavlja u nepovoljan položaj. Zbog svega spomenutog poslovni subjekti koji se nalaze na višim pozicijama u poslovnom lancu (kupci) imaju cilj smanjivanja ovisnosti o resursima iz vanjskog okruženja (Pfeffer i Salancik, 1978; Hillman et al, 2009; Davis i Cobb, 2010).

Ostvarivanje prethodno definiranog cilja moguće je na dva načina. Jedan od načina podrazumijeva ulaganje vlastitih napora u pronalazak alternativnih izvora resursa kako bi se smanjila ovisnost o pojedinom dobavljaču. Alternativno, pristup ovisnosti resursa naglašava kako pregovaračka moć

kupaca raste, a ona dobavljača pada porastom veličine kupaca. Iz spomenutog razloga poslovni subjekti će nastojati ulagati svoje napore u ostvarivanje viših stopa rasta. Međutim, sa stajališta ove disertacije najvažniji doprinos pristupa ovisnosti resursa je u ukazivanju na udruživanje poslovnih subjekata kao potencijalni kanal za umanjivanje pregovaračke moći dobavljača bilo da je riječ o strateškim savezima ili institucionalnom povezivanju. Iz spomenutog proizlazi kako udruživanje poslovnih subjekata prema ovom pristupu prvenstveno nastaje među vertikalno povezanim poslovnim subjektima s ciljem sprječavanja oportunističkog ponašanja pojedinih poslovnih subjekata.

Izbor strategije kojom će poslovni subjekt umanjiti rizik oportunističkog ponašanja ovisi o ograničenjima koja pojedine strategije nameću u području autonomije odlučivanja. Dok s jedne strane samostalni naponi za iznalaženjem alternativnih izvora resursa omogućuju visok stupanj autonomije na suprotnom kraju spektra institucionalno vezivanje s drugim poslovnim subjektima dovodi do značajnog gubitka samostalnosti odlučivanja. Prema stajalištu ove teorije horizontalno povezivanje poslovnih subjekata dovodi do gubitka moći i upravljanja te u isto vrijeme vodi manjim učincima smanjivanja međuovisnosti od onih koji bi se ostvarili diversifikacijom. Iz spomenutog proizlazi kako gubitak moći i prava odlučivanja destimulirajuće djeluju na odluku vlasnika i menadžera poslovnih subjekata o institucionalnom vezivanju s drugim organizacijama te će poslovni subjekti biti skloni takvom ponašanju samo u situacijama kada je nužan značajan stupanj kontrole nad potencijalnim partnerom.

Teorija transakcijskih troškova izbor poslovnih subjekata, između strateškog saveza i kapitalnog povezivanja, promatra u kontekstu neizvjesnosti u svezi tržišnih transakcija o čemu je bilo riječi u prvom dijelu. Kapitalno povezivanje u okviru teorije transakcijskih troškova može se promatrati kao pokušaj poslovnih subjekata da spriječe oportunističko ponašanje drugih poslovnih subjekata o kojima ovise u nabavi resursa, te određenih usluga.

Ukoliko su transakcije među ovim poslovnim subjektima česte, te uključuju specifične resurse u uvjetima tržišnih nesavršenosti, poslovni subjekti se suočavaju s rizikom promjene uvjeta poslovanja ili čak zastoja u poslovanju, nabavi ili distribuciji. Smanjivanje izloženosti oportunističkom ponašanju moguće je prema teoriji transakcijskih troškova ostvariti kroz nekoliko vidova suradnje poslovnih subjekata, od kratkoročnih preko dugoročnih sporazuma o suradnji do kapitalnog povezivanja. Općenito govoreći, sklonost poslovnih subjekata institucionalnom vezivanju bit će prema ovoj teoriji veća što je učestalost transakcija veća, specifičnost resursa naglašenija, te stupanj neizvjesnosti viši.

Industrijska ekonomija sklonost poslovnih subjekata kapitalnom povezivanju povezuje s karakteristikama industrije u kojoj poslovni subjekt djeluje. Polazišna točka unutar ovog pristupa je pretpostavka o odnosu između strukture industrije, ponašanja poslovnih subjekata i njihovih rezultata poslovanja (Bain, 1968; Hendrikse, 2003). U tom kontekstu kapitalno povezivanje povezuje se s koncentracijom industrije kao činitelja koji pruža poslovnim subjektima mogućnost koordinacije cijena i proizvodnje. Alternativni pogled na vezu između industrijskih karakteristika i sklonosti poslovnih subjekata institucionalnom povezivanju navodi kako će takva sklonost biti veća ukoliko poslovni subjekti imaju mogućnost izbora suradnje s većim brojem potencijalnih partnera (Yin i Shanley, 2008). Konačno, priroda tržišnog natjecanja unutar pojedine industrije ima utjecaj na mogućnost povezivanja između poslovnih subjekata. U industrijama koje zahtijevaju visoki stupanj fleksibilnosti, poslovni subjekti će biti skloniji samostalnom nastupu ili suradnji kroz strateške saveze.

Izbor između strateških saveza i kapitalnog povezivanja moguće je objasniti i u okviru institucionalne ekonomije (North, 1990). Polazeći od definicije institucija kao skupine pravila kojim se propisuju društveno prihvatljivi oblici ponašanja poslovnih subjekata, sankcije za ponašanje koje odstupa od ovih pravila te ishodi interakcija između poslovnih subjekata, institucija,

pojednostavljaju proces donošenja odluka u određenim situacijama te ograničavaju raspon mogućih načina djelovanja. Na taj način umanjuje se rizik oportunog ponašanja i omogućuje dijeljenje iskustava među postojećim poslovnim subjektima. Prethodna pretpostavka konzistentna je sa stajalištem teorije transakcijskih troškova prema kojoj udruživanje između poslovnih subjekata s ciljem sprječavanja oportunističkog ponašanja nastaje u uvjetima tržišnih nesavršenosti među koje se može ubrojiti i niska razina razvijenosti institucionalnog okvira. Imajući u vidu spomenuto proizlazi da razvijenost institucionalnog okvira umanjuje potrebu za udruživanjem poslovnih subjekata s ciljem sprječavanja oportunog ponašanja dok će u slabije institucionalno razvijenim okruženjima poslovni subjekti nastojati umanjiti rizike poslovanja kapitalnim povezivanjem.

Prethodna diskusija upućuje na tri temeljna pogleda na sklonost poslovnih subjekata prema kapitalnom povezivanju. S jedne strane sklonost kapitalnom povezivanju proizlazi iz mogućnosti oportunog ponašanja partnera s kojim poslovni subjekt surađuje i o kojim njegovo poslovanje ovisi. Kako bi se umanjila neizvjesnost u vezi ponašanja partnera poslovni subjekti se udružuju u institucionalne oblike povezivanja. S druge strane, povezivanje poslovnih subjekata nastaje uslijed mogućnosti dogovaranja i ekspanzije na koncentriranim tržištima iz čega proizlazi drugi motiv kapitalnog povezivanja, odnosno mogućnosti ostvarivanja boljih poslovnih rezultata. Konačno, kapitalno povezivanje može se promatrati kao posljedica napora poslovnih subjekata da ostvare uspješno poslovanje u okruženjima koja karakterizira nizak stupanj razvijenosti institucionalnog okvira.

### **5.3. Pregled literature**

Odrednice sklonosti poslovnih subjekata kapitalnom povezivanju u razvijenim zemljama, te u manjoj mjeri u nekim od zemalja u razvoju istraživane su od strane velikog broja autora. Prevladavajući pristup polazi

od izbora poslovnih subjekata u obavljanju određenih aktivnosti između koordinacije putem tržišnog mehanizma, udruživanja s drugim organizacijama putem slabije integriranih oblika udruživanja kao što su strateški savezi te visoko integriranih vidova povezivanja kao što su udruženi pothvati i kapitalno povezivanje putem preuzimanja ili spajanja. Rezultati iz različitih vremenskih razdoblja upućuju na nekoliko regularnosti u ponašanju poslovnih subjekata kada se govori o njihovoj sklonosti kapitalnom povezivanju.

U skladu s predviđanjima teorije transakcijskih troškova i pristupa ovisnosti resursa rezultati nekoliko studija sugeriraju kako je sklonost poslovnih subjekata kapitalnom povezivanju pozitivno povezana sa specifičnosti resursa i rizikom oportunog ponašanja prilikom interakcija među poslovnim subjektima (Dyer, Kale i Singh, 2004; Villalonga i McGahan, 2005; Geyskens et al., 2006). Iz spomenutog proizlazi kako poslovni subjekti nastoje umanjiti rizik od negativnih učinaka koji proizlaze iz postojanja tržišnih nesavršenosti poput zastoja u djelovanju ili ponovnog pregovaranja o transakciji. Prelazak iz nižih u više oblike suradnje (iz strateških saveza ka institucionalnom vezivanju) također ovisi i o ciljevima koje poslovni subjekti nastoje postići. Rezultati postojećih istraživanja sugeriraju kako su strateški savezi pogodan oblik suradnje u situacijama u kojim poslovni subjekti zajednički nastoje ostvariti pojedinačni cilj ili manji broj ciljeva (van Wegberg, 1995). Međutim, činjenica kako se strateški savezi temelje na ugovorima sugerira da ovaj vid povezivanja nije optimalan za rješavanje kompleksnih situacija u kojim poslovni subjekti udružuju resurse kako bi ostvarila veći broj ciljeva te zajedno lakše odgovorila na nepredviđene promjene u okruženju. U takvim uvjetima, kapitalno povezivanje predstavlja prihvatljivije rješenje.

Nalazi nekolicine autora upućuju također kako na sklonost kapitalnom povezivanju utječu i karakteristike industrije u kojoj se poslovni subjekti natječu, te oblik tržišnog natjecanja (Hakansson i Shekota, 1995; Trapido, 2007; Hworth, Owen i Yawson, 2012). Učestalost interakcija među poslovnim

subjektima proširuje znanje o ponašanju rivala i potencijalnog budućeg partnera te tako smanjuje rizik potencijalnog oportunističkog ponašanja. Ujedno, broj poslovnih subjekata u određenoj industriji određuje potrebu udruživanja kako bi pojedini poslovni subjekti opstali, te povećava raspon potencijalnih partnera. Vezano za karakteristike industrije u kojoj poslovni subjekt posluje, postojeća istraživanja ističu i tehnološki intenzitet te oblik tržišnog natjecanja. Općenito govoreći, nalazi upućuju na višu sklonost poslovnih subjekata prema kapitalnom povezivanju u visoko tehnološki intenzivnim sektorima u odnosu na standardizirane industrije niskog tehnološkog intenziteta, što se može objasniti visokom specifičnošću resursa i visokim financijskim zahtjevima ulaganja u istraživanje i razvoj. Nadalje, sklonost institucionalnom vezivanju niža je u sektorima koje karakterizira dinamično tržišno natjecanje koje zahtijeva fleksibilnost i mogućnost brzog odgovora poslovnih subjekata na promjene u okruženju (Hoffman i Schaper-Rinkel, 2001). Ovo se objašnjava ograničenjima koja institucionalno vezivanje stavlja pred poslovne subjekte. Konačno, Haworth, Owen i Yawson (2012) sugeriraju kako je sklonost povezivanju veća u poslovnih subjekata koja trpe pritisak konkurenata, ali su ograničena veličinom vlastitih resursa u mogućnostima rasta.

Sklonost kapitalnom povezivanju ovisi i o stavovima menadžera i vlasnika poslovnih subjekata. S jedne strane poslovni subjekti ulaze u takve organizacijske oblike, motivirani mogućnošću ekspanzije i poboljšanja rezultata poslovanja. Madhok i Tallman (1998) i Li i Prabhala (2006) došli su do zaključka kako mogućnost rasta vrijednosti dionica poslovnih subjekata, profita i tržišnog udjela imaju pozitivan utjecaj na institucionalno vezivanje poslovnih subjekata. Nalazi drugih autora upućuju na važnost menadžerskih inicijativa i stavova prema povezivanju. U tom kontekstu osobito se ističe mogućnost donošenja odluka. Mogućnost utjecanja na strateške odluke i aktivnosti predstavlja mehanizam kojim poslovni subjekti mogu spriječiti oportunističko ponašanje svojih partnera. Postojanjem ovog mehanizma omogućuje se izgradnja povjerenja. Ujedno, istraživanja unutar teorije organizacijskog učenja (Cyert i March, 1963) sugeriraju kako zajedničko



donošenje odluka pospješuje transfer i absorpciju znanja između partnera. Rezultati nekoliko autora upućuju kako je sklonost kapitalnom povezivanju manja ukoliko eventualno povezivanje za menadžere i vlasnike poslovnih subjekata, implicira gubitak prava odlučivanja (Saxton, 1997; Haworth, Owen i Yawson, 2012).

Na uspješnost i izvodljivost kapitalnog povezivanja utječe i sličnost organizacijskih struktura poslovnih subjekata (Hakansson i Sheketa, 1995; Trapido, 2007). Slično organizacijski ustrojeni poslovni subjekti imaju veći potencijal stvaranja vrijednosti ukoliko djeluju unutar granica jedinstvenog poslovnog subjekta. S jedne strane, institucionalno povezivanje eliminira suvišne aktivnosti i imovinu te omogućuje ostvarivanje ekonomija obujma. S druge strane visok stupanj komplementarnosti pogoduje transferu tehnologije i znanja između partnera te omogućuje razvoj novih konkurentskih prednosti udruživanjem individualnih znanja partnera u pojedinim područjima što ne bi bilo moguće za bilo koga od njih samostalnim djelovanjem (Wang i Zajac, 2007).

Analize sklonosti poslovnih subjekata prema kapitalnom povezivanju posvećuju veliku pažnju ovisnosti poslovnih subjekata o resursima koje pribavljaju iz vanjskog okruženja te naporima koje poslovni subjekti ulažu kako bi minimizirala mogućnost oportunističkog ponašanja partnera. U tom kontekstu veliki broj autora kao važan činitelj ističe prethodno iskustvo suradnje kroz manje integrirane oblike partnerstva kao što su strateški savezi (Saxton, 1997; Annand i Khana, 2005; Villalonga i McGahan, 2005; Kayo et al., 2010; Boone i Ivanov, 2012; Chang i Tsai, 2013; Yu i He, 2014; Fang et al., 2015; Fich et al., 2015). Povijest suradnje među poslovnim subjektima pogoduje razvoju reputacije, dovodi do izgradnje povjerenja te smanjuje neizvjesnost oko mogućih poteza partnera. Jedan od nalaza ovog pravca istraživanja upućuje na razlike u sinergijskim koristima povezivanja domaćih poslovnih subjekata i međunarodnih povezivanja. Uslijed kulturoloških i socioloških razlika transakcijski troškovi u međunarodnim

povezivanjima su prema postojećim nalazima veći te su stoga sinergijske koristi veće pri vezivanju domaćih poslovnih subjekata.

U kontekstu prerastanja strateških saveza u kapitalne oblike povezivanja nalazi postojećih istraživanja upućuju i na razlike između horizontalnih povezivanja između poslovnih subjekata u istoj industriji te vertikalnih povezivanja između poslovnih subjekata i njihovih dobavljača te distributera. Yu i He (2014) koristeći podatke za razdoblje 1986-2010 sugeriraju kako su horizontalna povezivanja usmjerena prvenstveno na ostvarivanje troškovnih koristi ostvarivanjem ekonomija obujma. S druge strane, vertikalna povezivanja omogućuju institucionaliziranje specifičnih resursa te olakšavaju proces transfera znanja između poslovnih subjekata u vertikalnom lancu. Na osnovu svojih nalaza autori zaključuju kako je vjerojatnost kapitalnog povezivanja veća u vertikalnim nego u horizontalnim odnosima između poslovnih subjekata.

Pored prethodnog iskustva suradnje kroz strateške saveze na sklonost pojedinom obliku povezivanja utječe i generalno iskustvo u provođenju određene strategije (Barkema i Schijven, 2008; Kayo et al., 2010). Kompleksna priroda kapitalnog povezivanja čini povezani proces učenja izuzetno zahtjevnim i kompleksnim. Ovo se prije svega odnosi na pitanja pregovora, uzajamne procjene vrijednosti, financiranja, integriranja i sl. Stoga će se poslovni subjekti nastojati osloniti na postojeće znanje i isprobane rutine u skladu s predviđanjima evolucionarističke teorije poslovnih subjekata (Nelson i Winter, 1981). U skladu sa spomenutim, prethodno iskustvo kapitalnog povezivanja može pozitivno utjecati na sklonost kapitalnom povezivanju u budućnosti.

Među ostalim odrednicama sklonosti kapitalnom povezivanju postojeća istraživanja bavila su se i pitanjem veličine poslovnih subjekata, stupnja diverzificiranosti proizvoda i usluga koje poslovni subjekt nudi na tržištu te

vlasništva (Villalonga i McGahan, 2005; Haworth, Owen i Yawson, 2012; Yu i He, 2014). Rezultati upućuju na pozitivan utjecaj veličine poslovnih subjekata na povezivanje s drugim poslovnim subjektima što se može interpretirati kao signal da veliki poslovni subjekti posjeduju relevantne resurse kako financijske tako i nefinancijske za povezivanje s drugim poslovnim subjektima. Također, nalazi postojećih studija sugeriraju na heterogenost poslovnih subjekata s obzirom na vid većinskog vlasništva (institucionalno, privatno itd.) prema sklonosti kapitalnom povezivanju. Konačno, sklonost povezivanju veća je u poslovnih subjekata čije su aktivnosti diverzificirane u više sektora nego u poslovnih subjekata čije je poslovanje koncentrirano u jednom sektoru.

Pitanje strateških saveza i kapitalnog povezivanja u trgovini na malo također je tijekom proteklih godina bilo predmet istraživanja. Chatterjee (2002), zaključuje kako sklonost nastavku partnerstva raste s osobnim zadovoljstvom djelovanjem strateškog saveza i zadovoljstvom djelovanjem partnera. Također, poslovni subjekti stupaju u vezu s namjerom umanjivanja ovisnosti o tržišnim izvorima resursa. Barros, Brito i Lucena (2006) na uzorku poslovnih subjekata u portugalskom sektoru trgovine prehrambenih proizvoda zaključuju kako kapitalno povezivanje utječe pozitivno na mogućnost poslovnih subjekata da upravljaju cijenama. Clarke-Hill, Robinson i Bailey (1998) također navode kako se kapitalnim povezivanjem ostvaruju veće konkurentske prednosti, strategije plasiranja proizvoda i efekti učenja nego što je to slučaj u strateškim savezima. Međutim, bitno je istaknuti kako problematika sklonosti članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju u trgovini na malo nije istraživana u postojećoj literaturi. Konačno, važno je istaknuti kako je pitanje kapitalnog povezivanja u Republici Hrvatskoj te osobito u njezinom sektoru trgovine na malo relativno neistraženo područje. Stoga će se u nastavku poglavlja prezentirati model i rezultati istraživanja kojima se nastoji popuniti ova praznina u postojećoj literaturi.

#### **5.4. Opis i podatci iz anketnog upitnika**

Imajući u vidu prethodno spomenuto, cilj ovog poglavlja je istražiti koji činitelji utječu na sklonost članica strateških saveza kapitalnom povezivanju. Budući da postojeće baze podataka ne pružaju takve podatke za potrebe istraživanja provedeno je anketno ispitivanje među poslovnim subjektima, članicama strateških saveza u sektoru trgovine na malo nekoliko zemalja Središnje i Istočne Europe čiji su poslovni subjekti analizirani i u prethodnom poglavlju i to Republike Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Mađarske, Češke Republike, Slovačke, Poljske i Estonije.

Podatci o poslovnim subjektima članovima strateških saveza preuzeti su iz baze Amadeus opisane u prethodnom dijelu rada koja, kako smo tamo istaknuli, predstavlja trenutno najpouzdaniji javno dostupni izvor podataka o poslovnim subjektima u Europi. Međutim, vodeći računa o mogućnosti da neka od poduzeća uključenih u bazu Amadeus sudjeluju u strateškim savezima, ali takav podatak nije naveden u bazi podataka upitnici su poslani svim poduzećima iz baze. Upitnici su poslani na e-mail adrese poslovnih subjekata u rujnu 2014. Na ovaj način od 3753 poslovnih subjekata iz Amadeus baze, 736 poslovnih subjekata članica strateških saveza dostavilo je odgovor što čini 19 posto svih ispitanika. U velikom broju slučajeva od ispitanika koji nisu ispunili anketni upitnik zaprimljen je odgovor kako korporativna pravila zabranjuju ispunjavanje ankete. Tablica 26 daje pregled ukupnog broja poslovnih subjekata kojim je poslan upitnik, te broja ispunjenih anketnih upitnika.

Tablica 26. Prostorna distribucija i broj anketiranih poslovnih subjekata

| Zemlja              | Broj poslovnih subjekata kojima je poslan upitnik | Broj odgovora na upitnik | % odgovora |
|---------------------|---|--------------------------|------------|
| Hrvatska            | 1642  | 314                      | 19         |
| Bosna i Hercegovina | 207   | 23                       | 11         |
| Slovenija           | 287   | 16                       | 6          |
| Slovačka            | 911   | 147                      | 16         |
| Češka Republika     | 156   | 45                       | 29         |
| Mađarska            | 142   | 60                       | 42         |
| Poljska             | 286   | 87                       | 30         |
| Estonija            | 122   | 44                       | 20         |
| UKUPNO              | 3853  | 736                      | 19         |

Izvor: Obrada autora

Upitnik je strukturiran na način da obuhvaća tri skupine pitanja: opća pitanja o poslovnim subjektima, skupinu pitanja koja se tiču motiva za stupanje, stavova o poslovanju i učinaka strateškog saveza te skupinu pitanja koja se odnose na stavove poslovnih subjekata o pozitivnim i negativnim učincima potencijalnog kapitalnog povezivanja. Prva skupina pitanja sastoji se od pitanja koja obuhvaćaju veličinu poslovnih subjekata, odnosno njihov broj zaposlenih, pitanje jesu li poslovni subjekti u domaćem ili stranom vlasništvu te godinu osnivanja poslovnog subjekta. Tablica 27. donosi prikaz osnovnih karakteristika anketiranih poslovnih subjekata.

Tablica 27. Opće karakteristike anketiranih poslovnih subjekata

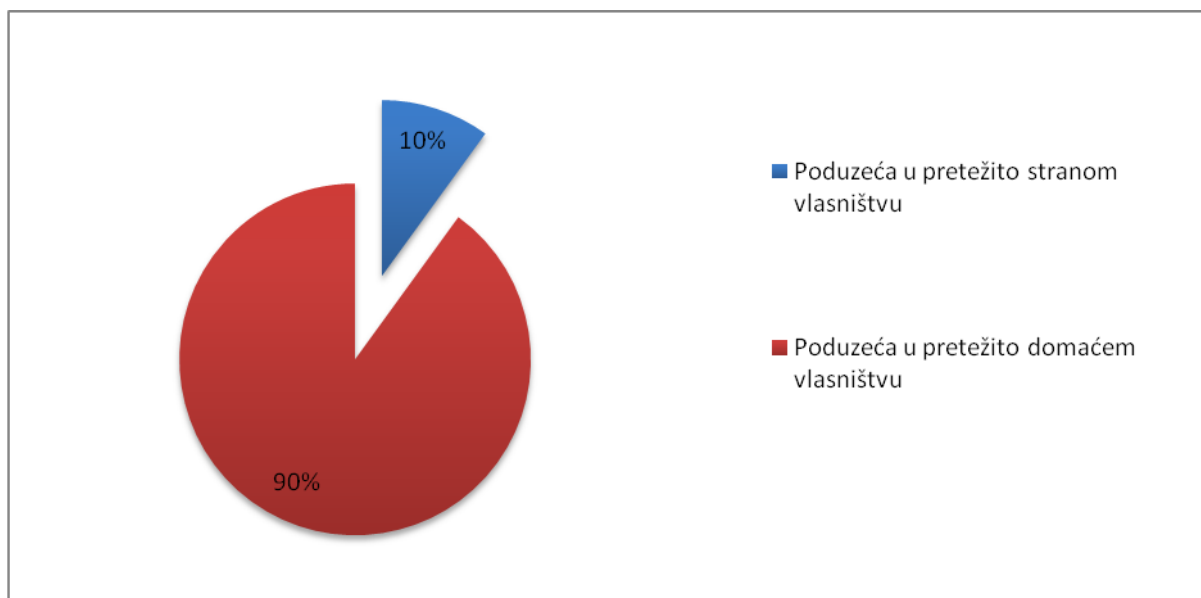
| Karakteristike            | Prosjek | Minimum | Maksimum |
|---------------------------|---------|---------|----------|
| Prosječan broj zaposlenih | 184     | 5       | 1100     |
| Prosječna starost         | 23      | 1       | 106      |

Izvor: Obrada autora

Slijedeći Eurostatovu klasifikaciju poslovnih subjekata po veličini, prema kojoj se poslovni subjekti s manje od 10 zaposlenih klasificiraju kao mikro-poslovni subjekti, s više od 10, a manje od 50 zaposlenih kao mali poslovni

subjekti, s više od 50 do 250 zaposlenih kao srednje veliki poslovni subjekti, te s više od 250 zaposlenih kao veliki poslovni subjekti iz tablice 27. vidljivo je kako uzorak anketiranih poslovnih subjekata obuhvaća sve prethodno spomenute skupine. Nadalje, prosječan broj zaposlenih iznosi 184 što sugerira kako se u prosjeku radi o srednje velikim poslovnim subjektima. Također, prosječna starost anketiranih poslovnih subjekata je 23 godine, dok se raspon njihove dobi kreće od 1 godine do 106 godina što upućuje na činjenicu da uzorak uključuje i mlade i etablirane poslovne subjekte. Distribucija poslovnih subjekata prema vlasništvu prikazana je u grafikonu 3. iz kojeg je razvidno kako se u preko 90 posto slučajeva radi o poslovnim subjektima u pretežito domaćem vlasništvu.

Grafikon 3. Anketirani poslovni subjekti prema vlasništvu

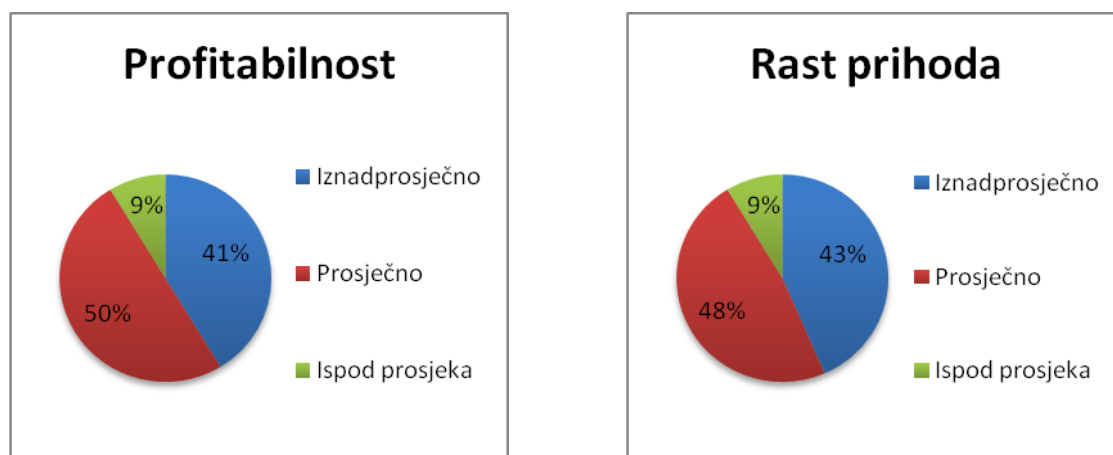


Izvor: Obrada autora

Pored prethodno opisanih karakteristika od poslovnih subjekata je zatraženo da procijene vlastitu uspješnost u vidu profitabilnosti i rasta prihoda u odnosu na konkurente tijekom tri godine koje su prethodile ispitivanju te da navedu vlastite rezultate poslovanja, odnosno profitabilnost i rast prihoda tijekom spomenutog razdoblja. Grafikon 4. donosi presjek stavova poslovnih subjekata o vlastitim rezultatima poslovanja u odnosu na druge poslovne

subjekte u njihovom sektoru. Kako se može vidjeti iz ovog grafikona oko 40 posto poslovnih subjekata ocjenjuju svoje rezultate poslovanja uspješnijim od onih koje ostvaruju drugi poslovni subjekti u njihovom sektoru, polovica poslovnih subjekata smatra da su njihovi rezultati usporedivi s onim konkurenata, dok 9 % poslovnih subjekata smatra da su njihovi rezultati slabiji od rezultata konkurencije.

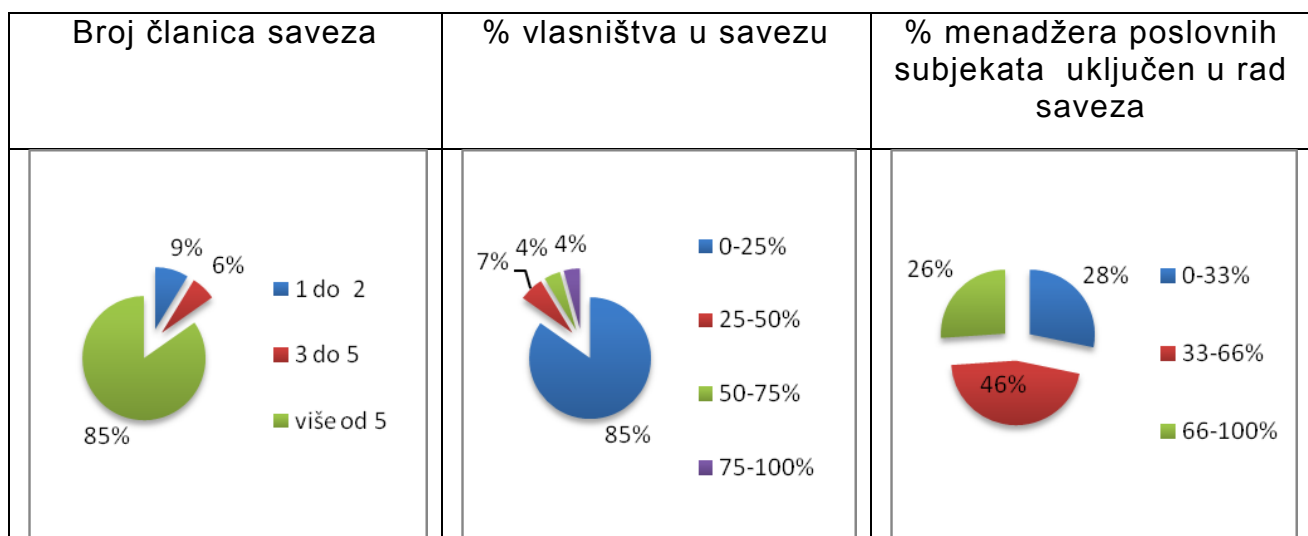
Grafikon 4: Procjena vlastite uspješnosti u odnosu na konkurente



Izvor: Obrada autora

Druga skupina pitanja odnosi se na informacije o sudjelovanju poslovnih subjekata u strateškom savezu. Unutar ove skupine pitanja su podijeljena u četiri podskupine i to: opći podaci o savezu, motivi pristupanja strateškom savezu, učinci strateškog saveza na poslovni subjekt, te funkcioniranje strateškog saveza. Prva podskupina pitanja odnosi se na brojnost članica u savezu, udio vlasništva poslovnog subjekta u savezu te postotak menadžera poslovnih subjekata koji sudjeluju aktivno u upravljanju strateškim savezom. Opće značajke strateških saveza u kojim posluju anketirani poslovni subjekti, prikazane su u grafikonu 5.

Grafikon 5. Opće značajke strateških saveza anketiranih poslovnih subjekata



Izvor: Obrada autora

Iz podataka u grafikonu 5., razvidno je kako se u preko 85 posto slučajeva radi o poslovnim subjektima, članicama saveza, s više od 5 članova pri čemu većina poslovnih subjekata ima manje od 25 posto vlasništva u savezu. Također, u više od polovice anketiranih poslovnih subjekata između dvije i tri trećine menadžera je aktivno uključeno u upravljanje strateškim savezom.

U drugoj podskupini pitanja ispitanicima su postavljena pitanja o motivima koji su ih nagnali na stupanje u strateški savez. U tom kontekstu napravljena je razlika između organizacijskih motiva poput restrukturiranja, pristupa kanalima distribucije i nabave, prilagodbe standardima zaštite okoliša te internalizacije skrivenih vještina i znanja, strateškim motivima kao što je vertikalna integracija, pristup novoj tehnologiji, razvoj novih proizvoda i usluga, preventivno sprječavanje konkurencije te prilika ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih profita. Konačno, u ovoj podskupini pitanja ispitanicima je postavljeno pitanje o administrativnim motivima pristupanja u savez poput dijeljenja troškova i grupiranja resursa, smanjenja i diversifikacije rizika, specijalizacije, zadovoljavanja tehnoloških standarda i prevladavanja regulatornih barijera. Odgovori na pitanja konstruirani su u obliku intervalne ljestvice pri čemu se od ispitanika za svaki od motiva



očekivalo da odredi njegovu relativnu važnost na skali koja poprima vrijednosti od 1 do 4 (nije važno – izuzetno važno). Tablica 28. donosi analizu odgovora ispitanika na pitanja o važnosti pojedinih motiva za pristupanje strateškom savezu.

Tablica 28. Motivi pristupanja strateškom savezu (% odgovora)

| Motiv   | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| <b>Organizacijski motivi</b>                              |                |                 |                   |            |
| Internalizacija skrivenih vještina i znanja               | 23.91          | 34.78           | 13.04             | 28.26      |
| Restrukturiranje  | 13.04          | 30.43           | 23.91             | 32.61      |
| Pristup kanalima distribucije i nabave                    | 78.26          | 17.39           | 4.35              | 0          |
| Prilagodba standardima zaštite okoliša                    | 8.70           | 15.22           | 34.78             | 41.30      |
| <b>Strateški motivi</b>                                   |                |                 |                   |            |
| Vertikalna integracija                                    | 19.57          | 34.78           | 17.39             | 28.26      |
| Pristup novoj tehnologiji                                 | 15.22          | 41.30           | 17.39             | 26.09      |
| Razvoj novih proizvoda i usluga                           | 39.13          | 45.65           | 4.35              | 10.87      |
| Ostvarivanje kratkoročnih profita                         | 34.78          | 54.35           | 4.35              | 6.52       |
| Ostvarivanje dugoročnih profita                           | 56.52          | 34.78           | 6.52              | 2.17       |
| <b>Administrativni motivi i motivi povezani s rizikom</b> |                |                 |                   |            |
| Dijeljenje troškova i grupiranje resursa                  | 21.74          | 52.17           | 17.39             | 8.70       |
| Smanjenje i diverzifikacija rizika                        | 21.74          | 58.70           | 13.04             | 6.52       |
| Specijalizacija   | 21.74          | 52.17           | 21.74             | 4.35       |
| Zadovoljavanje tehnoloških standarda                      | 6.52           | 30.43           | 45.65             | 17.39      |
| Prevladavanje regulatornih barijera                       | 6.52           | 21.74           | 52.17             | 19.57      |

Izvor: Obrada autora

Promatrajući odgovore na pitanja o važnosti organizacijskih motiva za pristupanje strateškom savezu razvidno je kako većina ispitanika smatra internalizaciju skrivenih vještina i znanja te pristup kanalima distribucije i nabave izuzetno važnim. Uzevši u obzir postotak poslovnih subjekata koji smatraju pojedine organizacijske motive relativno važnim i izuzetno važnim vidljivo je da većina poslovnih subjekata pridaje važnost upravo ovim dvjema

vrstama organizacijskih motiva. Prilagodba standardima zaštite okoliša nije važan motiv za pristupanje strateškom savezu većini ispitanika.

Među strateškim motivima ispitanici najveću važnost pridodaju ostvarivanju kratkoročnih i dugoročnih profita te razvoju novih proizvoda i usluga. Manje od petine ispitanika smatra vertikalnu integraciju i pristup novoj tehnologiji bitnim razlozima za stupanje u strateški savez. Konačno, među skupinom administrativnih motiva i motiva povezanih s rizikom dijeljenje troškova, smanjenje i diversifikacija rizika te specijalizacija su za preko 70 % ispitanika izuzetno i relativno važni motivi dok manje od polovice ispitanika smatra prevladavanje regulatornih barijera i zadovoljavanje tehnoloških standarda kao važne motive povezivanja.

Treća podskupina pitanja o strateškom savezu odnosi se na učinke strateškog saveza na poslovne subjekte. U tom kontekstu ispitanicima su postavljena pitanja o uvođenju organizacijskih i marketinških inovacija kao posljedice sudjelovanja u strateškom savezu. Ispitanicima je postavljeno pitanje jesu li uveli neku od praksi definiranih kao organizacijske ili marketinške inovacije prema Oslo Manualu (OECD/Eurostat, 1997). U tom kontekstu upitnik je razlikovao nove poslovne prakse s ciljem bolje organizacije poslovanja poput promjena u menadžmentu lanca nabave, upravljanja znanjem, kvalitetom, okolišem i sl, nove metode organizacije odnosa s okolinom te nove metode organizacije radnih dužnosti i odlučivanja poput promjena u zaduženjima radnika, timskog rada, decentralizaciju, spajanja i dijeljenje odjela, obrazovanje i trening. U dijelu koji se odnosi na marketinške inovacije od poslovnih subjekata je zatraženo da se izjasne o uvođenju estetskih promjena u dizajnu ili u pakiranju i prezentiranju proizvoda, novim metodama predstavljanja proizvoda i kanala prodaje te novim metodama određivanja cijena dobara i usluga. Podatci sadržani u tablici 29. ukazuju kako je tijekom sudjelovanja u strateškom savezu došlo do uvođenja organizacijskih i marketinških inovacija u većini anketiranih poslovnih subjekata.

Tablica 29. Poslovni subjekti koji su uveli organizacijske i marketinške inovacije uslijed sudjelovanja u strateškom savezu

|  | Da    | Ne    |
|--|-------|-------|
| <b>Organizacijske inovacije</b>  |       |       |
| % poslovnih subjekata koji su uveli novu poslovnu praksu u svrhu organizacije poslovanja   | 73.91 | 26.09 |
| % poslovnih subjekata koji su uveli nove metode organizacije odnosa s okolinom             | 56.52 | 43.48 |
| % poslovnih subjekata koji su uveli nove metode organizacije radnih dužnosti i odlučivanja | 78.26 | 21.74 |
| <b>Marketinške inovacije</b>   |       |       |
| Estetske promjene u dizajnu ili u pakiranju i prezentiranju proizvoda                      | 50.00 | 50.00 |
| Nove metode predstavljanja proizvoda i kanali prodaje                                      | 76.09 | 23.91 |
| Nove metode određivanja cijena dobara i usluga   | 69.57 | 30.43 |

Izvor: Obrada autora

Kroz upitnik se također nastojalo doći do saznanja o utjecaju sudjelovanja u strateškom savezu na učinke organizacijskih i marketinških inovacija. Stoga je poslovnim subjektima koji su se izjasnili potvrdno na pitanje o uvođenju inovacija postavljen dodatni set pitanja. U dijelu koji se odnosi na organizacijske inovacije od ispitanika je zatraženo da procijene važnost sudjelovanja u strateškom savezu za skraćivanje vremena odgovora na potrebe klijenata i dobavljača, poboljšanje mogućnosti razvoja proizvodnih i procesnih inovacija, poboljšanje kvalitete usluga i dobara, sniženje troškova te poboljšanja u dijeljenju informacija unutar poslovnih subjekata te s drugim poslovnim subjektima i institucijama. U dijelu pak koji se odnosi na učinke marketinških inovacija poslovni subjekti su procjenjivali utjecaj sudjelovanja u savezu na povećavanje ili zadržavanje tržišnog udjela, privlačenje novih kupaca i širenje na nova tržišta. Odgovori na pitanja konstruirani su u obliku intervalne ljestvice pri čemu se od ispitanika za svaki od motiva očekivalo da odredi njegovu relativnu važnost na skali koja poprima vrijednosti od 1 do 4 (nije važno – izuzetno važno).

Tablica 30. Važnost sudjelovanja u strateškom savezu za učinke organizacijskih i marketinških inovacija (% odgovora)

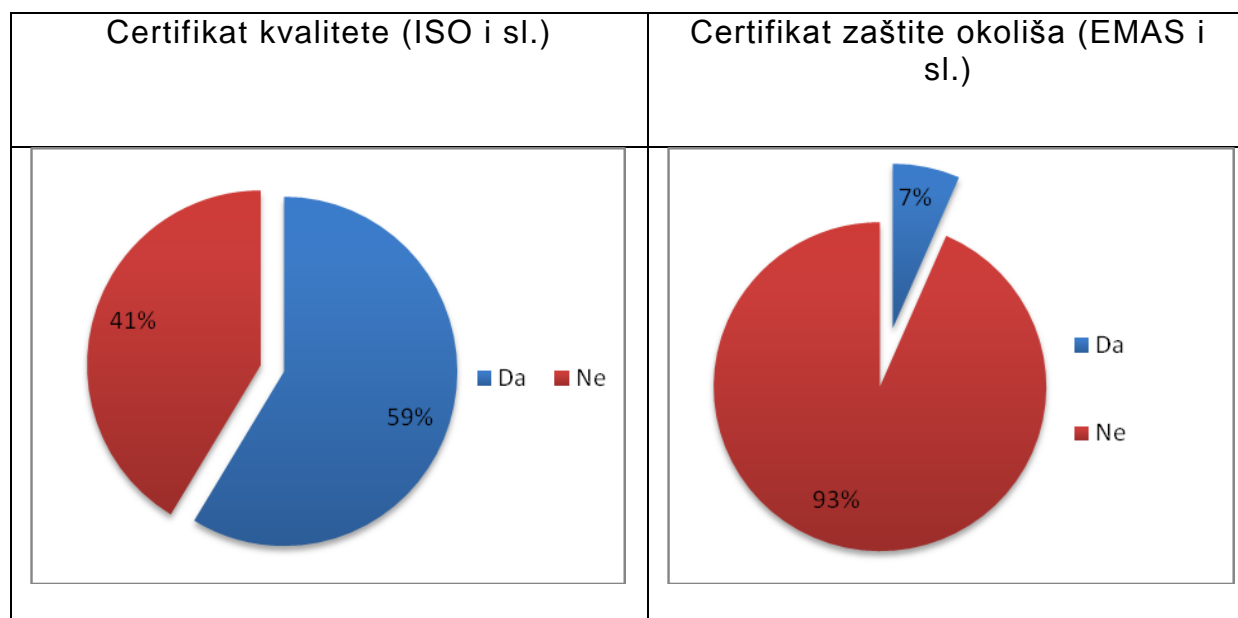
|   | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| <b>Organizacijske inovacije</b>   |                |                 |                   |            |
| Skraćeno vrijeme odgovora na potrebe klijenata i dobavljača   | 13.04          | 34.78           | 32.61             | 19.57      |
| Poboljšana mogućnost proizvodnih i procesnih inovacija  | 19.57          | 45.65           | 21.74             | 13.04      |
| Poboljšana kvaliteta usluga i dobara  | 21.74          | 60.87           | 10.87             | 6.52       |
| Sniženje troškova   | 56.52          | 36.96           | 6.52              | 0          |
| Poboljšano dijeljenje informacija unutar poslovnih subjekata te s drugim poslovnim subjektima i institucijama | 23.91          | 30.43           | 39.13             | 6.52       |
| <b>Marketinške inovacije</b>  |                |                 |                   |            |
| Povećavanje ili zadržavanje tržišnog udjela   | 17.39          | 65.22           | 15.22             | 2.17       |
| Privlačenje novih kupaca  | 17.39          | 63.04           | 17.39             | 2.17       |
| Širenje na nova tržišta   | 10.87          | 17.39           | 50.00             | 21.37      |

Izvor: Obrada autora

Rezultati iz tablice 30., ukazuju kako među učincima organizacijskih inovacija više od polovice ispitanika smatra utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu na sniženje troškova izuzetno važnim. Ukoliko se pak ovim odgovorima pribroje i odgovori ispitanika koji su odabrali opciju relativno važno proizlazi da preko 80 % anketiranih smatra sniženje troškova i poboljšanje kvalitete usluga i dobara područjima u kojim je doprinos strateškog saveza važan. Relativno mali broj ispitanika, manje od petine pridodaje izuzetnu važnost utjecaju strateškog saveza na marketinške inovacije. Međutim, promatrajući zajedno ispitanike koji su se odlučili ocijeniti pojedine aspekte marketinških inovacija izuzetno važnim i relativno važnim proizlazi kako je sudjelovanje u strateškom savezu pridonijelo povećavanju ili zadržavanju tržišnog udjela te privlačenju novih kupaca. Za više od dvije trećine ispitanika sudjelovanje u strateškom savezu nije važno za širenje na nova tržišta.

Pored organizacijskih i marketinških inovacija od poslovnih subjekata se nastojalo saznati i vode li računa o standardima kvalitete i zaštite okoliša. Kako ukazuje grafikon 6. većina poslovnih subjekata posjeduje međunarodno priznati certifikat iz područja kvalitete. Međutim, usvajanje međunarodnih standarda u području zaštite okoliša zastupljeno je među anketiranim poslovnim subjektima u znatno manjoj mjeri. Svega 6 posto poslovnih subjekata posjeduje međunarodno priznati certifikat u području zaštite okoliša.

Grafikon 6. Međunarodno priznati certifikati kvalitete i zaštite okoliša



Izvor: Obrada autora

Pored informacije o posjedovanju pojedinih certifikata od poslovnih subjekata se nastojalo saznati i koji činitelji su utjecali na njihovu odluku o pribavljanju, odnosno nepribavljanju ovih certifikata. Stoga je konstruiran niz pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom važnosti pojedinog činitelja na intervalnoj ljestvici koja poprima vrijednosti od 1 do 4 (nije važno – izuzetno važno). Promatrajući odgovore u tablici 31. vidljivo je da nijedan od ponuđenih odgovora nema preveliku važnost za anketirane poslovne

subjekte prilikom donošenja odluke o pribavljanju međunarodno priznatih certifikata. Ukoliko se zajedno promatraju oni koji smatraju pojedine činitelje izuzetno važnim te oni za koje su ti činitelji relativno važni može se zaključiti kako ponašanje ostalih poslovnih subjekata, nedostatak relevantnih informacija te financijski izdaci imaju određenu važnost prilikom donošenja prethodno spomenute odluke za više od polovice anketiranih poslovnih subjekata. Činitelji poput zahtjeva kupaca, regulatornih pravila te sudjelovanja u strateškom savezu važni su petini anketiranih poslovnih subjekata.

Tablica 31. Činitelji utjecaja na odluku o pribavljanju certifikata kvalitete i zaštite okoliša

|                                       | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| Zahtjevi kupaca                       | 8.70           | 19.57           | 39.13             | 32.61      |
| Ponašanje ostalih poslovnih subjekata | 2.17           | 54.35           | 28.26             | 15.22      |
| Regulatorna pravila                   | 4.35           | 17.39           | 56.52             | 21.74      |
| Nedostatak relevantnih informacija    | 6.52           | 36.96           | 36.96             | 19.57      |
| Financijski izdaci                    | 4.35           | 34.78           | 43.48             | 17.39      |
| Sudjelovanje u strateškom savezu      | 2.17           | 19.57           | 45.65             | 32.61      |

Izvor: Obrada autora

Posljednje pitanje u ovoj podskupini odnosilo se na procjenu sveukupnog utjecaja strateškog saveza na različite aspekte poslovanja poslovnih subjekata poput pristupa znanju, ekonomije obujma, poboljšanja konkurentne pozicije i ostvarivanja koristi u području distribucije i nabave. Kao i u prethodnim slučajevima odgovori su konstruirani u obliku intervalne ljestvice koja poprima vrijednosti 1 do 4 (nije važno – izuzetno važno). Iz odgovora na postavljena pitanja prikazanih u tablici 32. može se razlučiti kako preko 80% poslovnih subjekata smatra poboljšanje konkurentnosti, koristi u području distribucije i nabave te osobito ostvarivanje ekonomije obujma važnim područjima doprinosa strateškog saveza poslovanju

poslovnog subjekta, dok je pribavljanje novih znanja i pristup novim tržištima područje u kojem nešto više od polovine poslovnih subjekata, smatra strateški savez bitnim činiteljem.

Tablica 32. Doprinos strateškog saveza poslovanju poslovnog subjekta

|   | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| Pribavljanje novih znanja i pristup novim tržištima   | 13.04          | 41.30           | 23.91             | 21.74      |
| Ostvarivanje ekonomije obujma                         | 60.87          | 34.78           | 2.17              | 2.17       |
| Poboljšanje konkurentske pozicije poslovnog subjekta  | 43.48          | 45.65           | 6.52              | 4.35       |
| Ostvarivanje koristi u području distribucije i nabave | 41.30          | 43.48           | 13.04             | 2.17       |

Izvor: Obrada autora

Posljednja podskupina pitanja o strateškom savezu odnosi se na funkcioniranje strateškog saveza. Pitanja su obuhvatila područja doprinosa pojedinim aspektima poslovanja saveza, mogućnost utjecaja na donošenje odluka, ulogu povjerenja te percepciju autonomije poslovnih subjekata unutar strateškog saveza. U prvom pitanju unutar ove skupine poslovnim subjektima je ponuđeno nekoliko izjava o poslovanju strateškog saveza na koje su morali odgovoriti odabirom jedne od opcija ponuđenih na intervalnoj ljestvici od tri stupnja (slažem se – ne znam – ne slažem se). Temeljem prikupljenih odgovora može se zaključiti kako više od polovice poslovnih subjekata drži poslovanje saveza visoko profitabilnim, više od dvije trećine ispitanika smatraju da su očekivanja od sudjelovanja u savezu ispunjena dok polovica ispitanika smatra da su odnosi među članicama saveza visoko kooperativni. Zanimljiv nalaz je veliki broj odgovora u kojim se ispitanici nisu mogli odlučiti za bilo koju od ponuđenih tvrdnji.

Tablica 33. Stavovi o funkcioniranju strateškog saveza (% odgovora)

|  | Slažem se | Ne znam | Ne slažem se |
|--|-----------|---------|--------------|
| Strateški savez je izuzetno profitabilan                     | 54.35     | 41.30   | 4.35         |
| Očekivanja p. subjekta od sudjelovanja u savezu ispunjena su | 67.39     | 26.09   | 6.52         |
| Odnos među partnerima unutar saveza visoko je kooperativan   | 50.00     | 41.30   | 8.70         |

Izvor: Obrada autora

U drugom pitanju unutar ove skupine nastojalo se saznati u kojoj mjeri su dužnosti unutar saveza ravnomjerno raspoređene između partnera. U tom kontekstu, od poslovnih subjekata je zatraženo da na ljestvici od 0 do 100 posto procijene svoj doprinos savezu u pojedinim područjima poslovanja. Iz podataka u tablici 34. vidljivo je kako se većina poslovnih subjekata izjasnila da poslovanju saveza u odnosu na ostale konkurente doprinose između 20 i 60 posto. Štoviše, preko 70 posto ispitanika izjasnili su se da poslovanju saveza doprinose između 0 i 60 posto.

Tablica 34. Doprinos strateškog saveza poslovanju poslovnog subjekta (% odgovora)

|  | 0-20 % | 20-40 % | 40-60 % | 60-80 % | 80-100 % |
|--|--------|---------|---------|---------|----------|
| Poboljšanje tržišne pozicije                       | 8.70   | 36.96   | 32.61   | 13.04   | 8.70     |
| Regulatorni, administrativni i zakonodavni poslovi | 28.26  | 30.43   | 28.26   | 6.52    | 6.52     |
| Nabavka inputa                                     | 10.87  | 34.78   | 21.74   | 19.57   | 13.04    |
| Distribucija proizvoda i marketing                 | 6.52   | 19.57   | 39.13   | 26.09   | 8.70     |
| Tehnološka pitanja                                 | 23.91  | 30.43   | 32.61   | 8.70    | 4.35     |
| Odnosi s kupcima                                   | 13.04  | 32.61   | 39.13   | 8.70    | 6.52     |

Izvor: Obrada autora



Diskusija u ranijem dijelu ovog poglavlja ukazala je na mogućnost gubitka kontrole odlučivanja kao bitnu odrednicu odluke poslovnog subjekta o ulasku u strateški savez te odluke o stupanju u institucionalni oblik vezivanja. U tom kontekstu od poslovnih subjekata je zatraženo da procijene mogućnost utjecaja na odluke u nekoliko područja poslovanja. Odgovori na ponuđena pitanja koncipirani su u vidu intervalne ljestvice od 4 stupnja gdje početni stupanj označava situaciju bez kontrole odlučivanja, a završni veliki stupanj kontrole. Također, ostavljena je mogućnost odgovora da se odluka ne donosi na razini saveza.

Tablica 35. Mogućnost utjecaja na donošenje odluka unutar strateškog saveza (% odgovora)

|                                | Bez kontrole | Ograničen stupanj kontrole | Umjeren stupanj kontrole | Veliki stupanj kontrole | Odluka se ne donosi na razini saveza |
|--------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Kapitalni izdaci               | 2.17         | 23.91                      | 43.48                    | 17.39                   | 13.04                                |
| Definiranje ciljeva u prodaji  | 0            | 19.57                      | 52.17                    | 21.74                   | 6.52                                 |
| Definiranje ciljeva troškova   | 0            | 23.91                      | 45.65                    | 21.74                   | 8.70                                 |
| Upravljanje cijenama proizvoda | 2.17         | 17.39                      | 56.52                    | 13.04                   | 10.87                                |
| Standardi kvalitete            | 4.35         | 30.43                      | 23.91                    | 19.57                   | 21.74                                |
| Dizajn i promocija             | 2.17         | 26.09                      | 52.17                    | 8.70                    | 10.87                                |

Izvor: Obrada autora

Odgovori ispitanika prikazani su u tablici 35. iz koje je razvidno da određeni mali postotak anketiranih poslovnih subjekata nema nikakvog utjecaja na donošenje odluka o kapitalnim izdacima, određivanju cijena, standarda kvalitete i dizajna i promocije. Otprilike četvrtina ispitanika smatra da ima ograničenu mogućnost utjecaja na odluke koje se donose na razini saveza. Najveći broj ispitanika, njih polovica ima umjerenu mogućnost utjecaja na odluke saveza. Izuzetak od ovog je pitanje standarda kvalitete gdje se samo

četvrtina anketiranih izjasnila da imaju umjerenu mogućnost kontrole odlučivanja. Otprilike 10 % ispitanika izjasnilo se da odluke u područjima poslovanja uključenim u upitnik donose samostalno, odnosno da se te odluke ne donose na razini saveza.

Pored mogućnosti odlučivanja, bitna odrednica sudjelovanja u strateškom savezu te njegovog razvoja je i pitanje povjerenja. Kao što je ranije spomenuto, postojeća literatura ističe postojanje prethodne suradnje između partnera kao činitelj koji pridonosi uspostavljanju bliskosti i povjerenja te olakšava funkcioniranje saveza. Iz spomenutog razloga upitnik sadrži i pitanje o važnosti prethodne suradnje s ostalim članicama strateškog saveza za nekoliko aspekata njegovog poslovanja.

Tablica 36. Važnost prethodne suradnje s članicama strateškog saveza (% odgovora)

|                                | Nije važno | Relativno nevažno | Relativno važno | Izuzetno važno | Nije postojala suradnja s drugim članicama prije formiranja strateškog saveza |
|--------------------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|---|
| Stvaranje povjerenja           | 0          | 10.87             | 50.00           | 32.61          | 6.52  |
| Transfer znanja i vještina     | 8.70       | 13.04             | 52.17           | 19.57          | 6.52  |
| Donošenje odluka unutar saveza | 4.35       | 13.04             | 41.30           | 21.74          | 6.52  |

Izvor: Obrada autora

Odgovori na ovo pitanje u tablici 36. upućuju kako nitko od ispitanika ne smatra prethodnu suradnju s članicama strateškog saveza nevažnom za stvaranje povjerenja. Štoviše, preko 80 % ispitanika smatra ovaj vid izgradnje povjerenja važnim. Slični rezultati dobiveni su i po pitanju

transfera znanja i vještina. Konačno, preko 60 % ispitanika odgovorilo je da smatra važnim prethodnu suradnju za donošenje odluka unutar saveza.

Posljednje pitanje u ovoj skupini odnosilo se na autonomiju poslovnih subjekata unutar strateškog saveza u nizu područja poslovanja. Koristeći intervalnu ljestvicu s četiri stupnja (nema autonomije – potpuna autonomija) dobiveni su odgovori koji su sadržani u tablici 37. Iz ove tablice vidljivo je da jako mali broj ispitanika nema nikakvu autonomiju unutar strateškog saveza. U području menadžmenta dnevnih aktivnosti, zapošljavanja i otpuštanja i upravljanja troškovima većina poslovnih subjekata ima visoku do potpunu autonomiju. S druge strane, u području upravljanja cijenama te razvoja novih proizvoda kao i odluka o kapitalnim izdacima, poslovni subjekti imaju nešto manju autonomiju. Sveukupno promatrajući svoje sudjelovanje u savezu preko 60 posto poslovnih subjekata smatra da ima ograničenu autonomiju.

Tablica 37. Autonomija poslovnog subjekta unutar saveza (% odgovora)

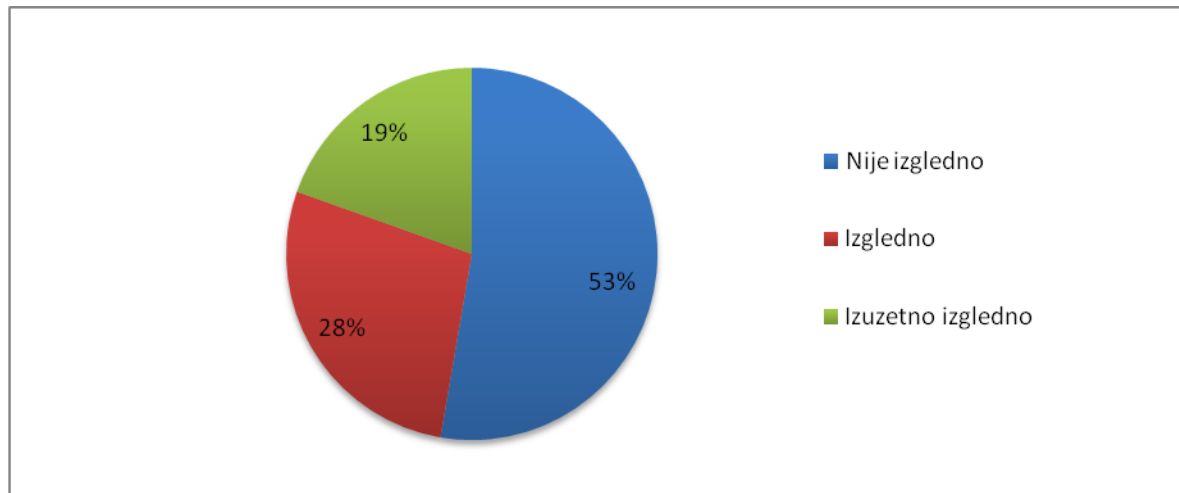
|                                    | Nema autonomije | Ograničena autonomija | Visoka autonomija | Potpuna autonomija |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Menadžment dnevnih aktivnosti      | 2.17            | 4.35                  | 45.65             | 47.83              |
| Zapošljavanje i otpuštanje osoblja | 2.17            | 2.17                  | 39.13             | 56.52              |
| Marketing i distribucija           | 2.17            | 28.26                 | 39.13             | 30.43              |
| Upravljanje troškovima             | 2.17            | 19.57                 | 56.52             | 21.74              |
| Upravljanje cijenama               | 0               | 45.65                 | 34.78             | 19.57              |
| Razvoj novih proizvoda             | 6.52            | 58.70                 | 23.91             | 10.87              |
| Odluke o kapitalnim izdacima       | 4.35            | 47.83                 | 26.09             | 21.74              |
| Sveukupno sudjelovanje u savezu    | 6.52            | 60.87                 | 21.74             | 10.87              |

Izvor: Obrada autora

Posljednja cjelina pitanja odnosi se na stavove poslovnih subjekata prema budućnosti strateškog saveza, odnosno mogućnosti kapitalnog povezivanja.

U tom kontekstu ispitanicima je postavljeno pitanje smatraju li izglednim kapitalno povezivanje članica njihovog strateškog saveza u budućnosti te su im ponuđena tri odgovora (nije izgledno – izgledno – izuzetno izgledno) koji reflektiraju njihovu sklonost kapitalnom povezivanju

Grafikon 7. Mogućnost kapitalnog povezivanja članica strateškog saveza



Izvor: Obrada autora

Kako je vidljivo iz grafikona 7., više od polovice ispitanika ne smatra izglednim prerastanje saveza u kapitalno povezan vid suradnje što je konzistentno s nalazima iz ranijih poglavlja koji upućuju na ograničen rok trajanja strateških saveza. S druge strane, 28 % ispitanika smatra izglednim kapitalno povezivanje dok je za 19 % njih kapitalno povezivanje izuzetno izgledno. Posljednja dva pitanja upitnika odnose se na potencijalne učinke kapitalnog povezivanja. Ispitanici su zamoljeni da procijene utjecaj povezivanja na devet aspekata poslovanja putem intervalne ljestvice s 4 odabira (nema utjecaja – velik utjecaj).

Tablica 38. Utjecaj kapitalnog povezivanja na poslovanje (% odgovora)

|                             | Nema utjecaja | Ograničen utjecaj | Umjeren utjecaj | Veliki utjecaj |
|-----------------------------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Porast tržišnog udjela      | 10.87         | 28.26             | 54.35           | 6.52           |
| Porast prihoda od prodaje   | 6.52          | 39.13             | 43.48           | 10.87          |
| Povrat na kapital           | 8.70          | 30.43             | 47.83           | 13.04          |
| Organizacijska poboljšanja  | 10.87         | 26.09             | 45.65           | 17.39          |
| Porast asortimana proizvoda | 15.22         | 15.22             | 58.70           | 10.87          |
| Proširenje kapaciteta       | 13.04         | 19.57             | 54.35           | 13.04          |
| Širenje na nova tržišta     | 15.22         | 43.48             | 26.09           | 15.22          |
| Porast P/E omjera           | 10.87         | 39.13             | 34.78           | 15.22          |
| Zadovoljstvo kupaca         | 8.70          | 39.13             | 41.30           | 10.87          |

Izvor: Obrada autora

Odgovori ispitanika u tablici 38. sugeriraju kako mali broj poslovnih subjekata smatra da bi kapitalno povezivanje imalo veliki utjecaj na pojedine aspekte poslovanja. Među onim aspektima poslovanja na koje bi kapitalno povezivanje imalo umjeren utjecaj više od polovice ispitanika izdvojili su porast tržišnog udjela, porast asortimana proizvoda te proširenje kapaciteta. Više od trećine ispitanika smatra da bi kapitalno povezivanje imalo ograničen utjecaj na porast prihoda od prodaje, širenje na nova tržišta, zadovoljstvo kupaca te porast P/E omjera.

Tablica 39. Utjecaj kapitalnog povezivanja na poslovanje (% odgovora)

|                                   | Nije važno | Relativno nevažno | Relativno važno | Izuzetno važno |
|-----------------------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Porast troškova koordinacije      | 4.35       | 21.74             | 47.83           | 26.09          |
| Porast troškova poslovanja        | 4.35       | 13.04             | 54.35           | 28.26          |
| Gubitak kontrole upravljanja      | 4.35       | 21.74             | 23.91           | 50.00          |
| Oportunističko ponašanje partnera | 4.35       | 4.35              | 50.00           | 41.30          |
| Kratkoročni profiti               | 4.35       | 26.09             | 52.17           | 17.39          |
| Dugoročni profiti                 | 4.35       | 19.57             | 34.78           | 41.30          |

Izvor: Obrada autora

Pored procjene utjecaja kapitalnog povezivanja na odabrane aspekte poslovanja upitnik je u posljednjem pitanju također nastojao utvrditi potencijalne prepreke donošenju odluke o kapitalnom povezivanju. U tom kontekstu ispitanicima je postavljeno pitanje o važnosti porasta troškova koordinacije, troškova poslovanja, gubitka kontrole upravljanja, oportunističkog ponašanja partnera te kratkoročnih i dugoročnih profita za donošenje odluke o kapitalnom povezivanju s ostalim članicama strateškog saveza. Odgovori na ovo pitanje u tablici 39. ukazuju kako više od 40 % ispitanika smatra izuzetno važnim gubitak kontrole upravljanja, oportunističko ponašanje partnera te ostvarivanje dugoročnih profita. Također, preko 70 % ispitanika smatra sve činitelje u tablici 39. relativno do izuzetno važnim.

### 5.5. Model i metodologija istraživanja

Imajući u vidu prethodno spomenuto razvijen je model koji uspostavlja vezu između sklonosti članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju i niza varijabli koje uključuju opće karakteristike poslovnih subjekata, karakteristike strateškog saveza te stavove poslovnih subjekata prema

učincima potencijalnog kapitalnog povezivanja. U općem obliku model se može prikazati kao:

$$\text{Skлонost}_i = f(\text{Karakteristike\_posl.subjecta}_i, \text{Karakteristike\_saveza}_i, \text{Učinci\_povezivanja}_i) \quad (1)$$

Zavisna varijabla u jednadžbi (1) je definirana na temelju odgovora ispitanika na pitanje o izgledima kapitalnog povezivanja među članicama strateškog saveza predstavljenim u grafikonu 7. Kako je tamo spomenuto, u istraživanju se razlikuju tri ishoda definirana kao stav ispitanika da kapitalno povezivanje nije izgledno (nesklonost), stav da je povezivanje izgledno (sklonost) te stav da je kapitalno povezivanje izuzetno izgledno (izuzetna sklonost).

Strateški savezi se sastoje od subjekata koji kroz različite vidove suradnje zajednički nastupaju na tržištu. Kapitalno povezivanje kao model jačanja strateških saveza otvara pitanje pojedinačnog doprinosa subjekata strateškog saveza uspješnosti njegovog poslovanja. Razlike u uspješnosti poslovanja mogu biti prepreka daljnjem razvoju i jačanju strateških saveza. Kako bi se istražio odnos između pojedinačne uspješnosti poslovanja subjekta strateškog saveza i njegove sklonosti kapitalnom povezivanju model uključuje varijablu definiranu kao prosječni povrat na aktivu tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju u odnosu na prosječni povrat na aktivu industrije u kojem poslovi subjekt posluje. Ovi podatci preuzeti su iz baze Amadeus korištene u prethodnom poglavlju. Očekuje se negativan utjecaj ove varijable na sklonost kapitalnom povezivanju.

Spajanje poslovnih subjekata podrazumijeva i mjerenje rasta i kombinacija vrijednosti dviju ili više subjekata. S jedne strane povećava se tržište i baza klijenata, a s druge strane kapitalnim povezivanjem ostvaruju se uštede i sinergije. Jedan od osnovnih preduvjeta kapitalnog povezivanja je neovisna,

zasebna procjena vrijednosti svakog individualnog subjekta i procjena efekata sinergije koja se želi postići. U konstruiranju varijable koja kontrolira odnos između subjektivne i objektivne procjene vrijednosti korištene su dvije varijable. S jedne strane, jedno od pitanja u anketi odnosilo se na percepciju ispitanika o njihovoj uspješnosti u odnosu na rivale u industriji tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju definirano kao profitabilnost (odnos profita i prihoda). Na temelju odgovora na ovo pitanje (ispod prosjeka – prosječno – iznad prosjeka) konstruirana je varijabla definirana kao subjektivna procjena vrijednosti poslovnog subjekta. Također, podatci dobiveni od ispitanika o njihovim stvarnim rezultatima poslovanja tijekom tri godine koje su prethodile ispitivanju su spojeni s podacima iz baze Amadeus o profitabilnosti svih poslovnih subjekata uključenih u ovu bazu uključujući i anketirane poslovne subjekte. Na temelju ovih podataka poslovni subjekti su podijeljeni u tri kategorije: poslovni subjekti koja se ubrajaju u 40 posto najlošijih u svojoj industriji, poslovni subjekti čija profitabilnost je u rasponu 20 posto od prosječne profitabilnosti industrije te preostalih 40 posto poslovnih subjekata čija je profitabilnost iznad prosjeka industrije.

Temeljem prethodne dvije varijable konstruiran je omjer subjektivne i objektivne procjene vrijednosti poslovnih subjekata pri čemu su poslovi subjekti podijeljeni u tri skupine. Prva skupina uključuje poslovne subjekte u kojim je subjektivna procjena manja od objektivne procjene vrijednosti. U ovoj skupini uključeni su poslovni subjekti koji svoje rezultate smatraju ispodprosječnim, a objektivna usporedba sugerira kako su njihovi rezultati prosječni ili iznadprosječni, te poslovni subjekti koji smatraju rezultate prosječnima, a objektivna procjena ukazuje na iznad prosječnost njihovih rezultata. Druga skupina uključuje poslovne subjekte u kojim se subjektivna i objektivna procjena podudaraju. Konačno, treća skupina uključuje poslovne subjekte u kojim je subjektivna procjena vrijednosti veća od objektivne. U ovoj skupini su poslovni subjekti koji svoje rezultate smatraju prosječnim, a objektivna procjena ukazuje na ispod prosječnost njihovih rezultata te



poslovni subjekti koji svoje rezultate smatraju iznadprosječnim, a prema objektivnoj procjeni njihovi rezultati su prosječni ili ispodprosječni.

Imajući u vidu polaznu hipotezu H3, iznesenu u ranijem dijelu disertacije, prema kojoj procjena vrijednosti pojedinih subjekata utječe na njihovu odluku o kapitalnom povezivanju, pretpostavlja se kako su poslovni subjekti u kojim je objektivna procjena vrijednosti veća od subjektivne skloniji kapitalnom povezivanju, u odnosu prema poslovnim subjektima u kojih se subjektivna i objektivna procjena podudaraju te poslovne subjekte u kojim je objektivna procjena manja od subjektivnih očekivanja vlasnika. U skladu sa spomenutim kreirana je kategorička varijabla koja poprima vrijednost 1 ukoliko je subjektivna procjena o vrijednosti poslovnih subjekata manja od objektivne te vrijednost 0 u suprotnom slučaju. Očekuje se pozitivan predznak na ovoj varijabli.

Bitan činitelj pri odluci o kapitalnom povezivanju je i pitanje kontrole upravljanja. Kako je rečeno u hipotezi H4 gubitak samostalnosti i moći upravljanja imaju jači utjecaj na odluku o povezivanju u odnosu na očekivanja profita u budućnosti. Ovo pitanje osobito je bitno u situaciji kada je vlasnik poslovnog subjekta ujedno i njegov menadžer. U takvim situacijama odluka o kapitalnom povezivanju bit će povezana s izborom između važnosti gubitka samostalnosti i moći upravljanja te očekivanih budućih sinergijskih efekata. Kako bi se istražila važnost ovih činitelja model uključuje kategoričku varijablu koja poprima vrijednost 1 ukoliko ispitanici smatraju izuzetno ili relativno važnim za odluku o kapitalnom povezivanju gubitak kontrole upravljanja. Pored ove varijable model uključuje i niz varijabli kojim se nastoji kontrolirati za potencijalne pozitivne sinergijske učinke kapitalnog povezivanja. Konkretno, uključene su dvije kategoričke varijable za poslovne subjekte koja smatraju važnim ili izuzetno važnim za kapitalno povezivanje ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih profita. Očekuje se da gubitak moći upravljanja ima negativan utjecaj na sklonost kapitalnom

povezivanju dok pozitivni sinergijski učinci pridonose sklonosti poslovnih subjekata ovom vidu povezivanja.

Pored prethodno opisanih varijabli model uključuje i varijable prepoznate u literaturi kao bitne karakteristike poslovnih subjekata. Među karakteristikama poslovnih subjekata model uključuje veličinu subjekata mjerenu prirodnim logaritmom broja zaposlenih, prirodni logaritam starosti poslovnog subjekta te kategoričku varijablu koja poprima vrijednost 1 ukoliko je poslovni subjekt u pretežito inozemnom vlasništvu. U skladu s postojećom, literaturom, poslovni subjekt se smatra pretežito u inozemnom vlasništvu, ukoliko je udio takvog vlasništva veći od 25 posto.

Za natjecanje na tržištu poslovni subjekti moraju posjedovati određene vještine, znanje, iskustvo i sredstva koja je teško pribaviti malim poslovnim subjektima uslijed barijera poput otežanog pristupa financijama, nedostatka specifičnih organizacijskih i ljudskih resursa te ekonomije obujma. Prema resursnom pristupu, veći poslovni subjekti lakše ostvaruju pristup ovim resursima samostalno zbog čega će manji poslovni subjekti biti skloniji povezivanju kako bi lakše konkurirala velikim konkurentima. S druge strane, polazeći od argumenata teorije transakcijskih troškova manji poslovni subjekti će biti skloniji kapitalnom povezivanju kako bi umanjili rizik poslovnog neuspjeha te kako bi izbjegla problem zastoja u poslovanju koji može nastati ukoliko se u obavljanju pojedinih aktivnosti poslovni subjekti oslanjaju na tržišni sustav. Stoga se uz ovu varijablu može očekivati negativan predznak.

Pored veličine poslovnih subjekata, bitna stavka je također i njihova starost. Postojeća ekonomska istraživanja uobičajeno starost poslovnih subjekata uzimaju kao mjeru njihovog iskustva. S jedne strane, iskustvo pruža poslovnim subjektima znanje o vrijednostima, rutinama i tradiciji poslovnog okruženja koje im može pomoći u donošenju optimalnih odluka. S druge

strane, iskustvo se može povezati sa znanjem o sklonostima kupaca, postojanjem distribucijske mreže, poslovne kulture i institucionalnog okvira. Svi ovi činitelji omogućuju poslovnim subjektima lakši samostalni nastup na tržištu te se stoga može očekivati kako će mlađi poslovni subjekti biti sklonija povezivanju ne bi li lakše opstali na tržištu. Imajući u vidu spomenuto i uz ovu varijablu očekuje se negativan predznak.

Skлонost kapitalnom povezivanju može također biti povezana i s vlasništvom poslovnog subjekta. Dokazi brojnih studija iz zemalja središnje i istočne Europe tijekom protekla dva desetljeća ukazuju na pozitivan utjecaj inozemnog vlasništva na restrukturiranje i rast proizvodnosti poslovnih subjekata. Inozemno vlasništvo može se povezati s transferom znanja i vještina, novim načinima tržišnog natjecanja, lakšim pristupom financijama i inputima te poboljšanjima u inovacijskom potencijalu poslovnih subjekata. Iz spomenutih razloga može se očekivati kako će inozemni poslovni subjekti biti manje skloni povezivanju s drugim poslovnim subjektima na domaćem tržištu. S druge strane, kapitalno povezivanje u vidu preuzimanja može biti način širenja na domaćem tržištu i pristupa lokalnim kanalima distribucije zbog čega inozemni poslovni subjekti mogu biti skloni kapitalnom povezivanju. Zbog svega spomenutog nema prethodnog očekivanja u vezi predznaka ove varijable.

Pored prethodno spomenutih varijabli model uključuje i nekoliko varijabli kojim se kontrolira za procese prepoznate u literaturi kao odrednice sklonosti kapitalnom povezivanju. Dvije kategoričke varijable kontroliraju za poslovne subjekte, koja smatraju relativno i izuzetno važnim porast troškova koordinacije i troškova poslovanja. Kategoričkom varijablom također se kontrolira za poslovne subjekte koji smatraju mogućnost oportunističkog ponašanja partnera relativno i izuzetno važnom. U sva tri slučaja očekuje se negativan utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju.

Model istraživanja uključuje i niz varijabli koje se mogu definirati kao karakteristike strateškog saveza. U tom kontekstu model uključuje veličinu saveza, udio menadžera koji sudjeluju u radu saveza te postotak vlasništva u strateškom savezu. Očekuje se da poslovni subjekti u savezima s manje članova imaju veću razinu povjerenja te su stoga sklonija kapitalnom povezivanju. Također, veća involviranost menadžera poslovnih subjekata u rad saveza, te veći udio vlasništva poslovnog subjekta u savezu omogućuju poslovnom subjektu veću kontrolu nad aktivnostima saveza. Stoga se očekuje da će takvi poslovni subjekti biti skloniji kapitalnom povezivanju od onih koja su manje involvirana u rad strateškog saveza i imaju manji udio vlasništva.

Model također uključuje i dvije kategoričke varijable kojim se kontrolira za poslovne subjekte koji su uveli organizacijske inovacije te smatraju važnim i izuzetno važnim sudjelovanje u strateškom savezu za učinke organizacijskih inovacija poput skraćenog vremena odgovora na potrebe klijenata i dobavljača, poboljšanja mogućnosti proizvodnih i procesnih inovacija, poboljšanja kvalitete usluga i dobara, sniženja troškova te poboljšanog dijeljenja informacija unutar poslovnog subjekta te s drugim poslovnim subjektima i institucijama te marketinških inovacija poput povećavanja ili zadržavanja tržišnog udjela, privlačenja novih kupaca te širenja na nova tržišta. Očekuje se da poslovni subjekti koji su ostvarili koristi uslijed inovacija nastalih kroz sudjelovanje u strateškom savezu imaju veću sklonost prema institucionalnom povezivanju u odnosu na one koji nisu ostvarili takve sinergijske koristi.

Tržišni opstanak poslovnih subjekata zahtijeva i poštivanje određenih standarda kvalitete. S druge strane, društvena odgovornost poslovnih subjekata postavlja zahtjev vođenja brige o zaštiti okoliša. Pribavljanje međunarodno priznatih certifikata o zadovoljavanju standarda poslovanja može biti potaknuto različitim činiteljima od kojih su neki uključeni u anketni upitnik razvijen za potrebe ovog istraživanja. Stoga model uključuje i dvije

kategoričke varijable za poslovne subjekte koja posjeduju međunarodno priznate certifikate standarda kvalitete i standarda zaštite okoliša, a pribavili su ih uslijed sudjelovanja u strateškom savezu. Posjedovanje međunarodno priznatih certifikata može signalizirati orijentiranost poslovnih subjekata na dugoročni opstanak. U skladu sa spomenutim, takva subjekti mogu biti skloniji kapitalnom povezivanju kako bi opstali na tržištu.

Model također uključuje i varijablu koja poprima vrijednost 1 ukoliko poslovni subjekt ima značajnu autonomiju ili može potpuno samostalno donositi odluke unutar saveza u područjima kapitalnih izdataka, postavljanja prodajnih i troškovnih ciljeva, određivanja cijena, standarda kvalitete, dizajna i promocije. Očekuje se da poslovni subjekti koji uživaju višu autonomiju unutar strateškog saveza imaju višu sklonost kapitalnom povezivanju. Sklonost kapitalnom povezivanju povezana je i s iskustvom u poslovanju među članicama strateškog saveza. U tom kontekstu model uključuje tri varijable koje su konstruirane na temelju odgovora o važnosti prethodne suradnje među članicama saveza za stvaranje povjerenja, transfer znanja i vještina te donošenje odluka unutar saveza. Očekuje se da će poslovni subjekti s povijesti prethodne suradnje imati manji strah prema mogućnosti oportunog ponašanja partnera te će stoga biti sklonija kapitalnom povezivanju.

Model uključuje i neke od varijabli definirane kao potencijalne barijere te potencijalne koristi od kapitalnog povezivanja. S jedne strane uključene su tri varijable koje poprimaju vrijednost 1. ukoliko poslovni subjekt smatra mogućnost oportunističkog ponašanja partnera, porast poslovnih troškova te troškova administracije bitnim odrednicama odluke o kapitalnom povezivanju. S druge strane, model uključuje i tri kategoričke varijable koje kontroliraju za poslove subjekte koji smatraju da kapitalno povezivanje može pridonijeti organizacijskim poboljšanjima, tržišnim aspektima poslovanja te financijskim aspektima poslovanja. Očekuje se da prve tri varijable imaju negativan učinak, a posljednje tri pozitivan učinak na sklonost kapitalnom

povezivanju. Konačno, model uključuje i nekoliko kategoričkih varijabli kojima se kontrolira za razlike u sklonosti kapitalnom povezivanju između poslovnih subjekata u različitim zemljama pri čemu je Republika Hrvatska uzeta kao bazna kategorija.

U procjenjivanju modela korištena je metoda multinomijalnog logita koja je generalizacija logističke regresije za situacije u kojim zavisna varijabla sadrži dva ili više ishoda. Korištenjem ovog modela moguće je procijeniti relativnu vjerojatnost odabira poslovnog subjekta između dvije ili više ponuđenih alternativa na temelju njihovih karakteristika koristeći maximum likelihood proceduru. Za skupinu  $n$  alternativa, multinomijalni logit procjenjuje  $n-1$  jednadžbi te na taj način suprotstavlja  $n-1$  alternativa s baznom kategorijom koja se definira kao  $n$ . Prilikom procjene parametara pretpostavlja se da je vjerojatnost odabira jedne alternative naspram druge neovisna o drugim alternativama koje se u tom slučaju smatraju nerelevantnim. Ova pretpostavka proizlazi iz prirode logističke regresije, odnosno pretpostavke o neovisno distribuiranim i homoskedastičnim statističkim pogreškama (Greene, 2002; Stojcic i Hashi, 2011). Kako bi uzeli u obzir pitanje potencijalne heteroskedastičnosti u estimaciji su korištene robustne standardne greške. Model je procijenjen u statističkom programu Stata 13. Sljedeća cjelina donosi rezultate regresijske analize.

## **5.6. Rezultati istraživanja**

U procjeni utjecaja pojedinih varijabli na sklonost članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju procijenjen je model koji uključuje varijable objašnjene u prethodnoj cjelini. Tablica 40 donosi opis zavisne varijable te varijabli korištenih za dokazivanje hipoteza H2-H4.

Tablica 40: Opis zavisne varijable i varijabli korištenih za dokazivanje hipoteza H2-H4.

| <b>Zavisna varijabla</b>   |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Oznaka                     | Naziv (Kratika)  | Opis   |
| Y                          | Sklonost kapitalnom povezivanju (capint)   | 1 – Nije izgledno<br>2 – Moguće<br>3 – Izuzetno izgledno   |
| <b>Nezavisne varijable</b> |  |  |
| X1                         | Uspješnost poduzeća (uspj)   | Prosječan povrat na aktivu poduzeća/Prosječan povrat na aktivu industrije u njegovoj zemlji tijekom tri godine prije istraživanja (Hipoteza H2)                                    |
| X2                         | Odnos subjektivne i objektivne procjene vrijednosti poduzeća (subjv)               | Kategorička varijabla (1 – Subjektivna procjena profitabilnosti tijekom tri godine prije istraživanja manja je od objektivne procjene) (Hipoteza H3)                               |
| X3                         | Važnost gubitka kontrole upravljanja za odluku o kapitalnom povezivanju (kontrola) | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra mogućnost gubitka kontrole upravljanja izuzetno važnim ili umjereno važnim činiteljem za odluku o kapitalnom povezivanju) (Hipoteza H4) |
| X4                         | Očekivanja ostvarenja dugoročnih profita (drprof)                                  | Kategorička varijabla (1 – poduzeće smatra mogućnost ostvarenja dugoročnih profita izuzetno ili umjereno važnom za odluku o kapitalnom povezivanju) (Hipoteza H4)                  |
| X5                         | Očekivanja ostvarenja kratkoročnih profita (krprof)                                | Kategorička varijabla (1 – poduzeće smatra mogućnost ostvarenja kratkoročnih profita izuzetno ili umjereno važnom za odluku o kapitalnom povezivanju) (Hipoteza H4)                |

Izvor: Obrada autora

Pored ovih varijabli u analizi je korišten i niz dodatnih (kontrolnih) varijabli. Detaljni opis ovih varijabli sadržan je u tablici 41.

Tablica 41: Opis dodatnih (kontrolnih) varijabli korištenih u istraživanju

| <b>Karakteristike poduzeća</b>          |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| X6                                      | Veličina poduzeća (vel)          | Prirodni logaritam broja zaposlenih u poduzeću   |
| X7                                      | Starost poduzeća (dob)           | Prirodni logaritam vremena proteklog od datuma osnivanja poduzeća                      |
| X8                                      | Vlasništvo poduzeća (vlasn)      | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće je pretežito u inozemnom vlasništvu)               |
| <b>Karakteristike strateškog saveza</b> |                                  |  |
| X9                                      | Veličina saveza (velsav)         | Kategorička varijabla (1 – Strateški savez broji više od 5 članica)                    |
| X10                                     | Udio vlasništva u savezu (vlsav) | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće posjeduje više od 50 % udjela u strateškom savezu) |

|   |   |   |
|---|---|---|
| X11   | % Managera poduzeća aktivno uključenih u poslovanje saveza (mngtuklj) | Kategorička varijabla (1 – Više od 60% managera poduzeća sudjeluju u radu saveza)   |
| X11   | Percepcija autonomije poduzeća unutar strateškog saveza (autonom)     | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće posjeduje visok ili umjereno visok stupanj autonomije odlučivanja)  |
| <b>Utjecaj prethodne suradnje na funkcioniranje strateškog saveza</b> |   |   |
| X12   | Povjerenje (povj)   | Kategorička varijabla (1 – Prethodna suradnja s članicama strateškog saveza izuzetno je ili umjereno važna za uspostavljanje povjerenja)  |
| X13   | Transfer vještina i tehnologije (transfvjt)                           | Kategorička varijabla (1 – Prethodna suradnja s članicama strateškog saveza izuzetno je ili umjereno važna za transfer vještina i tehnologije)  |
| X14   | Odlučivanje (odl)   | Kategorička varijabla (1 – Prethodna suradnja s članicama strateškog saveza izuzetno je ili umjereno važna za proces odlučivanja)   |
| <b>Utjecaj strateškog saveza na poslovanje poduzeća</b>               |   |   |
| X15   | Organizacijske inovacije (orgino)                                     | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće je uvelo organizacijsku inovaciju uslijed sudjelovanja u strateškom savezu)   |
| X16   | Marketinške inovacije (mktino)  | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće je uvelo marketinšku inovaciju uslijed sudjelovanja u strateškom savezu)  |
| X17   | Zadovoljavanje standarda kvalitete (kval)                             | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće je pribavilo međunarodno priznati certifikat kvalitete kao posljedica sudjelovanja u strateškom savezu)   |
| X18   | Zadovoljavanje standarda zaštite okoliša (okol)                       | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće je pribavilo međunarodno priznati certifikat zaštite okoliša kao posljedica sudjelovanja u strateškom savezu)                                       |
| <b>Percepcija barijera kapitalnom povezivanju</b>                     |   |   |
| X19   | Oportunizam partnera (oport)  | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra potencijalno oportunističko ponašanje partnera izuzetno ili umjereno važnom preprekom kapitalnom povezivanju)                                |
| X20   | Porast troškova poslovanja (trposl)                                   | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra porast troškova poslovanja izuzetno ili umjereno važnom preprekom kapitalnom povezivanju)  |
| X21   | Porast troškova koordinacije (trkooor)                                | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra porast troškova koordinacije izuzetno ili umjereno važnom preprekom kapitalnom povezivanju)  |
| <b>Koristi od kapitalnog povezivanja</b>                              |   |   |
| X22   | Tržišne koristi (tržkor)  | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra da bi kapitalno povezivanje imalo umjeren do značajan utjecaj na povećanje tržišnog udjela, penetraciju novih tržišta i zadovoljstvo kupaca) |
| X23   | Financijske koristi (finkor)  | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra da bi kapitalno povezivanje imalo umjeren do značajan utjecaj na povećanje pe omjera, povrata na aktivu i                                    |



|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  |                                 | prihoda)   |
| X24                                      | Organizacijske koristi (orgkor) | Kategorička varijabla (1 – Poduzeće smatra da bi kapitalno povezivanje imalo umjeren do značajan utjecaj na organizacijska poboljšanja, porast asortimana proizvoda i proširenje kapaciteta) |
| <b>Kontrole za zemlju poslovanja</b>     |                                 |  |
| X25-X32 (BH, CZ, EE, HR, HU, PL, SI, SK) |                                 | Kategoričke varijable za svaku od zemalja uključenih u istraživanje (Hrvatska bazna kategorija)  |

Izvor: Obrada autora

Prvi korak u estimaciji ekonometrijskih modela predstavlja provjera njihove valjanosti putem relevantnih modelskih dijagnostika. Jedna od temeljnih pretpostavki prilikom procjene multinomijalnih logističkih modela navodi kako ishodišne kategorije modela imaju svojstvo neovisnosti od nerelevantnih alternativa (engl. *Independence of irrelevant alternatives* – IIA). Pojednostavljeno, ova pretpostavka implicira da uključivanje ili isključivanje dodatnih kategorija ne utječe na relativni omjer vjerojatnosti povezan s nezavisnim varijablama u preostalim kategorijama. Uobičajeni test za IIA pretpostavku je Hausmanov test pri čemu nulta hipoteza sugerira neovisnost alternativa. Rezultati Hausmanovog testa za naš model prikazani su u tablici 42. iz koje je razvidno kako nema dovoljno dokaza o odbacivanju nulte hipoteze o neovisnosti alternativnih specifikacija.

Tablica 42. Test neovisnosti nerelevantnih alternativa

| Alternativa       | chi2   | stupnjevi slobode | p>chi2 |
|-------------------|--------|-------------------|--------|
| Nije izgledno     | 30.551 | 33                | 0.590  |
| Izgledno          | 15.670 | 33                | 0.995  |
| Izuzetno izgledno | 22.503 | 33                | 0.916  |

Izvor: Obrada autora

Daljnji testovi pri metodi multinomijalnog logita odnose se na mogućnost kombiniranja ishoda, odnosno vrijednosti zavisne varijable. Ukoliko nijedna od nezavisnih varijabli ne utječe znatno na vjerojatnost izbora pojedinog

ishoda nad ostalim moguće je dobiti pouzdaniju procjenu parametara udruživanjem pojedinih ishoda. Testiranje ove mogućnosti provodi se putem Wald testa i LR testa.

Tablica 43. Testovi kombiniranja alternativnih ishoda

| Test/Alternativa                  | chi2  | stupnjevi slobode | p>chi2 |
|-----------------------------------|---|-------------------|--------|
| Wald test                         | H <sub>0</sub> : Alternative je moguće udružiti |                   |        |
| Nije izgledno i Izgledno          | 118.656   | 32                | 0.000  |
| Izgledno i Izuzetno izgledno      | 93.890  | 32                | 0.000  |
| Nije izgledno i Izuzetno izgledno | 82.131  | 32                | 0.000  |
| LR test                           | H <sub>0</sub> : Alternative je moguće udružiti |                   |        |
| Nije izgledno i Izgledno          | 243.021   | 32                | 0.000  |
| Izgledno i Izuzetno izgledno      | 182.614   | 32                | 0.000  |
| Nije izgledno i Izuzetno izgledno | 106.815   | 32                | 0.000  |

Izvor: Obrada autora

Rezultati prethodno spomenutih testova prikazani su u tablici 43. Kako se može iz nje vidjeti i Wald test i LR test sugeriraju kako se nijedan od tri moguća ishoda (nije izgledno, izgledno i izuzetno izgledno kapitalno povezivanje) ne može kombinirati s bilo kojim od preostalih ishoda. Pored testiranja za mogućnost udruživanja pojedinih ishoda, moguće je i korištenjem Wald i LR testova ispitati i signifikantnost svih koeficijenata vezanih uz neku varijablu. Polazna hipoteza u ovom slučaju navodi kako su svi koeficijenti vezani uz pojedinu varijablu (u jednadžbama za sve ishode) nesignifikantni na konvencionalnim razinama signifikantnosti.

Tablica 44. Testovi signifikantnosti pojedinih varijabli

| Varijabla | LR test |                   |        | Wald test |                   |        |
|-----------|---------|-------------------|--------|-----------|-------------------|--------|
|           | chi2    | stupnjevi slobode | p>chi2 | chi2      | stupnjevi slobode | p>chi2 |
| uspj      | 5.594   | 2                 | 0.061  | 5.258     | 2                 | 0.072  |
| subjv     | 9.550   | 2                 | 0.008  | 9.250     | 2                 | 0.010  |
| kontrola  | 35.812  | 2                 | 0.000  | 32.127    | 2                 | 0.000  |
| drprof    | 12.670  | 2                 | 0.002  | 12.135    | 2                 | 0.002  |
| krprof    | 1.817   | 2                 | 0.403  | 1.801     | 2                 | 0.406  |
| vel       | 5.155   | 2                 | 0.076  | 5.134     | 2                 | 0.077  |
| dob       | 0.714   | 2                 | 0.700  | 0.702     | 2                 | 0.704  |
| vlasn     | 24.717  | 2                 | 0.000  | 15.933    | 2                 | 0.000  |
| velsav    | 14.291  | 2                 | 0.001  | 12.963    | 2                 | 0.002  |
| vlsav     | 4.280   | 2                 | 0.118  | 4.408     | 2                 | 0.110  |
| mngtuklj  | 9.659   | 2                 | 0.008  | 9.294     | 2                 | 0.010  |
| autonom   | 0.562   | 2                 | 0.755  | 0.562     | 2                 | 0.755  |
| povj      | 16.576  | 2                 | 0.000  | 15.725    | 2                 | 0.000  |
| transfvjt | 9.529   | 2                 | 0.009  | 9.101     | 2                 | 0.011  |
| odl       | 14.049  | 2                 | 0.001  | 12.964    | 2                 | 0.002  |
| orgino    | 7.218   | 2                 | 0.027  | 6.790     | 2                 | 0.034  |
| mktino    | 4.300   | 2                 | 0.116  | 4.195     | 2                 | 0.123  |
| kval      | 58.380  | 2                 | 0.000  | 44.790    | 2                 | 0.000  |
| okol      | 3.940   | 2                 | 0.139  | 3.294     | 2                 | 0.193  |
| oport     | 13.170  | 2                 | 0.001  | 12.055    | 2                 | 0.002  |
| trposl    | 13.293  | 2                 | 0.001  | 12.304    | 2                 | 0.002  |
| trkoo     | 14.755  | 2                 | 0.001  | 13.959    | 2                 | 0.001  |
| tržkor    | 1.008   | 2                 | 0.604  | 0.984     | 2                 | 0.611  |
| finkor    | 9.314   | 2                 | 0.009  | 9.069     | 2                 | 0.011  |
| orgkor    | 6.601   | 2                 | 0.037  | 6.575     | 2                 | 0.037  |
| BH        | 6.466   | 2                 | 0.039  | 6.058     | 2                 | 0.048  |
| CZ        | 35.526  | 2                 | 0.000  | 31.125    | 2                 | 0.000  |
| EE        | 2.392   | 2                 | 0.302  | 2.341     | 2                 | 0.310  |
| HU        | 19.053  | 2                 | 0.000  | 17.425    | 2                 | 0.000  |
| PL        | 3.280   | 2                 | 0.194  | 3.179     | 2                 | 0.204  |
| SI        | 0.863   | 2                 | 0.649  | 0.860     | 2                 | 0.650  |
| SK        | 15.344  | 2                 | 0.000  | 13.010    | 2                 | 0.001  |

Izvor: Obrada autora

Rezultati LR i Wald testova za pojedine varijable prikazani su u tablici 44. Izuzev nekoliko varijabli kao što su varijable za očekivanja kratkoročnih profita, starost poslovnog subjekta, veličina saveza, percepcija autonomije odlučivanja, marketinške inovacije, tržišne koristi kapitalnog povezivanja, pribavljanje certifikata zaštite okoliša te nekih kontrola za zemlju iz koje poslovni subjekt dolazi efekti svih ostalih varijabli su signifikantni za sve

alternative. Imajući u vidu sve spomenuto može se zaključiti kako relevantne dijagnostike pružaju potporu odabranom modelu što nam omogućuje interpretaciju dobivenih rezultata.

Rezultati dobiveni metodom multinomijalnog logita mogu se interpretirati na dva načina. Jedan način interpretacije navodi utjecaj promjene u nezavisnoj varijabli na relativni logaritam šansi izbora između dostupnih alternativa zavisne varijable. Uobičajeniji način interpretacije bazira se na omjeru vjerojatnosti izbora jedne kategorije zavisne varijable povrh temeljne kategorije te se često naziva relativni omjer rizika. Relativni omjer rizika može se izračunati eksponenciranjem linearnih koeficijenata dobivenih regresijskom analizom. Tablica 45. donosi rezultate procjene utjecaja nezavisnih varijabli na izbor ispitanika između alternativa 1 i 2 (kapitalno povezivanje nije izgledno i kapitalno povezivanje je izgledno). U tablici su prikazane obje skupine koeficijenata (linearni koeficijenti regresije i relativni omjer rizika), ali zbog jednostavnosti interpretacije u nastavku će se interpretirati samo koeficijenti relativnih omjera rizika. Interpretacija ovih koeficijenata provodi se na način da vrijednosti manje od jedan sugeriraju kako jedinična promjena u nezavisnoj varijabli umanjuje vjerojatnost izbora alternative u odnosu na izbor bazne kategorije dok vrijednosti veće od jedan sugeriraju suprotno. Primjerice, promjena u nezavisnoj varijabli čiji koeficijent je manji od jedan u konkretnom slučaju sugerirala bi da je vjerojatnost izglednog kapitalnog povezivanja manja, odnosno sklonost ispitanika kapitalnom povezivanju je manja.

Ključne varijable tablice 45. su kako je objašnjeno na nekoliko mjesta ranije pokazatelji uspješnosti, odnosa subjektivne i objektivne procjene vrijednosti poslovnog subjekta, percepcija gubitka kontrole te očekivanja dugoročnih i kratkoročnih profita. Rezultati iz tablice 45. sugeriraju kako su sve prethodno spomenute varijable signifikantne. Koeficijent relativnog omjera rizika za varijablu koja mjeri uspješnost poslovnog subjekta sugerira da uspješniji poslovni subjekti imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju, odnosno da

je veća vjerojatnost da ovi poslovni subjekti smatraju kapitalno povezivanje neizglednim nego izglednim čime je eksplicite dokazana hipoteza H2.

Tablica 45. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izgledno)

| Varijabla     | Lin.Koef. | Rel.Omj.R<br>iz | p        |
|---------------|-----------|-----------------|----------|
| uspj          | -0.03     | 0.97            | 0.053*   |
| subjv         | 0.67      | 1.96            | 0.016**  |
| kontrola      | -1.63     | 0.20            | 0.000*** |
| drprof        | 1.445     | 4.24            | 0.001*** |
| krprof        | 0.39      | 1.48            | 0.460    |
| Broj opažanja |           | 736             |          |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

Odnos između subjektivne i objektivne procjene vrijednosti poslovnih subjekata druga je signifikantna varijabla u tablici 45. Kako je prethodno objašnjeno bazna kategorija ove varijable su poslovni subjekti u kojih se subjektivna i objektivna procjena vrijednosti podudaraju te poslovni subjekti u kojih je subjektivna procjena veća od objektivne. U skladu s time, dobiveni rezultati sugeriraju kako poslovni subjekti u kojih je subjektivna procjena vrijednosti manja od objektivne procjene imaju veću sklonost kapitalnom povezivanju, odnosno relativni omjer rizika izbora između neizglednog i izglednog kapitalnog povezivanja veći je u ovih poslovnih subjekata čime je dokazana hipoteza H3.

Na sklonost kapitalnom povezivanju utječe i percepcija gubitka kontrole upravljanja. Dobiveni rezultati pružaju potporu prethodnoj diskusiji ovog poglavlja gdje je naglašeno kako averzija prema gubitku kontrole upravljanja negativno utječe na sklonost kapitalnom povezivanju. Konačno, očekivanja ostvarenja kratkoročnih profita nemaju signifikantan utjecaj na zavisnu varijablu, ali je utjecaj očekivanja dugoročnih profita pozitivan. Magnituda koeficijenta nešto je manja nego koeficijent percepcije gubitka kontrole

upravljanja, što sugerira kako potonji činitelj ima snažniji utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju, što daje potporu hipotezi H4.

Tablica 46. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izgledno)

| Varijabla     | Lin.Koef. | Rel.Omj.R<br>iz | p        |
|---------------|-----------|-----------------|----------|
| vel           | 0.20      | 1.22            | 0.064*   |
| dob           | -0.02     | 0.98            | 0.935    |
| vlasn         | 0.29      | 1.33            | 0.439    |
| velsav        | 3.13      | 22.88           | 0.000*** |
| vlsav         | 2.55      | 12.76           | 0.044**  |
| mngtuklj      | -0.47     | 0.62            | 0.331    |
| autonom       | -0.07     | 0.93            | 0.884    |
| povj          | -2.20     | 0.11            | 0.000*** |
| transfvjt     | -1.53     | 0.22            | 0.003*** |
| odl           | 2.03      | 7.61            | 0.001*** |
| orgino        | -4.41     | 0.01            | 0.013**  |
| mktino        | -1.33     | 0.26            | 0.148    |
| kval          | 3.84      | 46.35           | 0.000*** |
| okol          | 1.69      | 5.45            | 0.197    |
| oport         | 1.54      | 4.68            | 0.206    |
| trposl        | -1.43     | 0.24            | 0.039**  |
| trkoor        | -1.48     | 0.23            | 0.002*** |
| tržkor        | 0.41      | 1.51            | 0.539    |
| finkor        | 0.48      | 1.61            | 0.536    |
| orgkor        | 0.71      | 2.03            | 0.687    |
| BH            | 3.99      | 54.25           | 0.077*   |
| CZ            | 3.21      | 24.72           | 0.000*** |
| EE            | 1.19      | 3.27            | 0.141    |
| HU            | 2.94      | 18.82           | 0.000*** |
| PL            | 0.83      | 2.28            | 0.185    |
| SI            | -1.02     | 0.36            | 0.558    |
| SK            | 3.06      | 21.38           | 0.001*** |
| Broj opažanja |           | 736             |          |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

Među karakteristikama poslovnih subjekata jedina signifikantna varijabla je veličina poslovnog subjekta (Tablica 46). Magnituda koeficijenta sugerira kako su veći poslovni subjekti skloniji kapitalnom povezivanju. Među karakteristikama saveza signifikantni su koeficijenti veličine saveza i udjela vlasništva u savezu iz kojih se može zaključiti kako poslovni subjekti u savezima s više članica i ona s većim udjelom vlasništva u savezu imaju

veću vjerojatnost percepcije kapitalnog povezivanja izglednim, od onih koji posluju u savezima s manje članova ili imaju manji udio vlasništva.

Prethodna suradnja među poslovnim subjektima također ima utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju. S jedne strane, poslovni subjekti koji smatraju prethodnu suradnju s poslovnim subjektima, članicama strateškog saveza, bitnom za uspostavljanje povjerenja i transfer vještina i tehnologije imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju. S druge strane, poslovni subjekti koji smatraju prethodnu suradnju s članicama strateškog saveza bitnom za proces odlučivanja unutar saveza sklonija su kapitalnom povezivanju. Također, poslovni subjekti koji su uslijed sudjelovanja u strateškom savezu uveli neku od ranije opisanih organizacijskih inovacija imaju manju sklonost kapitalnoj integraciji unutar njihovog strateškog saveza.

Od ostalih varijabli, sklonost kapitalnom povezivanju veća je među poslovnim subjektima koji su uslijed sudjelovanja u strateškom savezu zadovoljili standarde za pribavljanje međunarodno priznatog certifikata kvalitete dok potencijalni porast troškova poslovanja i koordinacijskih troškova umanjuje sklonost kapitalnom povezivanju. Konačno, među kontrolnim varijablama za zemlju iz koje poslovni subjekt dolazi varijable za Bosnu i Hercegovinu, Češku Republiku, Mađarsku i Slovačku su signifikantne, te sugeriraju kako su poduzeća u ovim zemljama općenito sklonija kapitalnom povezivanju nego poduzeća u Hrvatskoj.

Tablica 47. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno)

| Varijabla | Lin.Koef. | Rel.Omj.Riz | p        |
|-----------|-----------|-------------|----------|
| uspj      | -0.03     | 0.97        | 0.046**  |
| subjv     | 0.83      | 2.29        | 0.006*** |
| kontrola  | -1.30     | 0.27        | 0.000*** |
| drprof    | 0.85      | 2.34        | 0.042**  |
| krprof    | 0.69      | 1.99        | 0.184    |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

Tablica 47. donosi rezultate procjene utjecaja nezavisnih varijabli na izbor između neizglednog i izuzetno izglednog kapitalnog povezivanja. Kao i u prethodnom slučaju i ovdje su sve ključne varijable od interesa signifikantne s očekivanim predznakom čime su eksplicite potvrđene hipoteze H2-H4. Sklonost kapitalnom povezivanju veća je ukoliko je subjektivna procjena vrijednosti poslovnog subjekta manja od objektivne te ukoliko poslovni subjekti smatraju važnim za kapitalno povezivanje očekivanja dugoročnih profita. S druge strane, percepcija gubitka kontrole upravljanja te poboljšanje uspješnosti poslovanja poslovnog subjekta, umanjuju sklonost kapitalnom povezivanju, pri čemu je utjecaj percepcije gubitka kontrole upravljanja jači od utjecaja očekivanja dugoročnih profita. Zajedno s ranijim nalazima ovi rezultati potvrđuju hipoteze istraživanja.



Tablica 48. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno)

| Varijabla     | Lin.Koef. | Rel.Omj.Riz | p        |
|---------------|-----------|-------------|----------|
| vel           | 0.20      | 1.22        | 0.052*   |
| dob           | 0.13      | 1.14        | 0.515    |
| vlasn         | -2.01     | 0.13        | 0.001*** |
| velsav        | 1.23      | 3.42        | 0.095*   |
| vlsav         | 1.20      | 3.32        | 0.210    |
| mngtuklj      | -1.37     | 0.26        | 0.003*** |
| autonom       | -0.36     | 0.70        | 0.474    |
| povj          | -0.38     | 0.68        | 0.538    |
| transfvjt     | -0.63     | 0.53        | 0.158    |
| odl           | 0.09      | 1.10        | 0.878    |
| orgino        | -1.00     | 0.37        | 0.562    |
| mktino        | 0.60      | 1.82        | 0.420    |
| kval          | 0.82      | 2.28        | 0.214    |
| okol          | 2.47      | 11.83       | 0.072*   |
| oport         | 3.79      | 44.23       | 0.001*** |
| trposl        | 1.09      | 2.97        | 0.086*   |
| trkooor       | -1.51     | 0.22        | 0.001*** |
| tržkor        | -0.26     | 0.77        | 0.672    |
| finkor        | -1.61     | 0.19        | 0.015**  |
| orgkor        | -2.40     | 0.09        | 0.130    |
| BH            | -1.32     | 0.27        | 0.510    |
| CZ            | 1.81      | 6.11        | 0.001*** |
| EE            | 0.23      | 1.26        | 0.752    |
| HU            | 1.90      | 6.66        | 0.005*** |
| PL            | -0.32     | 0.72        | 0.600    |
| SI            | -1.20     | 0.30        | 0.380    |
| SK            | -0.03     | 0.97        | 0.966    |
| Broj opažanja |           | 736         |          |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

Veličina poslovnih subjekata i vlasništvo bitne su karakteristike poslovnih subjekata za izbor između neizglednog i izglednog kapitalnog povezivanja. Dok su veći poslovni subjekti skloniji kapitalnom povezivanju suprotan nalaz dobiven je kad se radi o poslovnim subjektima koji su pretežito u inozemnom vlasništvu. Ovakav nalaz može se protumačiti u svjetlu činjenice da putem svojih inozemnih vlasnika poslovni subjekti imaju olakšan pristup resursima bitnim za tržišno natjecanje te stoga nisu sklona institucionalnom udruživanju s ostalim poslovnim subjektima na domaćem tržištu. Među karakteristikama saveza, kao i ranije, poslovni subjekti u savezima s većim brojem članova skloniji su kapitalnom povezivanju. Međutim, za razliku od

nalaza u tablici 45., koeficijent varijable, koja kontrolira za udio menadžera poslovnih subjekata koji sudjeluju u upravljanju savezom, je signifikantan i sugerira kako je relativni rizik da poslovni subjekt smatra kapitalno povezivanje izuzetno izglednim, u odnosu na stav o nepostojanju izgleda za kapitalno povezivanje, manji u ovakvim poslovnim subjektima.

Poslovni subjekti koji su pribavili certifikat o ispunjavanju standarda okoliša uslijed sudjelovanja u strateškom savezu skloniji su kapitalnom povezivanju. Nalaz vezan uz varijable koje kontroliraju za utjecaj potencijalnog oportunitizma i porast troškova poslovanja na sklonost kapitalnom povezivanju sugerira kako ove varijable povećavaju vjerojatnost da poslovni subjekt smatra kapitalno povezivanje izuzetno izglednim. Ovakav nalaz može se protumačiti u svjetlu činjenice da se kapitalnim povezivanjem poslovni subjekti nastoje zaštititi od eventualnog oportunitizma partnera. Ujedno dobiveni rezultati sugeriraju da poslovni subjekti koji su izrazito skloni kapitalnom povezivanju percipiraju porast troškova poslovanja, kao nužan element prilagodbe novim uvjetima, a ne kao barijeru poslovanju. Porast troškova koordinacije ima negativan utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju. Konačno, dobiveni rezultati sugeriraju kako poslovni subjekti u Češkoj Republici i Mađarskoj općenito imaju veću vjerojatnost izrazite sklonosti kapitalnom povezivanju od poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj.

Daljnji korak u analizi predstavlja ispitivanje razlika između poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj i poslovnih subjekata ostalim zemljama uključenim u istraživanje u odrednicama sklonosti kapitalnom povezivanju. Kako bi se ispitalo postojanje razlika utjecaja na sklonost kapitalnom povezivanju uspješnosti, odnosa procjene vrijednosti poslovnih subjekata, percepcije gubitka kontrole i očekivanja kratkoročnih i dugoročnih profita kreirane su interakcijske varijable između varijabli koje mjere prethodno spomenute učinke te kategoričke varijable koja poprima vrijednost jedan ukoliko poslovni subjekt dolazi iz Republike Hrvatske. Također, za razliku od

prethodnog modela koji je tretirao Republiku Hrvatsku kao baznu kategoriju, te uključivao sedam kategoričkih varijabli kao kontrole za ostale zemlje, model koji se koristi u ovom dijelu analize uključuje kategoričku varijablu za Republiku Hrvatsku, a sve ostale zemlje tretira kao baznu skupinu.

Sve prethodno spomenute dijagnostike pružaju i dalje potporu modelu što se može interpretirati kao indikator njegove robusnosti. U skladu sa spomenutim, Hausman test sugerira neovisnost ishoda od ostalih alternativa dok Wald test i LR test odbacuju polaznu hipotezu o mogućnosti udruživanja pojedinih alternativa zavisne varijable za sve moguće ishode. Rezultati ovih testova predstavljeni su u tablici 49.

Tablica 49: Dijagnostike modela

| Test neovisnosti alternativa      | H <sub>0</sub> : Ishodi su neovisni od ostalih alternativa |      |                   |
|-----------------------------------|--|------|-------------------|
|                                   | Alternativa  | chi2 | stupnjevi slobode |
| Nije izgledno                     | 27.507   | 32   | 0.694             |
| Izgledno                          | 20.577   | 32   | 0.941             |
| Izuzetno izgledno                 | 22.031   | 32   | 0.907             |
| Wald test                         | H <sub>0</sub> : Alternative je moguće udružiti            |      |                   |
| Nije izgledno i Izgledno          | 116.174  | 31   | 0.000             |
| Izgledno i Izuzetno izgledno      | 95.734   | 31   | 0.000             |
| Nije izgledno i Izuzetno izgledno | 83.052   | 31   | 0.000             |
| LR test                           | H <sub>0</sub> : Alternative je moguće udružiti            |      |                   |
| Nije izgledno i Izgledno          | 228.682  | 31   | 0.000             |
| Izgledno i Izuzetno izgledno      | 179.385  | 31   | 0.000             |
| Nije izgledno i Izuzetno izgledno | 104.928  | 31   | 0.000             |

Izvor: Obrada autora

Testovi signifikantnosti pojedinih varijabli predstavljeni su u tablici 50. Polazeći od hipoteze da su svi koeficijenti povezani s određenom nezavisnom varijablom u jednadžbama za sve ishode zavisne varijable jednaki 0 može se zaključiti kako za većinu uključenih varijabli nema dovoljno dokaza za prihvaćanje prethodno spomenute hipoteze.

Tablica 50. Testovi signifikantnosti pojedinih varijabli

| Varijabla  | LR test |                          |        | Wald test |                         |        |
|------------|---------|--------------------------|--------|-----------|-------------------------|--------|
|            | chi2    | stupnje<br>vi<br>slobode | p>chi2 | chi2      | stupnje<br>i<br>slobode | p>chi2 |
| uspj       | 17.149  | 2                        | 0.000  | 15.137    | 2                       | 0.001  |
| HRuspj     | 3.643   | 2                        | 0.162  | 3.610     | 2                       | 0.164  |
| subjvj     | 21.307  | 2                        | 0.000  | 19.819    | 2                       | 0.000  |
| HRsubjvj   | 3.471   | 2                        | 0.176  | 3.478     | 2                       | 0.176  |
| kontrola   | 24.664  | 2                        | 0.000  | 22.014    | 2                       | 0.000  |
| HRkontrola | 0.906   | 2                        | 0.636  | 0.898     | 2                       | 0.638  |
| drprof     | 9.290   | 2                        | 0.010  | 8.636     | 2                       | 0.013  |
| HRdrprof   | 3.987   | 2                        | 0.136  | 3.699     | 2                       | 0.157  |
| krprof     | 8.857   | 2                        | 0.012  | 8.057     | 2                       | 0.018  |
| HRkrprof   | 6.501   | 2                        | 0.039  | 5.840     | 2                       | 0.054  |
| vel        | 4.173   | 2                        | 0.124  | 4.159     | 2                       | 0.125  |
| dob        | 2.745   | 2                        | 0.253  | 2.679     | 2                       | 0.262  |
| vlasn      | 19.231  | 2                        | 0.000  | 13.111    | 2                       | 0.001  |
| velsav     | 9.764   | 2                        | 0.008  | 8.856     | 2                       | 0.012  |
| vlsav      | 2.364   | 2                        | 0.307  | 2.461     | 2                       | 0.292  |
| mngtuklj   | 8.461   | 2                        | 0.015  | 7.912     | 2                       | 0.019  |
| autonom    | 3.177   | 2                        | 0.204  | 3.176     | 2                       | 0.204  |
| povj       | 15.202  | 2                        | 0.000  | 14.450    | 2                       | 0.001  |
| transfvjt  | 5.227   | 2                        | 0.073  | 5.116     | 2                       | 0.077  |
| odl        | 11.286  | 2                        | 0.004  | 10.463    | 2                       | 0.005  |
| orgino     | 8.171   | 2                        | 0.017  | 7.983     | 2                       | 0.018  |
| mktino     | 11.803  | 2                        | 0.003  | 11.069    | 2                       | 0.004  |
| kval       | 58.271  | 2                        | 0.000  | 41.798    | 2                       | 0.000  |
| okol       | 3.221   | 2                        | 0.200  | 3.078     | 2                       | 0.215  |
| oport      | 4.415   | 2                        | 0.110  | 4.333     | 2                       | 0.115  |
| trposl     | 12.943  | 2                        | 0.001  | 11.955    | 2                       | 0.003  |
| trkoor     | 7.943   | 2                        | 0.019  | 7.777     | 2                       | 0.020  |
| tržkor     | 0.485   | 2                        | 0.785  | 0.481     | 2                       | 0.786  |
| finkor     | 19.941  | 2                        | 0.000  | 17.660    | 2                       | 0.000  |
| orgkor     | 0.754   | 2                        | 0.686  | 0.762     | 2                       | 0.683  |
| HR         | 5.454   | 2                        | 0.065  | 5.133     | 2                       | 0.077  |

Izvor: Obrada autora

Rezultati ekonometrijske analize prezentirani su u tablici 51. Polazeći od poslovnih subjekata koja smatraju kapitalno povezivanje neizglednim može se uočiti kako sve ključne varijable od interesa i dalje zadržavaju svoju signifikantnost i predznak. Jedina iznimka od prethodno spomenutog je nalaz vezan uz očekivanja profita. Dok vjerojatnost da poslovni subjekt smatra kapitalno povezivanje izglednim raste s očekivanjem dugoročnih profita, ovaj koeficijent je nesignifikantan u jednadžbi u kojoj se razmatra odnos vjerojatnosti da poslovni subjekt smatra kapitalno povezivanje

neizglednim i vjerojatnosti da ga smatra izuzetno izglednim. Međutim, u ovom slučaju koeficijent očekivanja ostvarivanja kratkoročnog profita je statistički signifikantan te sugerira kako poslovni subjekti s ovakvim očekivanjima imaju izuzetno veliku sklonost kapitalnom povezivanju.

Vezano za razliku između poslovnih subjekata hrvatskih i ostalih zemalja, na porast sklonosti kapitalnom povezivanju od neizglednog prema izglednom, niti jedan od koeficijenata ne utječe, što sugerira kako u ovom smislu nema razlike između hrvatskih poslovnih subjekata i poslovnih subjekata iz ostalih zemalja. Međutim ukoliko se promotre nalazi vezani uz porast sklonosti kapitalnom povezivanju od neizglednog ka izuzetno izglednom, razvidno je kako su koeficijenti koji kontroliraju za razlike u uspješnosti, omjeru subjektivne i objektivne procjene vrijednosti te kratkoročnim profitima između hrvatskih poslovnih subjekata i poslovnih subjekata iz ostalih zemalja signifikantni. Uključivanje interakcijskih elemenata u jednadžbu donekle usložnjava interpretaciju koeficijenata. Naime, utjecaj pojedinih varijabli na vjerojatnost ishoda ovisi u ovom slučaju o vrijednosti same varijable, ali i o vrijednostima koje poprima interakcijska varijabla.

Tablica 51. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno)

| Varijabla  | Kapitalno povezivanje je izgledno |              | Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno |              |
|------------|-----------------------------------|--------------|--|--------------|
|            | Lin.Koef.                         | Rel.Omj.R iz | Lin.Koef.                                  | Rel.Omj.R iz |
| uspj       | -0.05***                          | 0.95***      | -0.08***                                   | 0.93***      |
| HRuspj     | 0.06                              | 1.06         | 0.07*                                      | 1.07*        |
| subjv      | 0.87***                           | 2.39***      | 1.39***                                    | 4.02***      |
| HRsubjv    | -0.75                             | 0.47         | -1.03*                                     | 0.36*        |
| kontrola   | -1.54***                          | 0.21***      | -1.29***                                   | 0.27***      |
| HRkontrola | -0.23                             | 0.79         | 0.34                                       | 1.40         |
| drprof     | 1.03***                           | 2.79***      | 0.02                                       | 1.02         |
| HRdrprof   | 1.86                              | 6.46         | -1.80                                      | 0.17         |
| krprof     | -0.03                             | 0.97         | 1.13***                                    | 3.10***      |
| HRkrprof   | 0.26                              | 1.30         | 1.78**                                     | 5.94**       |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

U konkretnom slučaju, ukoliko kontrolna varijabla za poslovne subjekte iz Republike Hrvatske poprima vrijednost nula, interpretacija utjecaja uspješnosti, odnosa subjektivne i objektivne procjene vrijednosti te očekivanja kratkoročnog profita na sklonost kapitalnom povezivanju svodi se na izvorne varijable. Međutim, ukoliko kontrolna varijabla poprima vrijednost 1 potrebno je koeficijentu izvorne varijable dodati vrijednost koeficijenta signifikantne interakcijske varijable. Relativni omjeri rizika u tablici 48. odnose se na doprinos pojedinih varijabli. Točna interpretacija zahtijeva promatranje zajedničkog doprinosa izvorne i interakcijske varijable (primjerice, pokazatelja uspješnosti i interakcijske varijable nastale množenjem ove varijable s kontrolnom varijablom za poslovne subjekte iz Republike Hrvatske). U slučaju kada kontrolna varijabla za poslovne subjekte iz Republike Hrvatske poprima vrijednost jedan, potrebno je zbrojiti vrijednosti procijenjenih parametara, te njihovim eksponenciranjem doći do relativnog omjera rizika.

Vodeći računa o prethodno iznesenim smjernicama interpretacije može se doći do zaključka kako koeficijent relativnog omjera rizika da poslovni subjekti smatraju kapitalno povezivanje izuzetno izglednim u odnosu na stav o nepostojanju izgleda kapitalnog povezivanja (bazna kategorija) iznosi 0.99 ( $\exp(-0.08+0.07)$ ). U usporedbi s baznim koeficijentom 0.93 vrijednost ovog koeficijenta sugerira kako među hrvatskim poslovnim subjektima uspješnost poslovanja manje pridonosi smanjenju sklonosti kapitalnom povezivanju. Slijedeći isti princip može se doći do zaključka kako poslovni subjekti kod kojih je subjektivna procjena vrijednosti manja od objektivne u Republici Hrvatskoj imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju nego isti poslovni subjekti u drugim zemljama. Konačno, kada je riječ o kratkoročnim očekivanjima profita relativni omjer rizika ove varijable sugerira veći utjecaj ove varijable na sklonost kapitalnom povezivanju. S jedne strane ovi rezultati su konzistentni s ranije dobivenim te stoga pružaju potporu hipotezama H2-H4. S druge pak strane, upućuju na razlike u važnosti pojedinih činitelja za kapitalno povezivanje između poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj i poslovnih subjekata u drugim zemljama.

Tablica 52. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable  
(Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno)

| Varijabla | Kapitalno povezivanje je izgledno |              | Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno |              |
|-----------|-----------------------------------|--------------|--|--------------|
|           | Lin.Koef.                         | Rel.Omj.R iz | Lin.Koef.                                  | Rel.Omj.R iz |
| vel       | 0.17                              | 1.20         | 0.18*                                      | 1.20*        |
| dob       | -0.28                             | 0.76         | -0.17                                      | 0.84         |
| vlasn     | 0.33                              | 1.38         | -1.77***                                   | 0.17***      |
| velsav    | 2.65***                           | 14.15***     | 0.29                                       | 1.34         |
| vlsav     | 2.64                              | 14.06        | 0.37                                       | 1.45         |
| mngtuklj  | 0.13                              | 1.14         | -1.07**                                    | 0.35**       |
| autonom   | 0.49                              | 1.63         | -0.28                                      | 0.75         |
| povj      | -0.95**                           | 0.39**       | 0.47                                       | 1.60         |
| transfvjt | -1.03**                           | 0.36**       | -0.53                                      | 0.60         |
| odl       | 1.45***                           | 4.27***      | -0.29                                      | 0.75         |
| orgino    | -2.66**                           | 0.07**       | -2.22**                                    | 0.11**       |
| mktino    | -1.25*                            | 0.29*        | 1.29*                                      | 3.63*        |
| kval      | 3.37***                           | 29.14***     | 0.49                                       | 1.63         |
| okol      | 0.97                              | 2.64         | 1.86*                                      | 6.41*        |
| oport     | -0.06                             | 0.94         | 1.40*                                      | 4.03*        |
| trposl    | -1.65**                           | 0.19**       | 0.65                                       | 1.92         |
| trkooor   | -0.57                             | 0.57         | -1.04***                                   | 0.35***      |
| tržkor    | 0.01                              | 1.01         | 0.42                                       | 1.53         |
| finkor    | 1.82***                           | 6.16***      | -0.92*                                     | 0.40*        |
| orgkor    | 0.21                              | 1.23         | -0.57                                      | 0.57         |
| HR        | -3.66**                           | 0.03**       | -0.71                                      | 0.65         |

\*\*\*, \*\* i \* označavaju signifikantnost varijabli na razini 1, 5 i 10 %

Izvor: Obrada autora

Rezultati vezani uz ostale varijable uglavnom su konzistentni s ranije dobivenim. Veličina poslovnog subjekta i vlasništvo su signifikantni u jednadžbi izbora između izrazite nesklonosti i izrazite sklonosti kapitalnom povezivanju pri čemu je utjecaj veličine poslovnog subjekta pozitivan, a utjecaj inozemnog vlasništva negativan. Među karakteristikama saveza, veličina saveza signifikantna je u jednadžbi izbora između izuzetne nesklonosti i sklonosti kapitalnom povezivanju s pozitivnim predznakom dok je utjecaj veće angažiranosti menadžera poslovnog subjekta unutar strateškog saveza na izbor između izuzetne nesklonosti i izuzetne sklonosti negativan. Prethodna suradnja s partnerima saveza ima negativan utjecaj na stvaranje povjerenja i transfer vještina i znanja dok je njezin utjecaj pozitivan na odlučivanje unutar saveza u modelu izbora između izuzetne nesklonosti i sklonosti kapitalnom povezivanju.

Uvođenje organizacijskih inovacija ima negativan utjecaj u obje jednadžbe dok je utjecaj uvođenja marketinških inovacija pozitivan u prvom, a negativan u drugom slučaju. Negativni nalazi uvođenja inovacija mogu se objasniti činjenicom da ove aktivnosti zahtijevaju od poslovnog subjekta značajne prilagodbe i ulaganje dodatnih napora pojedinaca zbog čega isti imaju određeni otpor prema njima. Posjedovanje certifikata kvalitete značajno je u prvom, ali dok je posjedovanje certifikata zaštite okoliša značajno u drugom modelu. Obe varijable imaju pozitivan utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju. Percipirani porast troškova poslovanja i koordinacije imaju negativan utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju dok je utjecaj mogućnosti oportunističkog ponašanja partnera na izbor između izuzetne nesklonosti i izuzetne sklonosti kapitalnom povezivanju pozitivan. Ovakav nalaz sugerira kako poslovni subjekti percipiraju kapitalno povezivanje načinom umanjivanja rizika oportunističkog ponašanja partnera.

Među varijablama koje kontroliraju za percepciju poslovnih subjekata o potencijalnim koristima kapitalnog povezivanja jedina značajna varijabla je ona koja predstavlja stav poslovnih subjekata o financijskim koristima. Koeficijent varijable pozitivan je u prvoj jednadžbi dok je negativan u drugoj što sugerira kako poslovni subjekti izrazito skloni kapitalnom povezivanju to ne čine primarno uslijed očekivanja financijskih koristi. Konačno, kontrolna varijabla za poslovne subjekte koja dolaze iz Republike Hrvatske značajna je u prvoj, ali ne značajna u drugoj jednadžbi. Negativan predznak varijable u prvoj jednadžbi može se interpretirati kao signal da poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj u izboru između nesklonosti i sklonosti kapitalnom povezivanju veću prednost daju prvom izboru nego poslovni subjekti u drugim zemljama. Ne značajna varijabla u drugoj jednadžbi sugerira kako u odnosu između izuzetne nesklonosti i izuzetne sklonosti kapitalnom povezivanju nakon uključivanja interakcijskih varijabli nema značajnih razlika između poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj i poslovnih subjekata u drugim zemljama.



## 5.7. Zaključna razmatranja o provedenom istraživanju

Poboljšanje tržišne pozicije poslovnih subjekata zahtijeva kontinuirano unaprjeđivanje konkurentskih prednosti. Za brojne poslovne subjekte nedostatak vlastitih ljudskih, kapitalnih, tehnoloških, financijskih i drugih resursa predstavlja bitno ograničenje u ostvarivanju ovog cilja. Za takva poduzeća nadomještanje vlastitih nedostataka suradnjom i udruživanjem resursa s drugim poslovnim subjektima predstavlja preduvjet opstanka i tržišnog širenja. Brojne su koristi koje poslovni subjekti mogu ostvariti sinergijom poput poboljšanja troškovne i organizacijske učinkovitosti, jačanja pregovaračke moći s dobavljačima i kupcima, postavljanja barijera ulasku u granu te većeg zadovoljstva kupaca. S druge strane, udruživanje resursa vodi i gubitku autonomije odlučivanja, usložnjava proces odlučivanja unutar saveza te dolazi uz rizik oportunističkog ponašanja partnera. Sa stajališta poslovnog subjekta za donošenje odluke o povezivanju s drugim poduzećima ključno je utvrđivanje odnosa između prethodno spomenutih koristi i negativnih učinaka sinergije.

Izbor poslovnih subjekata između različitih oblika povezivanja ovisi o specifičnosti ciljeva koji se nastoje postići. Ostvarivanje kratkoročnih ciljeva koje ne odlikuje velika specifičnost resursa moguće je putem strateških saveza. Međutim, ostvarivanje dugoročnih ciljeva nerijetko zahtijeva od poslovnih subjekata čvršći oblik institucionalnog udruživanja poput kapitalnog povezivanja. Uspostavljanje ovakvog vida suradnje ovisi o spremnosti poslovnih subjekata na provođenje strukturnih promjena te na kompromise između subjekata uključenih u institucionalno povezivanje. Pored ovih činitelja na donošenje prethodno spomenute odluke utječu i brojni subjektivni faktori poput percepcije vrijednosti vlastitog poduzeća i gubitka moći upravljanja. Iz spomenutog proizlazi kako je donošenje odluke o kapitalnom povezivanju kompleksan proces koji uključuje niz objektivnih i subjektivnih činitelja.

Cilj ovog poglavlja bio je istražiti koji činitelji utječu na sklonost poslovnih subjekata u sektoru trgovine na malo koja sudjeluju u strateškom savezu ka kapitalnom povezivanju nekoliko odabranih zemalja središnje i istočne Europe. U tom kontekstu osobita pozornost posvećena je utjecaju uspješnosti (H2), procjene vrijednosti (H3) te gubitka samostalnosti i moći upravljanja, odnosno očekivanja profita (H4) na sklonost kapitalnom povezivanju. Protekla dva desetljeća u prostoru Središnje i Istočne Europe obilježili su procesi tranzicije i restrukturiranja. Gubitak pozicije na tradicionalnim tržištima, urušavanje postojećih distribucijskih mreža te pritisak inozemnih, nerijetko konkurentnijih, rivala na domaće tržište kao i promjene u zahtjevima kupaca prema poslovnim subjektima neki su od najvažnijih činitelja koji su pred poslovne subjekte trgovine na malo u ovim zemljama postavili imperativ prilagodbe novim uvjetima poslovanja kao preduvjet opstanka. Prethodno spomenuti izazov osobito je naglašen u slučaju poslovnih subjekata čije aktivnosti su ograničene ranije spomenutim nedostacima resursa. Udruživanje resursa predstavlja put opstanka i poboljšanja konkurentnosti ovih poduzeća.

Rezultati temeljeni na anketnom upitniku provedenom za potrebe ovog istraživanja sugeriraju kako poslovni subjekti udružuju resurse uglavnom s ciljem pribavljanja skrivenih vještina i znanja, pristupa kanalima distribucije i nabave te razvoja novih proizvoda i usluga. Udruživanje resursa potaknuto je i željom za diversifikacijom rizika i specijalizacijom. Iz stavova ispitanika da se zaključiti kako sudjelovanje u strateškom savezu pridonosi ostvarivanju pozitivnih učinaka poput ekonomije obujma, poboljšanja tržišne pozicije i ostvarivanja koristi u području distribucije i nabave. Međutim, sudjelovanje u strateškim savezima povezano je i s negativnim učincima poput mogućnosti oportunističkog ponašanja i ograničene mogućnosti odlučivanja. U tom kontekstu, većina ispitanika naglašava važnost prethodne suradnje kao činitelja koji pospješuje izgradnju povjerenja između partnera, transfer znanja i vještina te postizanje kompromisa prilikom donošenja odluka.

Rezultati istraživanja upućuju na nisku spremnost poslovnih subjekata za kapitalno povezivanje. Uspješniji poslovni subjekti imaju manju sklonost prema kapitalnom povezivanju čime je eksplicite dokazana hipoteza H2. Rezultati istraživanja pružaju potporu i hipotezi H3 pošto procjena vrijednosti poduzeća ima utjecaj na sklonost kapitalnom povezivanju. U tom kontekstu, dobiveni rezultati sugeriraju kako poduzeća čija je subjektivna procjena vrijednosti manja od objektivne imaju veću sklonost povezivanju. Konačno, istraživanjem je prihvaćena hipoteza H4 prema kojoj poslovni subjekti koji imaju averziju prema gubitku kontrole odlučivanja i upravljanja imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju.

Pored ovih nalaza, istraživanje je uključilo i niz kontrolnih varijabli čiji rezultati sugeriraju kako manja poduzeća imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju. Bitna stavka pri donošenju ove odluke je i stupanj povjerenja među partnerima. Konačno, troškovi poslovanja i koordinacije su među najvažnijim preprekama stupanju u institucionalno povezivanje. Prethodno spomenuti nalazi ne pokazuju značajnija odstupanja za Hrvatsku u odnosu na ostale zemlje.

## **6. ZAKLJUČAK**

### **6.1. Ključni nalazi istraživanja**

Ponašanje poduzeća i činitelji koji utječu na mogućnosti njihovog tržišnog opstanka i ekspanzije, oduvijek su okupirali interes znanstvenika i kreatora ekonomske politike. Tradicionalno, mogućnosti opstanka i širenja poduzeća povezivane su unutar menadžmenta i ekonomije s njihovim karakteristikama poput veličine, dobi, kvalitete ljudskog kapitala i sl., te obrascima ponašanja koje koriste u interakciji s okolinom. Novija istraživanja u ovom području ističu važnost potonjeg aspekta djelovanja poslovnih subjekata. Obilježja okruženja u kojem poduzeće posluje te načini na koje poslovni subjekti iskorištavaju prednosti te nadomještaju slabosti svoje okoline sve više se smatraju ključnim odrednicama njihove konkurentnosti.

U odnosu poduzeća s njihovim okruženjem, posebnu ulogu ima udruživanje resursa između poslovnih subjekata. Udruživanje resursa omogućuje razvijanje konkurentskih prednosti i nadomještanje vlastitih slabosti. Imajući u vidu spomenuto, cilj ove disertacije bio je istražiti mogućnosti institucionalnog povezivanja te njihov utjecaj na uspješnost poduzeća u sektoru trgovine na malo zemalja središnje i istočne Europe s osobitim naglaskom na Hrvatsku. Tijekom protekla dva desetljeća poduzeća u ovim zemljama suočila su se s brojnim socio-ekonomskim promjenama uslijed kojih su bila prisiljena tražiti nove putove opstanka, kako kroz oslanjanje na vlastite resurse, tako i kroz suradnju s drugim poslovnim subjektima.

Kroz istraživanje se nastojalo odgovoriti na nekoliko pitanja od osobite važnosti za razumijevanje institucionalnog povezivanja između poslovnih subjekata u zemljama središnje i istočne Europe. Što su strateški savezi, iz kojih razloga i na koje načine nastaju? Koje koristi ostvaruju poduzeća sudjelovanjem u strateškom savezu, a s kojim se poteškoćama susreću u

njegovom funkcioniranju? Koja su najznačajnija obilježja i trendovi strateških saveza u sektoru trgovine na malo u Europskoj Uniji, zemljama središnje i istočne Europe te Republici Hrvatskoj? Kakav je utjecaj sudjelovanja u strateškom savezu na rezultate poslovanja poduzeća? Kakav je utjecaj troškovne konkurentnosti, vlasništva i aglomeracijskih eksternalija na rezultate poslovanja poduzeća u sektoru trgovine na malo analiziranih zemalja? Koji činitelji utječu na sklonost članica strateških saveza ka kapitalnom povezivanju? Jesu li motivi za stupanje u strateške saveze te odrednice sklonosti kapitalnom povezivanju među hrvatskim poduzećima drukčiji od onih među poduzećima drugih analiziranih zemalja?

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja formulirane su četiri hipoteze i to hipoteza H1: Strateški savezi pozitivno utječu na uspješnost poslovanja subjekata strateških saveza u odnosu na individualne subjekte, hipoteza H2: Uspješniji subjekti strateških saveza u trgovini na malo manje su skloni kapitalnom povezivanju, hipoteza H3: Procjena vrijednosti pojedinih subjekata strateških saveza utječe na odluku o kapitalnom povezivanju i hipoteza H4: Gubitak samostalnosti i moći upravljanja ima jači utjecaj na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju u odnosu na očekivana ostvarenja profita u budućnosti.

Tržišni opstanak u uvjetima globalizacije ekonomske aktivnosti pred poslovne subjekte je stavio imperativ kontinuiranog unaprjeđivanja vlastitih konkurentskih prednosti. U isto vrijeme, jačanje ekonomskih integracija te uklanjanje administrativnih i trgovinskih prepreka pružaju priliku za transfer znanja i vještina. Ostvarivanje oba prethodno spomenuta cilja usko je povezano s udruživanjem resursa između poslovnih subjekata. Proces udruživanja može poprimiti različite oblike koji se razlikuju dužinom trajanja, intenzitetom integracije te ciljevima koji se nastoje ostvariti povezivanjem. Najrasprostranjeniji oblik suradnje među poduzećima predstavljaju strateški savezi. Imajući u vidu spomenuto, kao polazišna točka istraživanja razvijen

je konceptualni okvir koji definira pojam strateških saveza te kroz sistematizaciju razloga nastajanja ovih oblika suradnje između poslovnih subjekata ukazuje na brojne modalitete nastajanja strateških saveza. Ključni nalaz ovog dijela istraživanja je spoznaja o potrebama odgovora na izazove okruženja u kojem poslovni subjekti djeluju kao bitnom odrednicom nastanka i postojanja strateških saveza.

Brojnost ciljeva koji se nastoje ostvariti stupanjem u strateški savez razlog je postojanju mnoštva teorijskih doprinosa unutar strateškog menadžmenta i ekonomije kojim se nastoji objasniti postojanje ovih vidova udruživanja poduzeća. Teorijski okvir ovog istraživanja nastojao je spojiti doprinose nastale unutar pojedinih škola ekonomske misli poput teorije transakcijskih troškova, teorije ovisnosti o resursima, teorije izvora sredstava te teorije konkurentskih prednosti. U tom kontekstu ukazalo se na komplementarnosti između ovih teorijskih pristupa koji polazeći od različitih motiva stupanja u strateški savez naglašavaju prilagodbu uvjetima poslovnog okruženja kao ključnu odrednicu nastanka, evolucije i konačnog ishoda strateških saveza.

Kroz istraživanje se ukazalo na važnost definiranja ciljeva i motiva strateškog povezivanja za odabir optimalne strategije i uspješnost strateškog saveza kao cjeline te individualni uspjeh njegovih članica. Istaknuta je važnost komplementarnosti interesa članica strateškog saveza te postizanja kompromisa u odlučivanju i upravljanju za uspješnost strateškog saveza u ostvarivanju ciljeva definiranih prilikom njegovog formiranja. Kako je naglašeno u drugom poglavlju disertacije, konflikti interesa, oportunitizam partnera, nekompatibilnost ciljeva i kulturološke razlike neki su od najvažnijih razloga koji mogu dovesti do sukoba između partnera te rezultirati suboptimalnim rezultatima u ostvarivanju planiranih ciljeva strateškog saveza.

Treće poglavlje disertacije ukazalo je na brojne promjene koje su se dogodile u sektoru trgovine na malo tijekom protekla tri desetljeća. Kako je tamo istaknuto, koncentracija maloprodaje i razvoj vlastitih robnih marki dovode do ostvarivanja ekonomije obujma, umanjivanja tržišne moći proizvodnih dobavljača te povećavanja vlastite kupovne i pregovaračke moći dok je razvoj novih komunikacijskih tehnologija omogućio inovacije u sustavu distribucije te integriranje novih logističkih i upravljačkih metoda upravljanja lancem opskrbe. Analizom trendova na razini Europske Unije utvrđeno je kako se tijekom protekla dva desetljeća sektor trgovine na malo prometnuo u aktivnog subjekta u procesu oblikovanja strukture proizvodnje. Tijekom ovog razdoblja europski sektor trgovine na malo obilježio je i proces internacionalizacije, odnosno širenja na tržišta zemalja u razvoju i tržišta središnje i istočne Europe uslijed liberalizacije tržišta, tranzicije u bivšim centralno-planskim gospodarstvima te niske marginalna produktivnost kapitala.

U procesu tranzicije od centralno-planskog ka tržišnom gospodarstvu u središnjoj i istočnoj Europi tijekom protekla dva desetljeća osiguravanje opstanka i poboljšanje konkurentnosti predstavljalo je višedimenzionalni izazov koji je zahtijevao prilagodbu poduzeća novim uvjetima poslovanja, reorijentaciju i proboj na nova tržišta te brojne defenzivne i strateške promjene u ponašanju poduzeća. Treće poglavlje utvrdilo je da je sektor trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe tijekom u ovom procesu prošao transformaciju od predtranzicijske dominacije države i državnih poslovnih subjekata koju je obilježavala ograničena ponuda i nizak stupanj zadovoljstva potrošača preko procesa pretvorbe i privatizacije u ranoj tranziciji za kojeg je tipičan rast uvoza, potrošnje i zadovoljstva potrošača uz visok stupanj fragmentacije sektora do pojave novih prodajnih formata i rasta koncentracije i konsolidacije sektora uslijed pojave globalizacijskih trendova početkom novog tisućljeća.

Komparacijom ključnih obilježja sektora trgovine na malo u osam zemalja središnje i istočne Europe (Bosna i Hercegovina, Češka Republika, Estonija,

Hrvatska, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija) došlo se do daljnjih dokaza o konsolidaciji i rastu koncentracije sektora trgovine na malo u analiziranim zemljama. Dostupni pokazatelji sugeriraju kako je rast prihoda, nabavne vrijednosti i troškova zaposlenih tijekom nekoliko proteklih godina bio popraćen gubitkom radnih mjesta. Također, analiza je ukazala i na individualne razlike u rezultatima sektora trgovine na malo između analiziranih zemalja.

Među analiziranim zemljama osobit naglasak istraživanje je stavilo na analizu trendova u sektoru trgovine na malo Republike Hrvatske. Zbog niza razloga u razdoblju prije 1990-ih Hrvatska je imala preduvjete da postane predvodnikom procesa tranzicije u središnjoj i istočnoj Europi. Znatan dio ove inicijalne prednosti izgubljen je tijekom 1990-ih uslijed ratnih događanja te usporene integracije u regionalne, Europske i globalne ekonomske integracije kao i usporenog restrukturiranja poduzeća. Imajući u vidu spomenuto nastojalo se istražiti postojanje razlika u poslovanju hrvatskog sektora trgovine na malo u odnosu na druge analizirane zemlje. Analizom dostupnih pokazatelja utvrđeno je kako su hrvatski poslovni subjekti tijekom analiziranog razdoblja ostvarili lošije rezultate od poduzeća u ostalim analiziranim zemljama. Tijekom recesije hrvatski sektor trgovine na malo obilježio je pad prihoda, broja zaposlenih, investicija i jediničnih troškova rada. Uslijed ovih trendova došlo je do povlačenja pojedinih inozemnih poslovnih subjekata s hrvatskog tržišta.

Recentni procesi konsolidacije i koncentracije u europskom sektoru trgovine na malo obilježeni su brojnim spajanjima i preuzimanjima. Postojeći dokazi upućuju na niz ciljeva usmjerenih ka poboljšanju uspješnosti poput obrane od preuzimanja, povećanja proizvodnosti i profitabilnosti te razvoj maloprodajnih formata kao motive nastanka strateških saveza u ovim zemljama. U odnosu na strateške saveze u drugim europskim zemljama, istraživanje je utvrdilo kako je nastanak strateških saveza u Republici Hrvatskoj motiviran primarno nastojanjima poboljšanja konkurentnosti i



pregovaračke pozicije prema dobavljačima. Hrvatske strateške saveze obilježava i nestabilnost koja se očituje kroz napuštanje saveza, propadanje i stečaj poslovnih subjekata, preuzimanja te prelazak poslovnih subjekata iz jednog saveza u drugi.

Naglasak empirijskog dijela disertacije stavljen je na dva ključna područja istraživanja: utjecaj članstva u strateškim savezima na uspješnost poduzeća i odrednice sklonosti članica strateških saveza kapitalnom povezivanju pri čemu je osobita pozornost posvećena razlikama u ponašanju između poduzeća u Republici Hrvatskoj i ostalim analiziranim zemljama. Analiza utjecaja članstva u strateškom savezu na uspješnost poslovnog subjekta provedena je za razdoblje 2006-2012, najnovije razdoblje za koje su podatci dostupni dok su odrednice sklonosti kapitalnom povezivanju identificirane uz pomoć podataka pribavljenih putem anketnog ispitivanja provedenog tijekom 2014 godine. Pored ovih pitanja istraživanje je nastojalo utvrditi utjecaj brojnih drugih činitelja na ponašanje i uspješnost poduzeća poput aglomeracijskih eksternalija, vlasništva ili veličine poduzeća.

Empirijski dokazi iz četvrtog poglavlja ukazuju kako sudjelovanje u strateškom savezu pogoduje povećanju profitabilnosti poduzeća što se može povezati s pozitivnim učincima udruživanja poput poboljšanja pregovaračke moći, organizacijskih i marketinških inovacija te transfera znanja i vještina. Ovim nalazom eksplicite je dokazana hipoteza H1 istraživanja. Poboljšanje troškovne učinkovitosti i veličina poduzeća također pogoduju uspješnosti što sugerira da je cjenovna konkurentnost primarni vid tržišnog natjecanja analiziranih poslovnih subjekata te da ekonomije obujma i barijere ulasku u granu pogoduju rastu profitabilnosti. Nadalje, akumulacija znanja te pozitivne eksternalije u odnosima s kupcima i dobavljačima razvijene tijekom vremena imaju pozitivan utjecaj na profitabilnost. Na temelju rezultata može se zaključiti i kako se potpuni učinci sudjelovanja u strateškom savezu i ostalih odrednica uspješnosti realiziraju u dugom roku. Konačno, postojeći dokazi upućuju na važnost inter-sektorskih aglomeracijskih učinaka poput

olakšanog pristupa infrastrukturi ili većoj potražnji u urbaniziranim područjima.

Temeljem signifikantnosti pojedinih varijabli može se ustvrditi kako ne postoje značajnije razlike u odrednicama uspješnosti hrvatskih poduzeća i onih u drugim analiziranim zemljama središnje i istočne Europe. Međutim, magnituda dobivenih koeficijenata sugerira kako sudjelovanje u strateškom savezu ima slabiji utjecaj na hrvatske poslovne subjekte dok je utjecaj poboljšanja troškovne učinkovitosti znatno veći. Zajedno s negativnim utjecajem tržišne koncentracije na profitabilnost dobiveni nalazi konzistentni su s ranijim istraživanjima hrvatskog sektora trgovine na malo spomenutim u četvrtom poglavlju. Kako je tamo naglašeno, obilježje trgovine na malo u Hrvatskoj tijekom protekla dva desetljeća bio je ulazak inozemnih poduzeća i rast industrijske koncentracije što je dovelo do cjenovnog (troškovnog) pritiska na postojeća poduzeća te se negativno odrazilo na njihovu profitabilnost. Nalazi ove disertacije mogu se smatrati daljnjim dokazima u prilog takvoj tvrdnji.

Empirijska analiza petog poglavlja fokusirala se na sklonost poduzeća članica strateškog saveza jačem institucionalnom (kapitalnom) povezivanju. Iako institucionalizirani vidovi suradnje poput kapitalnog povezivanja imaju potencijal generiranja niza pozitivnih eksternalija njihov nastanak i posljedično funkcioniranje ovise o sposobnosti odgovora uključenih poduzeća na brojne izazove poput spremnosti na kompromise prilikom donošenja odluka, spajanja menadžerskih funkcija te stavova vlasnika i menadžera prema gubitku samostalnosti i moći upravljanja. Kako bi se istražilo koji činitelji utječu na sklonost članica strateških saveza kapitalnom povezivanju provedeno je anketno istraživanje koje je obuhvatilo motive članica strateških saveza za udruživanje, njihovu percepciju funkcioniranja saveza, zadovoljstvo stupnjem ostvarivanja ciljeva udruživanja te stavove prema mogućnosti kapitalnog povezivanja.

Rezultati prikupljeni obradom anketnog upitnika otkrivaju kako poslovni subjekti stupaju u strateške saveze potaknuti željom za vertikalnom integracijom, dijeljenjem troškova i diverzifikacijom rizika kao i mogućnošću transfera znanja i vještina te pristupa novim kanalima distribucije i nabave. I dok s jedne strane sudjelovanje u strateškom savezu prema stavovima ispitanika potiče poboljšanje konkurentnosti poduzeća kroz uvođenje organizacijskih i marketinških inovacija, ostvarivanje ekonomije obujma i pozitivne eksternalije u području nabave i distribucije s druge strane udruživanje resursa dovodi do neželjenih učinaka poput gubitka samostalnosti i kontrole odlučivanja. Ovi procesi osobito su izraženi prilikom donošenja kapitalnih odluka poput investiranja, određivanja cijena i uvođenja proizvodnih, procesnih, organizacijskih i marketinških inovacija u poslovanje.

Analiza odrednica sklonosti kapitalnom povezivanju pokazala je da poduzeća koja ostvaruju slabije poslovne rezultate imaju višu sklonost ovom vidu udruživanja. Ovim nalazom eksplicite je dokazana hipoteza H2 istraživanja. Na odluku o povezivanju utječe i procjena vrijednosti poslovnih subjekata čime je eksplicite dokazana hipoteza H3 istraživanja. Istraživanje je također dokazalo da averzija prema gubitku kontrole nad poslovanjem predstavlja bitan ograničavajući faktor prilikom donošenja odluke o kapitalnom povezivanju čime je dokazana hipoteza H4. Usporedba rezultata između Hrvatske i ostalih analiziranih zemalja ne upućuje na postojanje značajnijih razlika između odrednica odluke o kapitalnom povezivanju što sugerira kako su hipoteze istraživanja potvrđene i u slučaju poduzorka hrvatskih poduzeća.

Mogućnost ostvarivanja viših profita u kratkom i dugom roku povećava izgleda institucionalnog udruživanja što je još jedan dokaz u prilog tezi o poboljšanju konkurentnosti kao motivu za udruživanje resursa. Istraživanje je također pokazalo da mogućnost rasta troškova poslovanja i koordinacije

predstavljaju najvažnije ograničavajuće faktore prilikom donošenja odluke o kapitalnom povezivanju.

Na temelju svih prethodnih nalaza može se zaključiti kako strateški savezi predstavljaju vid suradnje između poslovnih subjekata kojim se nastoji poboljšati vlastitu konkurentnost te ostvariti bolje rezultate poslovanja. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan utjecaj udruživanja na uspješnost poduzeća te sugeriraju kako poslovni subjekti u analiziranim zemljama stupaju u strateške saveze potaknuta željom za ostvarivanjem koristi u području kanala distribucije i nabave, troškovnih koristi te diversifikacije rizika. Prerastanje strateških saveza u više oblike institucionalnog povezivanja ovisi o nizu činitelja poput uspješnosti poduzeća, procjene vrijednosti poslovnih subjekata te porasta troškova koordinacije i poslovanja.

## **6.2. Najvažniji doprinosi istraživanja**

Istraživanje pridonosi postojećem teorijskom i empirijskom znanju o ponašanju poduzeća, strateškim savezima i sektoru trgovine na malo na nekoliko načina. Postojeća istraživanja u ovom području uglavnom objašnjavaju nastanak i djelovanje strateških saveza oslanjajući se na jedan od brojnih teorijskih pristupa ovom vidu udruživanja. Takav pristup ne uzima u obzir kompleksnost i multidimenzionalnost razloga za povezivanje poslovnih subjekata. Doprinos disertacije u ovom području ogleda se u razvoju konceptualnog okvira koji nastoji identificirati komplementarnosti između pojedinih teorijskih pristupa. U tom kontekstu u disertaciji se navodi kako različiti teorijski pristupi strateškim savezima polazeći od različitih razloga za nastanak ovog vida udruživanja naglašavaju potrebu poboljšanja rezultata poslovanja kao sveobuhvatni motiv udruživanja. Daljnji doprinos disertacije u ovom smislu ogleda se u spajanju teorijskih pristupa unutar strateškog menadžmenta s onim unutar ekonomije prije svega industrijske

organizacije. Komplementarnost između postojećih razloga za stupanje u strateški savez te između doprinosa nastalih unutar pojedinih disciplina često nije prepoznata ili nije dovoljno naglašena od strane autora i kroz ovu disertaciju nastojalo se popuniti tu prazninu u literaturi.

Diskusija drugog poglavlja ukazala je i na karakteristike procesa nastajanja strateškog saveza te ukazala na niz činitelja ključnih za njegovo funkcioniranje i uspješno ostvarivanje ciljeva saveza poput odabira partnera, prethodnog definiranja ciljeva i pravila nužnih za funkcioniranje saveza te sposobnosti postizanja kompromisa. Doprinos disertacije ogleda se i u sistematizaciji brojnih pristupa definiranju strateških saveza te utvrđivanja komplementarnosti između brojnih definicija i pokušaja iznalaženja sveobuhvatne definicije ovog procesa. Konačno, teorijski okvir istraživanja utvrdio je i pojedine činitelje koji utječu na odluku poduzeća o kapitalnom povezivanju s drugim poslovnim subjektima.

Diskusija trećeg poglavlja rezultirala je sveobuhvatnom analizom trendova u sektoru trgovine na malo tijekom protekla tri desetljeća na razini Europske Unije, zemalja središnje i istočne Europe te Hrvatske. Kroz ovu diskusiju definirala se važnost sektora trgovine na malo za prethodno spomenuta gospodarstva te se ukazalo na ključne promjene koje su se odigrale u ovom sektoru. Osobit doprinos ovog dijela disertacije ogleda se u komparativnoj analizi trendova u hrvatskom sektoru trgovine na malo i onim drugih europskih zemalja. U tom kontekstu, analiza po prvi put daje pregled najvažnijih strateških saveza, njihove najvažnije značajke te povijest njihovog djelovanja.

Diskusija drugog i četvrtog poglavlja ukazala je na dinamičku prirodu rezultata poslovanja poduzeća naglašavajući vezu između sadašnjih i prošlih razina profitabilnosti te je identificirala niz činitelja poput akumulacije znanja ili pozitivnih eksternalija razvijenih mreža nabave i distribucije koji su uzrok ove pojave. Također, istraživanje je ukazalo na potencijalne izvore

endogenosti poput kvalitete menadžmenta, sektorskih obilježja ili institucija koji imaju utjecaj na rezultate poslovanja poslovnih subjekata, a koje ovo istraživanje kao ni brojna prije njega nije bilo u mogućnosti izravno kontrolirati. Iako su ova pitanja dinamičnosti i endogenosti prepoznata u teorijskoj literaturi, postojeći empirijski doprinosi nisu im posvećivali previše pažnje. Prema našem znanju, ova disertacija prva je studija kojom se uspješnost poduzeća sektora trgovine na malo analizira u dinamičkom okviru uz istovremeno kontroliranje potencijalne endogenosti korištenjem tehnike sustavnog GMM dinamičkog panel estimatora te vodeći računa o utjecaju članstva u strateškim savezima na rezultate poslovnih subjekata.

Daljnji doprinos istraživanja ogleda se u činjenici da je jedan od inicijalnih pokušaja istraživanja sklonosti članica strateškog saveza kapitalnom povezivanju. U tu svrhu je provedeno anketno ispitivanje kojim su prikupljeni podatci o motivima pristupanja savezu, percepcije članica saveza o njegovom funkcioniranju i učincima te stavovi prema budućnosti saveza, odnosno njegovom prerastanju u institucionalno povezani vid suradnje. Kvantitativnom analizom istraživanje je ukazalo na najvažnije prepreke i činitelje koji pogoduju kapitalnom povezivanju poslovnih subjekata. Istraživanje također predstavlja jedan od prvih pokušaja analize utjecaja aglomeracijskih eksternalija poput lokacije u velikim gradovima ili blizine drugih poduzeća na uspješnost poslovanja poduzeća. Važnost ovih inter-sektorskih i intra-sektorskih učinaka za rezultate poslovanja analizirana je u kontekstu brojnih sektora i niza zemalja, ali prema nama dostupnim informacijama u kontekstu sektora trgovine na malo i okruženja zemalja središnje i istočne Europe ovim pitanjima nije posvećivana pozornost.

Konačno, posljednji doprinos disertacije ogleda se u njezinom zemljopisnom i vremenskom obuhvatu. Krićka analiza literature ukazala je kako većina postojećih studija analizira pitanja strateških saveza, uspješnosti poduzeća sektora trgovine na malo i kapitalnog povezivanja u znatno ranijem razdoblju. Provedena analiza u ovoj disertaciji nadograđuje postojeću

literaturu fokusirajući se na razdoblje posljednjih nekoliko godina, odnosno koristeći najnovije dostupne podatke u doba pisanja disertacije. Za razliku od većine postojećih studija koje temelje svoje zaključke na informacijama prikupljenim za jednu godinu, u istraživanju utjecaja strateških saveza na uspješnost poslovanja je korišten panel koji pruža informacije o ponašanju poduzeća tijekom niza godina. Nadalje, istraživanje predstavlja jedan od prvih pokušaja kvantitativne analize članstva u strateškim savezima, mogućnosti kapitalnog povezivanja i uspješnosti poduzeća u sektoru trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe.

### **6.3. Preduvjeti povećanja uspješnosti poslovnih subjekata**

Kroz više poglavlja disertacije isticana je veza između udruživanja resursa poduzeća kroz strateške saveze i institucionalne oblike povezivanja s jedne strane te njihove uspješnosti i konkurentnosti s druge strane. Kako je tamo naglašeno, udruživanje resursa pruža poduzećima mogućnost stjecanja novih konkurentskih prednosti poput pristupa novom znanju i vještinama, unaprjeđivanja kanala distribucije i nabave ili opiranja tržišnom pritisku većih rivala. Ove koristi osobito su naglašene u jače povezanim institucionalnim oblicima udruživanja. Međutim, iako empirijski rezultati pružaju potporu hipotezi o pozitivnom utjecaju udruživanja na uspješnost poslovnih subjekata, iz informacija prikupljenih anketnim ispitivanjem stječe se zaključak kako samo mali dio članica strateškog saveza ima sklonost prema institucionalnim oblicima povezivanja. Korijene ovakvih stavova dijelom se može tražiti i u načinu formiranja strateških saveza kao i načinu njihovog funkcioniranja.

Prethodno spomenuto sugerira da je jedno od najvažnijih pitanja za uspješnost strateških saveza te njihovo posljedično prerastanje u institucionalno povezan vid suradnje identifikacija načina uspostavljanja i funkcioniranja saveza te umanjivanje rizika od nastanka pojava koje poslovni subjekti vide kao potencijalne negativne učinke kapitalnog povezivanja.

Naglasak stoga treba biti stavljen na aktivnosti kojim se može osigurati uspješno funkcioniranje saveza te ukloniti potencijalne barijere u njihovom poslovanju i prerastanju u jače povezan vid suradnje. U formuliranju ovih preporuka oslonit će se na nalaze prethodnih poglavlja. Predložene smjernice potrebno je promatrati kao opće preporuke za poboljšanje uspješnosti strateških saveza i povećanje izgleda kapitalnog povezivanja s ciljem rasta konkurentnosti poslovnih subjekata.

Uspjeh povezivanja i funkcioniranja strateškog saveza ovisi o ispunjavanju nekoliko preduvjeta. Ključ strukturiranja odnosa unutar strateškog saveza predstavlja utvrđivanje vlastitih ciljeva koji se žele postići povezivanjem te analiza podudarnosti tih ciljeva s ciljevima partnera. Kako je istaknuto u drugom poglavlju, heterogenost motiva stupanja u strateški savez predstavlja podlogu za nastanak konfliktnih situacija. Na sličan način razlike u organizacijskoj kulturi, odnosno pristupu rješavanju problema i donošenju odluka mogu otežati funkcioniranje saveza i ispunjenje njegovih ciljeva kroz porast troškova poslovanja, administracije i koordinacije. Rezultati analize provedene u petom poglavlju sugeriraju da strah od pojave ovakvih problema umanjuje sklonost kapitalnom povezivanju među članicama strateškog saveza i povećava izgleda za raspad saveza. Imajući u vidu spomenuto, potrebno je prilikom donošenja odluke o stupanju u savez voditi računa o kompatibilnosti ciljeva i obrazaca ponašanja između partnera te uložiti napore u usuglašavanje stavova o svim segmentima funkcioniranja saveza.

Bitan činitelj za eliminiranje poteškoća u funkcioniranju strateškog saveza i poboljšanje izgleda za kapitalno povezivanje je postojanje prethodne suradnje. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako unatoč činjenici da većina ispitanika smatra postojanje prethodne suradnje bitnim za proces odlučivanja, transfer znanja i vještina te uspostavljanje povjerenja, olakšavanje procesa odlučivanja predstavlja jedini kanal kojim prethodna



suradnja povećava izgleda za kapitalno povezivanje dok je utjecaj preostala dva negativan što upućuje na nepostojanje povjerenja i strah od oportunističkog ponašanja partnera. Izgradnja povjerenja je vremenski zahtjevan proces koji zahtijeva predanost svih uključenih u funkcioniranje saveza na pospješivanju transparentnosti, komunikacije te uključivanje partnera u zajedničke aktivnosti.

Transfer skrivenih znanja i vještina predstavlja jednu od bitnih koristi strateškog povezivanja. Međutim, rezultati istraživanja upućuju kako poduzeća s prethodnim iskustvom suradnje u ovom području imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju. Dijeljenje internaliziranih znanja i vještina sa sobom nosi i rizik oportunističkog ponašanja partnera. Kratkoročno, eliminiranje ovog rizika moguće je putem zaštitnih ugovornih mehanizama. Međutim, kompleksnost ovih mehanizama utječe negativno na fleksibilnost organizacije prilikom odgovora na izazove okruženja te predstavlja potencijal za rast transakcijskih troškova. Dugoročno rješenje ovog problema zahtijeva akumuliranje povjerenja putem izgradnje reputacije poduzeća. Menadžeri poduzeća stoga prilikom donošenja svakodnevnih odluka moraju voditi računa o dugoročnim posljedicama svojih aktivnosti.

Za poboljšanje izgleda kapitalnog povezivanja bitna stavka je i procjena vrijednosti pojedinih partnera, odnosno definiranje njihovih udjela u novom subjektu. Kako je utvrđeno u petom poglavlju, uspješnija poduzeća te ona u kojim se objektivna i subjektivna procjena vrijednosti podudaraju ili je subjektivna procjena veća od objektivne imaju manju sklonost kapitalnom povezivanju što implicira da je udruživanje resursa privlačan obrazac ponašanja primarno poduzećima koja u procesu udruživanja prepoznaju pozitivne učinke takvog poduhvata. Prilikom definiranja načela funkcioniranja saveza potrebno je uzeti u obzir sve doprinose pojedinih partnera kako bi se došlo do objektivne procjene koristi i ulaganja koje pojedini poslovni subjekti unose u savez.

Jedan od činitelja koji utječe na izgled kapitalnog povezivanja je i averzija prema gubitku kontrole, odnosno autonomije prilikom donošenja poslovnih odluka. Korijeni ovog problema leže u strahu od potencijalnog oportunističkog ponašanja i nepovjerenja u sposobnosti partnera. Kao i kod transfera znanja i vještina, rješenje ovog problema može se pronaći u definiranju zadovoljavajućih mehanizama odlučivanja tijekom procesa udruživanja uz istovremenu izgradnju međusobnog povjerenja kroz uspostavljanje reputacije te postupnim delegiranjem pojedinih segmenata odlučivanja s pojedinih poslovnih subjekata ka savezu. Konačno, poslovanje poduzeća i njihovih saveza odvija se u dinamičnom okruženju kojeg obilježava kontinuirana promjena uvjeta poslovanja. U takvim uvjetima povećana je vjerojatnost nastanka okolnosti koje nisu predviđene inicijalnim dogovorom o formiranju saveza. Kako bi se osigurao nastavak suradnje te izbjegle nepodudarnosti među partnerima, potrebno je kontinuirano revidirati inicijalne koncepte dizajna strateškog saveza te prilagođavati ciljeve novonastalim uvjetima.

Iz rezultata istraživanja može se zaključiti kako troškovna učinkovitost ima značajan utjecaj na uspješnost poslovanja kao i na donošenje odluke o kapitalnom povezivanju. Ovaj nalaz sugerira kako cjenovna konkurentnost predstavlja primarni oblik tržišnog natjecanja poduzeća u sektoru trgovine na malo u analiziranim zemljama. Štoviše, u petom poglavlju ustanovilo se kako mali broj poduzeća u svojem poslovanju vodi računa o zadovoljavanju standarda kvalitete i standarda zaštite okoliša uglavnom uslijed financijskih ograničenja. Ograničenje ovakvog obrasca ponašanja je da omogućuje građenje konkurentnosti tijekom ograničenog razdoblja, pošto se cjenovno nadmetanje među poslovnim subjektima samo do određene razine. Buduće aktivnosti poduzeća stoga bi trebale biti usmjerene na izgradnju konkurentnosti temeljene na kvaliteti koja omogućuje diferencijaciju i ostvarivanje iznadprosječnih stopa povrata na aktivnosti.

U prethodno opisanom procesu bitnu ulogu imaju i financijska ograničenja. Nemogućnost financiranja promjene obrasca konkurentnosti iz vlastitih sredstava zahtijeva aktivnu ulogu države koja kroz poticanje transfera znanja i vještina, organizacijskih i marketinških inovacija između poduzeća te kroz suradnju poslovnih subjekata s profesionalnim i znanstvenim institucijama može omogućiti poduzećima olakšavanje financijskog tereta te alokaciju sredstava za razvoj obrasca konkurentnosti temeljenog na kvaliteti. Daljnje mjere u ovom smislu također mogu uključivati i mjere ekonomske politike kojim će se poduzećima omogućiti financijske olakšice za poticanje inovativnosti i građenje konkurentnosti.

#### **6.4. Ograničenja istraživanja**

Iako provedeno istraživanje na nekoliko načina pridonosi postojećem teorijskom i empirijskom znanju o strateškim savezima, kapitalnom povezivanju i uspješnosti poduzeća u sektoru trgovine na malo u zemljama središnje i istočne Europe, u njegovom provođenju na vidjelo je izašao niz ograničenja koja se mogu smatrati nedostacima. Ovi nedostaci svoje korijene imaju prvenstveno u nedostatku odgovarajućih podataka te lošoj kvaliteti postojećih baza. U nastavku ove cjeline navode se najvažnija ograničenja istraživanja, objašnjavaju njihovi uzroci te implikacije za analizu pojedinih poglavlja.

Kvantitativna analiza poglavlja provedena je korištenjem dvaju baza podataka, baze podataka o poslovnim subjektima Amadeus te podataka prikupljenih provođenjem anketnog upitnika. Inicijalna namjera prilikom provođenja analize u četvrtom poglavlju bila je analiza utjecaja strateških saveza na uspješnost poslovnih subjekata u većem broju zemalja središnje i istočne Europe. Međutim, loša kvaliteta podataka za neke od ovih zemalja

kao i nepostojanje alternativnog izvora podataka usporedive ili bolje kvalitete rezultirala je ograničenjem analize na prethodno spomenutih osam zemalja. Nadalje, raspon podataka uključenih u bazu Amadeus odredio je strukturu varijabli uključenih u model istraživanja četvrtog poglavlja. Osobito bitno ograničenje korištene baze podataka je nedostatak podataka o inovativnosti poduzeća kako u području uvođenja novih proizvoda i usluga tako i organizacijskih i marketinških inovacija. Daljnje ograničenje baze podataka ogleda se u nemogućnosti razlikovanja saveza između vertikalno povezanih i horizontalno povezanih poduzeća kako bi se procijenio utjecaj ovih vidova povezivanja na uspješnost poslovnih subjekata.

Najvažnije ograničenje petog poglavlja ogleda se u niskom odazivu ispitanika na ispunjavanje anketnog upitnika pri čemu je samo petina ispitanih udovoljila zamolbi za sudjelovanje u istraživanju. U velikom broju slučajeva kao razlog nesudjelovanja spomrnutu je povjerljivost traženih podataka. Također, činjenica da se prikupljeni podatci odnose samo na jednu godinu onemogućila je provođenje panel analize poput one primijenjene u četvrtom poglavlju. Ograničenja su također bila prisutna u modeliranju karakteristika poduzeća i njihovog okruženja prije svega prilikom modeliranja aglomeracijskih eksternalija u četvrtom poglavlju gdje su korištene mjere poput prostorne koncentracije poduzeća unutar pojedinih regija. Ograničenja korištene baze podataka onemogućila su uvođenje u model varijabli koje bi kontrolirale za pojedine oblike ovih eksternalija poput pristupa infrastrukturi, razine potencijalne potražnje ili suradnje između znanstvenih i profesionalnih institucija s jedne i poslovnih subjekata s druge strane.

Nedostatak istraživanja ogleda se i u nemogućnosti raščlanjivanja utjecaja stranog vlasništva na rezultate poslovanja i sklonost poduzeća kapitalnom povezivanju. Nepostojanje input – output tablica na razini sektora trgovine na malo onemogućilo je konstruiranje varijabli vertikalnih i horizontalnih učinaka interakcije između poduzeća u sektoru trgovine na malo te stranih dobavljača, distributera i rivala s kojim su poslovno povezani. Konačno,

nepostojanje detaljnijih podataka o kvaliteti ljudskog kapitala i o karakteristikama menadžmenta poduzeća razlogom je neuključivanja ovih varijabli u analizu.

## **6.5. Smjernice za buduća istraživanja**

Kao jedno od prvih istraživanja koje se bavi pitanjima strateških saveza, kapitalnog povezivanja i uspješnosti poduzeća u sektoru trgovine na malo zemalja središnje i istočne Europe, disertacija je pružila odgovore na nekoliko važnih pitanja od kojih neka zaslužuju detaljniju analizu. Zajedno s nedostacima istaknutim u prethodnoj cjelini, u nastavku se ističu neka od najvažnijih pitanja koja mogu biti predmetom budućih istraživanja.

Imajući u vidu pozitivan utjecaj strateških saveza na poslovanje poduzeća, raščlanjivanje doprinosa povezivanja između vertikalno povezanih poduzeća te horizontalno povezanih poslovnih subjekata rezultatima poslovanja, nameće se kao područje vrijedno istraživanja. Vertikalna integracija omogućuje olakšan pristup distribucijskim i nabavnim kanalima te reduciranje troškova koordinacije i pregovaranja dok horizontalno spajanje jača pregovaračku moć poduzeća s kupcima i dobavljačima te im također omogućuje okrupnjavanje i izgradnju barijera ulasku u granu. Nepostojanje odgovarajućih baza podataka predstavlja bitno ograničenje ovakvom vidu istraživanja te zahtijeva organizaciju anketnog ispitivanja i prikupljanje primarnih podataka.

Drugo područje vrijedno istraživanja je utjecaj različitih elemenata okruženja na ponašanje poduzeća. Odabir pojedinog obrasca ponašanja uključujući i udruživanje resursa ovisi o karakteristikama sektora u kojem poduzeće posluje, prostornim obilježjima poput veličine tržišta ili infrastrukture, kao i kvalitete institucija. U tom kontekstu stavovi poduzeća o kvaliteti socio-

ekonomskog okruženja u kojem posluju i barijerama s kojim se susreću u svakodnevnom poslovanju mogu igrati bitnu ulogu prilikom donošenja odluka o udruživanju resursa. Istraživanje unutar ove disertacije naglasak je stavilo na strateške saveze i kapitalno povezivanje. Međutim, ovi vidovi udruživanja predstavljaju samo neke od oblika suradnje kojim poduzeća nastoje unaprijediti vlastitu konkurentnost i ostvariti pristup nedostajućim resursima. Buduća istraživanja trebala bi istražiti utjecaj pojedinih oblika suradnje na rezultate poslovanja poslovnih subjekata te sklonost poduzeća koja posluju unutar pojedinih oblika udruživanja ka kapitalnom povezivanju.

## LITERATURA:

1. Ahuja, G., 2000.. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21., pp. 317-343.
2. Alchian, A., 1950.. Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *The Journal of Political Economy* , 58 (3)..
3. Alexander, N., 1996.. International retail expansion within the EU and NAFTA. *European Business Review*, Vol. 95, No. 3. , pp. 23-35.
4. Alfier, D., 1968.. *Ekonomika unutrašnje trgovine, u: Grupa autora, Ekonomika Jugoslavije, II dio, red..* Zagreb: Informator.
5. AMS, 2013.. *About AMS.* [Mrežno] Available at: <http://www.ams-sourcing.com/ams/> [Pokušaj pristupa 06. Siječanj 2014.].
6. Anand, B. & Khanna, T., 2000.. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*. 21(3), p. 295 – 315.
7. Anić, I. D. & Nušinović, M., 2003b.. Croatian retailing in transition towards European retailing - Differences, convergence and perspectives. *Privredna kretanja i ekonomska politika* 96., pp. 71-92.
8. Anić, I. D.& Nušinović, M., 2003.. Structural Changes in the Retailing Sector – Development Repositioning, Consequences and Expectations – The Case of Croatia. *Ekonomski pregled* 54 (3-4)., pp. 225-248.
9. Anić, I. D., 2014.. *Trgovina na malo, Sektorske analize, br. 28., God 3.,* Zagreb: Ekonomski institut.
10. Anić, I. D., 2001.. *Maloprodajna politika i razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj'', doktorska disertacija.* Zagreb: Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu.
11. Anić, I. D., 2002.. Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. *Ekonomski pregled*, (53) 9-10., pp. 883-902.
12. Anić, I. D., 2010.. Attitudes and purchasing behavior of consumers in domestic and foreign food retailers in Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28 (1)., pp. 113-133.
13. Antoncic, B. & Prodan, I. , 2008.. Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms.. *Technovation*. 28(5)., pp. 257-265.

14. Arellano, M. & Bond, S. , 1991.. Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations.. *Review of Economic Studies* , 58 (2). , pp. 277-297.
15. Bae, J. & Gargiulo, M., 2004.. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47., pp. 843-859.
16. Bailey, J., Colin, M. C-L. & Robinson, T.M. , 1995.. Towards a Taxonomy of International Retail Alliances. *Service Industries Journal. Vol. 15, No. 4.*, pp. 25-41.
17. Bain, J., 1951.. Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936. – 1940.. *The Quarterly Journal of Economics.* 65(3).., p. 293 – 324.
18. Bain, J., 1956.. *Barriers to New Competition.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
19. Bain, J., 1968.. *Industrial Organization.* New York: Wiley.
20. Balan, C., 2007.. The alliances of European retailers and their effects in the field of marketing and supply chain. *The Romanian Economic Journal* 10(25).., pp. 29-48.
21. Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. , 2004.. *Envisioning Collaboration: Mastering Alliance Strategies.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Barkema, H. & Schijven, M. , 2008.. How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management.* 34(3), p. 594 – 634.
23. Barney, J., 1991.. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1).., pp. 99-120.
24. Barney, J., 1997.. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading.* s.l.:Addison-Wesley, Ma..
25. Barros, P., Brito, D. & Lucena, D. , 2006.. Mergers in the Food Retail Sector: An Empirical Investigation. *European Economic Review.* 50 (2), p. 447 – 468.
26. Bell, R., Davies, R. & Howard, E. , 1997.. The Changing Structure of Food Retailing: the Implications for Strategy. *Long Range Planning, Vol. 30, No. 6.*, pp. 853-861.
27. Benić, Đ., 1990.. *Trgovina i politika cijena.* Zagreb: Školska Knjiga.



28. Benić, Đ., 2012.. *Mikorekonomija, Menadžerski pristup*. Zagre: Školska knjiga
29. Benić, Đ., 2012b.. Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, Godina XXI. (2012.)*, BR.2, pp. 847-854.
30. Bleeke, J. & Ernst, D. , 1995.. Is Your Strategic Alliance Really a Sale?. *Harvard Business Review* 73 (January), pp. 97-105.
31. Blundell, R. & Bond, S. , 1998.. Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models. *Journal of Econometrics* , 87 (1)., pp. 115-143.
32. Boone, A. & Ivanov, V., 2012.. Bankruptcy Spillover Effects on Strategic Alliance Partners. *Journal of Financial Economics*. 103., p. 551 – 569 .
33. Brčić-Stipčević, V.& Renko, S. , 2004.. Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja EU. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu; 2 (1)*, pp. 97-108.
34. Buble, M., 2000.. *Management*. Split: Ekonomski fakultet Sveucilišta u Splitu.
35. Buchel, B.& Killing, P.J., 2002.. Interfirm cooperation throughout the joint venture life cycles: Impact on joint venture performance", Contractor, F.J.& Lorange, P. (Eds.). *Cooperative strategies and alliances*, pp. 751-771.
36. Buckley. P.J. & Casson, M., 1985.. *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
37. Bucklin, L.P., & Sengupta, S., 1993.. Organizing Successful Co-Marketing Alliances.. *Journal of Marketing* 57 (April), Apli, pp. 32-46.
38. Burgers, W.P., Hill, C.W.L. & Kim, W.C., 1993.. A Theory of Global Strategic Alliances: the Case of Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No.6, pp. 419-432.
39. Burt, S., 1993.. Temporal trends in the internationalization of British retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3:4. , pp. 391-410.
40. Buttery, E.M. & Buttery, A.E., 1994.. *Reaching New Markets With Low Cost Strategies*. Melbourne: Longman Australia Pty..
41. Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T., 2006.. Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), pp. 1058-1077.
42. CBA Internacional, 2007.. *Odisej business vodiči-katalog tvrtki-Hrvatska*. [Mrežno]

Available at: <http://www.odisej.biz/katalog/profilitvrtka.asp?id=7131>  
[Pokušaj pristupa 18. 12. 2014.].

43. Chang, S. & Tsai, M., 2013.. The Effect of Prior Alliance Experience on Acquisition Performance. *Applied Economics*. 45(6), p. 765 – 773 .
44. Chatterjee, P., 2002.. Interfirm Alliances in Online Retailing. *Journal of Business Research*, 57(7), p. 714 – 723.
45. Child, J. & Faulkner, D., 1988.. *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint venture*. s.l.:Oxford University Press.
46. Clarke-Hill, C. M., Robinson, T. M. & Bailey, J., 1988.. Skills and Competence Transfers in European Retail Alliances: a Comparison Between Alliances and Joint Ventures. *European Business Review*, Vol.98, No.6, pp. 300-310.
47. Coase, R., 1937.. The Nature of the Firm. *Economica* 4 (16), p. 386 – 405.
48. Colla, E. & Dupuis, M., 2002.. Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 2., pp. 103-111.
49. Conlon, J.K. & Giovagnoli, M., 1988.. *The power of two*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
50. Crocker, K. J., & Reynolds, K. J., 1993.. The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of Air Force engine procurement. *Rand Journal of Economics*, 24(1), pp. 126-146.
51. Cubbin, J & Geroski, P., 1990.. The persistence of profits in the United Kingdom. U: D. Mueller, ur. *The Dynamics of Company Profits: An International Comparison*. Cambridge: Cambridge University Press..
52. Cyert, R. & March, J., 1963.. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
53. Dacin, M.T. & Hitt, M.A., 1997.. Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms. *Journal of World Business*, Vol. 32. Issue 1., pp. 3-14.
54. Daft, R., 1983.. *Organization Theory and Design*. St.Paul, Minnesota, USA: West Publishing Company.
55. Darby, M., 2006.. *Alliance Brand: Fulfilling the Promise of Partnering*. s.l.:John Wiley & Sons Inc.

56. Das, T. K. & Teng, B. S. , 1998.. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23., pp. 491-512.
57. Das, T. K. & Teng, B. S. , 2000b.. A resource-based view of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), pp. 31-61.
58. Das, T. K. & Teng, B. S. , 2001.. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), pp. 251-283.
59. Das, T. K. & Teng, B.S., 2000a.. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11., pp. 77-101.
60. Das, T., & Teng, B.S., 2012.. The Dynamics of the Alliance Development Process. U: T. Das, ur. *Management Dynamics in Strategic Alliances*. City University of New York: IAP.
61. Das, T.K. & Teng, B.S. , 1988.. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, Vol. 24., No.1., pp. 21-42.
62. Davies, R. & F. M., 1998.. *The future of retailing, in Fernie (Ed.) Financial Times (Chapter 7), Retail and Consumer*. London, UK: an.
63. Davis, G. & Cobb, J. , 2010.. Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in the Sociology of Organization*, 28, p. 21 – 42 .
64. Day, G. S., 1995.. Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), pp. 297-300.
65. De la Sierra, M., 1995.. *Managing global alliances: Key Steps for Successful Collaboration*. Workingham, England: Addison-Wesley.
66. Deloitte, 2009.. *Global Powers of Retailing 2009..* [Mrežno] Available at: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf) [Pokušaj pristupa 4 12 2014.].
67. Denison, D.R. & Mishra, A.K., 2005.. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science* (6:2), March-April, pp. 204-223.
68. Dickson, P.H., & Weaver, K.M. , 1997.. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40., pp. 404-425.

69. Djankov, S. & Murrell, P., 2002.. Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey. *Journal of Economic Literature*, Vol. 40, No.3., pp. 739-792.
70. Douma, M., 1997.. *Strategic Alliances: Fit or Failure*. [Mrežno] Available at: [http://doc.utwente.nl/58679/1/thesis\\_Douma.pdf](http://doc.utwente.nl/58679/1/thesis_Douma.pdf) [Pokušaj pristupa 26 11 2014].
71. Doz, Y. & Hamel, G., 1999.. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
72. Dries, L., Reardon, T. & Swinnen, J., 2004.. The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implication for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review*, 22 (5), pp. 525-556.
73. Dunkovic, D., 2004.. Rivalry of domestic and foreign retailers in Croatia. *Management* 9., pp. 76-96.
74. Dunne, P.M. & Lucsh, R.F., 2005.. *Retailing*. Mason, OH.: South-Western College Pub.
75. Dunning, J., 1988.. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19., p. 1 – 31.
76. Dussage, P., Garrette, B. & Mitchell, W. , 2000.. Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol. 21., pp. 99-126.
77. Dwyer, F.R. & Oh, S., 1988.. A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 52.. April, pp. 21-34.
78. Dyer, J. & Singh, H., 1988.. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4., pp. 660-679.
79. Dyer, J., Prashant, K. & Singh, H., 2004.. When to Ally and when to Acquire. *Harvard Business Review*, July – August, p. 109 – 115.
80. Dyer, J. H., 1997.. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 535-556.
81. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. , 1996.. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7., pp. 136-150.

82. Engels, F., 1973.. *Porijeklo porodice, privatnog vlasništva i države*. Zagreb: Naprijed.
83. EuroCommerce, 2014.. *Retail & Wholesale: Key sectors for the European economy 2013*, str. 6 -10.. [Mrežno] Available at: [http://www.eurocommerce.be/media/87967/eurocommerce\\_study\\_v2\\_hd.pdf](http://www.eurocommerce.be/media/87967/eurocommerce_study_v2_hd.pdf) [Pokušaj pristupa 20. 09. 2014.].
84. European Commission., 2012.. *The EU Single market*. [Mrežno] Available at: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/retail/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/retail/index_en.htm) [Pokušaj pristupa 23 Prosinac 2014.].
85. Fang, Y, Jin, D., Sun, X. & Wang, H., 2015.. New Evidence on Alliance Experience and Acquisition Performance: Short – Run Pain, Long – Run Gain?. *Studies in Economics and Finance*. 32(1), p. 53–73.
86. Fernie, J., Hahn, B., Gerhard, U., Pioch, E. & Arnold, S.J. , 2006.. The Impact of Wal-Mart's Entry into the German and UK Grocery Markets. *Agribusiness: An International Journal*, 22:2, pp. 247-266.
87. Fernie, J., 1992.. Distribution Strategies of European Retailers. *European Journal of Marketing*. Vol. 26, No. 8-9., pp. 35-47.
88. Fernie, J., 1997.. Retail Change and Retail Logistics in the United Kingdom: Past Trends and Future Prospects. *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 3., pp. 383-396.
89. Fich, E., Nguyen, T. & Officer, S., 2015.. *Large Wealth Creation in Mergers and Acquisitions (March 1, 2015)*. *AFA 2013 San Diego Meetings Paper*. [Mrežno] Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2020507> [Pokušaj pristupa 4 Svibanj 2015.].
90. Fieten, R., Friedrich, W. & Lagemann, B., 1997.. *Globalisierung der Märkte. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr.73 NF*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
91. Friedkin, N., 1988.. *A structural theory of social influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
92. George, G. & Diller, H., 1993.. *Internationalisierung als Wachstumsstrategie des Einzelhandels*. In: Trommsdorff, V. (Ed.), *Handelsforschung 1992/93*. Wiesbaden: Gabler.
93. Geyskens, I., Steenkamp, J. & Kumar, N. , 2006.. Make, Buy or Ally: A Transaction Cost Theory Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), p. 519 – 543.

94. Gfk , 2006.. *GfK-Shopping-Monitor-2005 06 Info FINAL 1*. [Mrežno] Available at: [http://issuu.com/mutf/docs/actaperiodica\\_2010/64](http://issuu.com/mutf/docs/actaperiodica_2010/64) [Pokušaj pristupa 12 01 2015.].
95. Gfk Croatia, 2012.. *Maloprodajno tržište u Hrvatskoj*. [Mrežno] Available at: [http://www.gfk.hr/public\\_relations/press/press\\_articles/009459/index.hr.html](http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009459/index.hr.html) [Pokušaj pristupa 28. 10. 2013.].
96. Ghoshal, S. & Moran, P. , 1996.. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 13-47.
97. Glaister, K.W. & Buckley, P.J., 1996.. Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33., pp. 301-332.
98. Glaister, K.W. & Buckley, P.J., 1997.. Taski-related and partner-related selection criteria in U.K. international joint ventures. *British Journal of Management*, Vol. 8., pp. 199-222.
99. Glaister, K.W. & Buckley, P.J., 1999.. Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 39, 2., pp. 123-147.
100. Goddard, J., Tavakoli, M. & Wilson, J. , 2005.. Determinants of profitability in European manufacturing and services: Evidence from a dynamic panel model. *Applied Financial Economics* 15., pp. 1269-1282.
101. Godley, A.& Hang, H., 2012.. Globalisation and the evolution of international retailing: A comment on Alexander's „British overseas retailing, 1990-1960“. *Business History*, Vol. 54, No.4., pp. 529-541.
102. Goerzen, A., 2007.. Alliance Networks and Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships. *Strategic Management Journal*. 28(5)., p. 487 – 509.
103. Gomes-Casseres, B., 1996.. The Alliance Revolution. *Harvard University Press, Boston*, p. 34.
104. Greene, W., 2002.. *Econometric Analysis*. 5th Edition. ur. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.: Prentice Hall.
105. Grossman, G.M. & Helpman, E. , 1994.. Endogenous Innovation in the Theory of Growth. *The Journal of Economic Perspectives* 8., pp. 23-44.
106. Gulati, R. & Singh H., 1998.. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4)., p. 781 – 814 .

107. Gulati, R. & Sytch, M. , 2008.. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29., pp. 165-195.
108. Gulati, R., Wohlgezagen, F. & Zhelyazkov, P., 2012.. The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(2), pp. 531-583.
109. Gulati, R., 1995a.. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 85-112.
110. Gulati, R., 1995b.. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly* 40, pp. 619-652.
111. Gulati, R., 1998.. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19., pp. 293-317.
112. Gulati, R., 1999.. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 20., Issue 5., pp. 397-420.
113. Gulati, R., 1999.. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 20., Issue 5., pp. 397-420.
114. Hagerdon, R., 1995.. *Occupational therapy; Perspectives and Processes*. New York: Churchill Livingstone.
115. Hakansson, H. & Snehota, I., 1995.. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
116. Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994.. Competing for the future. *Harvard Business School Press*, pp. 61-78.
117. Harbinson, J.R. & Pekar, P., 1998a.. *Smart alliances: A practical guide to repeatable success*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
118. Hardy, K.G. & Magrath, A.J., 1987.. Buying Groups: Clout for Small Businesses. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 16-24.
119. Haribson, J.R. & Pekar, P., 1998.. *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco: Jossey\_Bass Publishers.
120. Harrigan, K., 1986.. *Managing for joint venture success*. Lexington (MA): Lexington Books.
121. Harrigan, K., 1988b.. Strategic Alliances and Partner Asymmetries. U: *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books; Lexington MA, pp. 205-226.

122. Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. , 1991.. Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Long Range Planning*, 17 (1), pp. 173-190.
123. Hashi, I. & Stojcic, N. , 2013.. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the community innovation survey 4. *Research Policy*, 42 (2)., pp. 353-366.
124. Hasty, R.& Reardon, J., 1997.. *Retail management*. New York: The McGraw-Hill companies .
125. Havlik, P., 2002.. *Trade and Cost Competitiveness in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia.*, World Bank Technical Paper No. 482., Washington DC: World Bank.
126. Haworth, M., Owen, S.A, & Yawson, A., 2012.. *A comparative analysis of strategic alliances and acquisition activity: A test of the substitution hypothesis'*, presented at European Financial Management Association Conference, Barcelona, Spain, 27 - 30 June 2012.. Barcelona, Spain., an.
127. Heide, J. & John, G. , 1990.. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier. *Journal of Marketing Research*, 27, pp. 24-36.
128. Heide, J. B. & John, G., 1990.. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (February), pp. 24-36.
129. Hendrikse, G., 2003.. *Economics and Management of Organizations*. Berkshire: McGraw Hill.
130. Hennart, J.F., Kim, J.D. & Zeng, M. , 1998.. The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates. *Organization Science*, vol. 9., pp. 382-395.
131. Hennart, J. F., 1988.. A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9(4), pp. 361-374.
132. Hennert, J.F., 1988.. A Transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategy Management Journal*, 9., pp. 361-374.
133. Hesse, G., Schmidt, S. & Zschenderlein, M., 1983.. *Spezielle Handelsbetriebslehre*. Darmstadt: Winklers Verlag-Gebruder Grimm.
134. Hillman, A., Withers, M. & Collins, B. , 2009.. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. 35(6), p. 1404–1427 .



135. Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J-L. & Borza, A., 2000.. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 43., pp. 449-467.
136. Hitt, M.A., Tyler, B.B., Hardee, C.A. & Park, D. , 1995.. Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Perspectives*, 9(2)., pp. 12-19.
137. Hoffman, W. & Schaper – Rinkel, W. , 2001.. Acquire or Ally? – A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation. *Management International Review*, 41(2), p. 131–159.
138. Hussey, D., 1988.. *Strategic management: from theory to implementation*, 4ed. Oxford: Butterworth-Heinmann.
139. Hussey, D., 1998. *Strategic management:from theory to implementation*, 4ed,. Oxford: Butterworth-Heinmann.
140. Huyzer, S., 1990.. *Strategische samenwerking*. Alphen a/d Rijn: Coopers & Lybrand Dijker Van Dien in co. with Samsom in co BedrijfsInformatie.
141. Hyder, A.S. & Abraha, D., 2003.. *Strategic Alliances in Eastern and Central Europe*. Amsterdam: Pergamon.
142. IGD, 1992.. *Food Retailing* , Watford: Institute of Grocery Distribution.
143. IGD, 2011.. *Grocery Buying Groups*. [Mrežno] Available at: <http://www.igd.com/our-expertise/Retail/retail-outlook/3395/Grocery-Buying-Groups/> [Pokušaj pristupa 6 Siječanj 2015.].
144. Inkpen, C.A. & Curall, S.C., 2004.. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, Vol. 15., No. 5., pp. 586-599.
145. Jacobs, J., 1969.. *The Economy of Cities*. New York: Random House.
146. Jarillo, J. C., 1988.. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), pp. 33-41.
147. Jatrgovac, 2014.. Trgovačke udruge: Pogodnost koja prerasta u nužnost. *Jatrgovac*, broj 32, Siječanj/veljača 2014, pp. 40-51.
148. Kale, P., Dyer, J.H. & Singh, H., 2002.. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of alliance function. *Strategic Management Journal*, Vol.23., pp. 747-767.

149. Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H., 2000.. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3)., p. 217–237.
150. Kale, E., 1985.. *Povijest civilizacija*. Zagreb: Školska knjiga, Zagreb.
151. Kanter, R., 1994.. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, vol. 72., pp. 96-108.
152. Kayo, E., Kimura, H., Patrocínio, M. & Neto, L., 2010.. Acquisitions, Joint Ventures or Arm's Length Alliances? Analyzing the Determinants of the Choice of Growth Strategy in Brazil from 1996. through 2007.. *Brazilian Administration Review*, 7(4), pp. 397-412.
153. Kippenberger, T., 1998.. Strategy according to Michael Porter. *The Antidote*, Vol. 3., Issue 6., pp. 24-25.
154. Kirzner, I., 1997.. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* , 35 (1)., pp. 60-85.
155. Knežo, N., 2005.. Maloprodajni savezi u funkciji postizanja poslovnih prednosti. *Suvremena trgovina*, Zagreb, 3/2005, pp. 120-125.
156. Knight, F. H., 1921.. *Risk, Uncertainty and Profit*. 1. Ed ur. Boston: Hart, Schaffner and Marx; Houghton Mifflin Co..
157. Knyphausen-Aufseß, D., 1997.. *Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Management im Vergleich*. Opladen, Westdeutscher Verlag, pp. 452-470.
158. Kogut, B. & Zander, U., 1992.. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science* , 3 (3)., pp. 383-397.
159. Kogut, B. & Zander, U., 1993.. Knowledge of Firm and Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24., pp. 625-645.
160. Kogut, B., 1988.. Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9., pp. 319-332.
161. Kogut, B., 1988b.. A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. U: *Cooperative Strategiewis in International Business*. New York: Lexington Books, Lexington MA, pp. 169-185.

162. Konzum, 2014.. *Povijest razvoja*. [Mrežno] Available at: <http://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja> [Pokušaj pristupa 10 Siječanj 2015.].
163. Koot, W.T.M., 1988.. Unerlying dilemmas in the management of international joint ventures in F. Contractor & P. Lorange. U: *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA.: Lexington Books, pp. 347-367.
164. Kothler, Ph. & McDougall, G., 1983.. *Principles of Marketing, Canadian Edition*. Scarbrough, Ontario: Prentice-Hall Canada Inc..
165. Kotler, P., 1988.. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice-Hall.
166. Kotruljević, B., 1985.. *O trgovini i savršenom trgovcu*. Zagreb: JAZU.
167. Kraljic, P., 1990.. The Economic Gap Separating East and West". *Columbia Journal of World Business*, 25:4. , pp. 14-19.
168. Kuepper, W.; Felsch, A., 2000.. *Organisation, Macht und Oekonomie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
169. Kuzmanovic, M. & Sanfey, P., 2013.. Can Consumer Confidence Data Predict Real Variables? Evidence from Croatia. *Croatian Economic Survey*, Vol. 15, No. 1., April, pp. 5-24.
170. Lado, A., Boyd, N. & Hanlon, S. , 1997.. Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Mode. *Academy of Management Review*, 22(1)., pp. 110-141.
171. Laumann, E.O. & Knoke, D., 1986.. *Social network theory*. In: S.Lindenberg, J.S. Coleman, and S.Nowak (eds). *Approaches to social theory*.. New York: Russel Sage Foundation.
172. Lazibat, T., Baković, T. & Lulić, L., 2006.. Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski prelged*, 57 (1-2), pp. 64-79.
173. Lee, C., 2007.. Strategic Alliances Influence on Small and Medium Firm Performance. *Journal of Business Research*, 60., p. 731 – 741 .
174. Lei, D., 1993.. Offensive and Defensive Uses of Alliances. *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 32-41.
175. Levy, M. & Weitz, B.A., 2004.. *Retailing management, 5. Edition*. s.l.:McGraw-Hill/Irwin.
176. Lewis, J., 1990.. *Partnership for Profit*. New York: Free Press.

177. Li, K. & Prabhala, N.R. , 2006.. Self-Selection Models in Corporate Finance. *Handbook of Corporate Finance: Empirical Finance, Handbooks in Finance Series Elsevier/North-Holland, ed. B. Espen Eckbo.*
178. Li, K. & Prabhala, S. , 2006.. Self-selection models in corporate finance. u *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance (Elsevier/North-Holland), B. Espen Eckbo, editor.*
179. Lidl Hrvatska, 2014.. *Povijest.* [Mrežno] Available at: <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm> [Pokušaj pristupa 10 Siječanj 2015.].
180. Lin, Z., Yang, H. & Arya, B., 2009.. Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association. *Strategic Management Journal, 30.*, p. 921 – 940.
181. Loof, H. & Heshmati, A., 2002.. Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: A Firm-Level Innovation Study. *International Journal of Production Economics (76).*, pp. 61-85.
182. Loof, H. & Heshmati, A., 2006.. On The Relationship Between Innovatoin and Performance: A Sensitivity Analysis. *Economics of Innovation and New Technology , 15 (4/5).*, pp. 317-344.
183. Lorange, P. & Ross, J., 1992.. *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution.* Oxford: Blackwell .
184. Lu, J. & Beamish. P.W., 2006.. Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing 21*, p. 461–486.
185. Lucht, D., 2007.. *European Grocery Retailing 2007.* London: Datamonitor Group, Verdict Research.
186. Luo, X., Rindfleisch, A. & Tse, D. , 2007.. Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing Research, XLIV.*, p. 73 – 83.
187. Lyles, M. A., & Salk, J. E., 1997.. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context.. U: P. & K. J. Beamish, ur. *Cooperative strategies: Vol. 2. European Perspectives.* San Francisco: New Lexington Press, pp. 325-355.
188. Madhok, A. & Tallman, S.B., 1998.. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science 9 (3).*, pp. 326-339.

189. Malhotra, D. & Murnighan, J.K., 2002.. The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), pp. 534-559.
190. Mandel, E., 1970.. *Rasprava o marksističkoj ekonomiji, prva knjiga*. Sarajevo: Veselin Masleša.
191. Margulis, M.S. & Pekar, P., Jr., 2001.. *The Next Wave of Alliance Formations: Forging Successful Partnership with Emerging and Middle-Market Companies*. LA, Houlihan Lokey Howard & Zukin.
192. Marshall, A., 1920.. *Principles of Economics (8th Edition ed.)*. London: Macmillan & Co. Ltd..
193. Martínez-Ribes, L. & De Juan, M.D., 1999.. "European Cases in Retailing" Ed. Dupuis, M. & Dawson, J., Case: "The Olympic Museum Shop". London (UK): Blackwell Business.
194. Mason, J.B. & Mayer, M.L., 1990.. *Modern Retailing: Theory and Practice*. Homewood, Boston: BPI & Irwin.
195. McGarry, E., 1950.. Some Functions of Marketing Reconsidered, In Theory In Marketing, Cox R. & Alderson W., (Eds). *Homewood, IL: Richard D. Irwin*, pp. 263-279.
196. McMillan, D. & Wohar, M., 2011.. Profit Persistence Revisited: The Case of UK. *The Manchester School*, 79(3)., p. 510 – 527.
197. Medcof, J., 1997.. Why Too Many Alliances End in Divorce. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5., pp. 718-732.
198. Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. , 2007.. Trust and formal contracts in interorganizational relationships - substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28, pp. 833-847.
199. Mesquita, L.F. & Brush, T.H. , 2008.. Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships. *Academy of Management Journal*, 51(4), pp. 785-807.
200. Miotti, L. & Sachwald, F., 2003.. Co-operative R&D: Why, and With Whom? An Integrated Framework of Analysis. *Research Policy*, 32., pp. 1481-1499.
201. Mises, L. v., 1949.. *Human Action*. New Haven: Yale University Press.
202. Mockler, R. J., 1999.. *Multinational Strategis Alliances*. s.l.:John Wiley & Sons.

203. Molm, L.D., Takahashi, N. & Peterson, G. , 2000.. Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), pp. 1396-1427.
204. Morrison, M. M. L., 1997.. Learning Alleances – a New Dimension of Strategic Alliances. *Management Decision*, 35/5, pp. 351-357.
205. Murray, E.A. & Mahon, J.F., 1993.. Strategic alliances: Gateway to the new Europe?. *Long Range Planning*, 26, p., pp. 102-111.
206. N.N., 2008.. *Zakon o trgovini*. Zagreb, Narodne novine, 87.
207. Narula, R. & Dunning, J.H., 1998.. Explaining international R&D alliances and the role of governments. *International Business Rreview*, 7., pp. 377-397.
208. Nelson, R. & Winter, S. , 1982.. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
209. Nelson, R. & Winter, S., 1982.. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
210. Nooteboom, B., 1998.. *Interfirm alliances: Analysis and design*. London: Rutledge.
211. Nooteboom, B., 1999.. *Interfirm alliances: Analysis and design*. London: Ruthledge.
212. Nooteboom, B., 2009.. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, Vol. 28, pp. 793-805.
213. North, D., 1990.. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press..
214. Obadić, A. & Globan, T, 2014.. Determinante i potencijali trgovine na malo u malom otvorenom gospodarstvu - primjer Hrvatske. U: *Zbornik radova znanstvenog skupa: Razvojni potencijali hrvatskog gospodarstva*, (ur. Družić, G.; Družić, I.). Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, pp. 269-287.
215. Oberparleiter, K., 1955.. *Funktionen und Risiken des Warenhandels*. Wien: Springer Verlag .
216. OECD/Eurostat, 1997.. *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual*, Paris: OECD .
217. Oum, T., Park, J., Kim, K. & Yu, C. , 2004.. The Effect of Horizontal Alliances on Firm Productivity and Profitability: Evidence from the Global Airline Industry. *Journal of Business Research*, 57. , p. 844 – 853.

218. Oxley, J., 1999.. Institutional Environment and the Mechanisms of Governance: The Impact of Intellectual Property Protection on the Structure of Inter-firm Alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization; Issue: 38 (3)*, pp. 283-309.
219. Papke, L. & Wooldridge, J. , 2005.. A Computational Trick for Delta-Method Standard Errors. *Economics Letters* , 86 (3)., pp. 413-417.
220. Park, S.H. & Russo, M.V. , 1996.. When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42., pp. 875-890.
221. Parkhe, A., 1993.. Strategic Alliance Structuring: A Game-theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal, Vol. 36 (August)*, pp. 794-829.
222. Pellicelli, A. C., 2003.. *Strategic alliances. EADI Workshop, Clusters and global value chains in the North and the Third world.* [Mrežno] Available at: <http://ea2000.unipv.it/file%20per%20numero2-2004/2-04pellicelli.pdf> [Pokušaj pristupa 25 11 2014].
223. Pepall, L., Richards, D. & Norman, G. , 2014.. *Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications.* 5th Edition ur. New York: John Wiley & Sons.
224. Perkins, B., 2001.. The European retail grocery market overview. *British Food Journal, Vol. 103, No. 10.*, pp. 744-748.
225. Peteraf, M. A., 1993.. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.. *Strategic Management Journal, 14.*, pp. 179-191.
226. Pfeffer, J.; Salancik, G. R., 2003.. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.* Stanford: Stanford University Press.
227. Pinto, B., Belka, M., Krajewski, S. & Shleifer, A. , 1993.. Transforming State Enterprises in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms. *Brookings Papers on Economic Activity* , 1993 (1)., pp. 213-270.
228. Porter, M. & Fuller, M., 1986.. Coalitions and global strategy. U: M.Porter, ur. *Competition in Global Industries.* Boston: Harvard Business School, pp. 315-344.
229. Porter, M., 1975.. Note on the Structural Analysis of Industries. *Harvard Business School Background Note 376-054.*, September..

230. Porter, M., 1985.. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
231. Porter, M., 1990.. *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
232. Porter, M., 1998.. *The Competitive Advantage of Nations*. 2 ed. ur. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave.
233. Presscott, J., 1986.. Environments as moderator of the relationship between strategy and performance. *Acadamey of Management Journal*, 29, pp. 329-347.
234. Progressive, 2010.. *Vijesti iz zemlje*. [Mrežno] Available at: <http://www.progressive.com.hr/Vijesti%20iz%20zemlje/iz-zemlje.html?start=1472> [Pokušaj pristupa 22 Prosinac 2014.].
235. Radunović, D., & Lovreta, S., 1985.. *Ekonomika i organizacija trgovine*. Beograd: Naučna knjiga i Viša ekonomska škola.
236. Reijnders, W. & Verhallen, T., 1996.. Strategic Alliances among Small Retailing Firms: Empirical Evidence from the Netherlands. *Journal of Small Business Management*, 34(1)., p. 36– 45.
237. Reinpo Retail Project, 2013.. *Green Paper on Innovation for the Retail Sector*, Castellón: Chamber of Commerce, Industry and Navigation.
238. Reuer, J.J., Arino, A. & Mellewigt, T., 2006.. Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21., pp. 306-325.
239. Rindfleisch, A. & Heide, J., 1997.. Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing* 61(4), pp. 30-54.
240. Robinson, T. & Clark-Hill, C.M., 1990.. Directional growth by European retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18:5., pp. 3-14.
241. Roodman, D., 2009.. How to Do xtabond2: An Introduction to Difference and System GMM in Stata. *The Stata Journal* , 9 (1)., pp. 86-136.
242. Rugraff, E., 2006.. Export-oriented multinationals and the quality of international specialisation in Central European countries. *The European Journal of Development Research*, Vol. 18, No.4., pp. 642-660..
243. Salto, L., 2007.. *Consommation, commerce, et mutations de la société, Rapport présenté au nom de la Section des Activités Productives de la*



*Recherche et de la Technologie par Léon Salto*, Paris: Conseil Économique et Social.

244. Sampson, R. C., 2004.. The cost of misaligned governance in R&D alliances. *Journal of Law Economics & Organization*, 20(2), pp. 484-526.
245. Saxton, T., 1997.. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcome. *Academy of Management Journal*, 40(2), p. 443-461.
246. Schadler, S., Ashoka, M., Abiad, A. & Leigh, D., 2006.. *Growth in Central and Eastern European countries of the European Union, Occasional Paper No. 252*, Washington, DC: International Monetary Fund.
247. Schreyögg, G., 1997.. Theorien organisatorischer Ressource. U: *Theorien der Organisation: Die Rueckkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, pp. 481-486.
248. Schumpeter, J. A., 1942.. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
249. Segetlija, Z. & Lamza-Maronić, M., 2001.. *Marketing trgovine*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
250. Segetlija, Z., 1999.. *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
251. Segetlija, Z., 2003.. Problemi razvoja trgovine na malo u Republici Hrvatskoj. *Ekonomija (10)*, pp. 647-662.
252. Segetlija, Z., 2005.. Razvojne tendencije i strukturne promjene u Hrvatskoj trgovini na malo. *Ekonomski pregled*, 56 (1-2), pp. 39-59.
253. Seyffert, R., 1972.. *Wirtschaftslehre des handels*. Opladen: Springer Verlag.
254. Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. , 1994.. Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 15(5), pp. 387-394.
255. Simonin, B., 1999a.. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances,. *Strategic Management Journal*, pp. 20(7): 595-623.
256. Sividas, E. & Dwyer, F.R., 2000.. An Examination of Organizational Factors Influencing NewProduct Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing* 64 (January), pp. 31-49.

257. Slade, M., 2004.. Competing models of firm profitability. *International Journal of Industrial Organization* 22., pp. 289-308.
258. Slocum, J.W.Jr. & Lei, D., 1993.. Designing global strategic alliances: Integrating cultural and economic factors in G.P. Huber & W.H. Glick (Eds.). U: *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, pp. 295-322.
259. Sorić, P. & Marković, M., 2010.. Predicting Downturn: Are Tendency Surveys a Good Estimator of Retail Activity in Croatia?. *Ekonomski pregled*, 61 (9-10), pp. 559-575.
260. Spekman, R.E., Isabella, L.A. & MacAvoy, T.C., 2000.. *Alliance Competence Maximizing the Value of Your Partnerships*. New York: John Wiley and Sons.
261. Stafford, E., 1994.. Using Co-Operative Strategies to Make Alliances Work.. *Long Range Planning*, 27(3), pp. 64-74.
262. Stojčić, N.& Vojvodić, K., 2012.. Determinants of profitability of firms in the retail sector: The case of Croatia. U: D. Barković & B. Runzheimer, ur. *Interdisciplinary Management Research VIII*. Opatija: Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Postgraduate Studies "Management" ; Hochschule Pforzheim University, pp. 849-860.
263. Stojčić, N., Hashi, I. & Telhaj, S. , 2013.. Restructuring and Competitiveness: Empirical Evidence on Firm Behaviour in New EU Member States and Candidate Countries. *Eastern European Economics*. 51(4)., p. 84 –107 .
264. Stojčić, N., 2012.. Theoretical Foundations and Measurement of Competitiveness. *Poslovna Izvrsnost*, 6 (2), pp. 143-166.
265. Tietz, B., 1993b.. *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmens politik 2., neu bearb. Auf.*. Munchen: Verlag Vahlen.
266. Tipurić, D. & Markulin, G., 2007.. *Strateški savezi, Suradnjom poduzeća do konkurentske prednost*. Zagreb: Sinigija-nakladništvo.
267. tportal.hr, 2009.. *Todorić dobio konkurenciju formiranjem NTL-a*. [Mrežno]  
Available at: <http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/20729/Todoric-dobio-konkurenciju.html>  
[Pokušaj pristupa 26. Prosinac 2014.].
268. Trapido, D., 2007.. Competitive Embeddedness and the Emergence of Interfirm Cooperation. *Social Forces* 86(1), pp. 165-191.

269. Tyler, B.B., & Steensma, H.K., 1995.. Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective.. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue)., pp. 43-70.
270. Ultragross, 2014.. *O nama*. [Mrežno] Available at: <http://www.ultragros.hr/ultragros> [Pokušaj pristupa 18 Prosinac 2014.].
271. Van de Ven, A., 1976.. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1., pp. 24-36.
272. Varadarajan, R.P. & Cunningham, M.H., 1995.. Strategic Alliances:A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), pp. 297-300.
273. Varadarajan, R.P. & Rajaratnam, D., 1986.. Symbiotic Marketing Revisited. *Journal of Marketing* 50 (January), pp. 7-17.
274. Villalonga, B. & McGahan, A.M. , 2005.. The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal* 26(13), p. 1183–1208.
275. Vranešević, T., Vignali, C. & Vrontis, D., 2004.. *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
276. Vyas, N.M., Shelburn W.L. & Rogers, D.C., 1995.. An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10., No. 3., p. 47.
277. Wahyuni, S., 2003.. *Strategic Alliance Development, A Study on Alliances between Competing Firms*. Capelle a/d IJssel, The Netherlands: Labyrinth Publication.
278. Wang L. & Zajac E.J. , 2007.. Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal* 28(13), p. 1291–1317.
279. Webster, E., 1999.. *The Economics of Intangible Investment*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
280. Wegberg, M., 1995.. *Cooperation between research companies and manufacturing firms : the choice between market contract, vertical merger, and an R & D - alliance," Research Memorandum 006, Maastricht University, s.l.: Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization (METEOR)..*

281. Williamson, I., 1988.. The institutions of governance. *American Economic Review*, 88(2), pp. 75-79.
282. Williamson, O., 1975.. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: Basic Books.
283. Williamson, O., 1985.. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
284. Williamson, O. E., 1991.. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2)., pp. 269-296.
285. Windmeijer, F., 2005.. A Finite Sample Correction for the Variance of Linear Efficient Two-Step GMM Estimators. *Journal of Econometrics* , 126 (1), pp. 25-51.
286. Wooldridge, J. M., 2002.. *Econometric Analysis of Cross-Section and Panel Data*. London: MIT Press.
287. Wrigley, N. & Lowe, M.S., 2002.. *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*. New York: Oxford University Press.
288. Xiaohua, L . & Germain, R., 1988.. Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy. *Journal of International Business Studies*, pp. 29:179-196.
289. Yin, X. & Shanley, M. , 2008.. Industry determinants of the “Merger versus alliance” Decision. *Academy of Management Review*, 33., pp. 473-491.
290. Yoshino, M. & Rangan, S., 1995.. Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. *Harvard Business Press*.
291. Yoshino, M.Y. & Rangan, S., 1995.. Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization.. *Harvard Business School Press, Boston*, p. 8.
292. Young, J.A., Gilbert, F.W. & McIntyre, F.S., 1996.. An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 139-150.
293. Yu, H. & He, Z., 2014.. *Cohabitation Before Marriage? An Examination of Pre – Acquisition Alliance Partnerships and Merger Outcomes* (March 28, 2014). [Mrežno] Available at: <http://ssrn.com/abstract=2435527> or

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2435527>

[Pokušaj pristupa 12. Veljača 2015.].

294. Zajac, E., 1990.. *CEO's Views on Strategic Alliances, Paper presented at the Marketing Science Institute Conference on Managing Long-Run Relationships*. Boston, MA, an.
295. Zollo, M., Reuer, J. & Singh, H. , 2002.. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*. 13(6), p. 701–713.

## **POPIS TABLICA**

- Tablica 1. Motivi i ciljevi ulaska poslovnih subjekata u strateške saveze, str. 31
- Tablica 2. Ključni pokazatelji u trgovini na malo u Europskoj uniji, str. 74
- Tablica 3. Broj poslovnih subjekata u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 76
- Tablica 4. Broj zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 78
- Tablica 5. Ostvareni prihod u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 79
- Tablica 6. Nabavna vrijednost u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 80
- Tablica 7. Trošak zaposlenih u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 81
- Tablica 8. Dodana vrijednost u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 82
- Tablica 9. Bruto poslovni višak u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 83
- Tablica 10. Udio troškova zaposlenih u ukupnom prihodu i prihod po zaposlenom u trgovini na malo u odabranim zemljama srednje i istočne Europe, str. 85
- Tablica 11. Kretanje odabranih ekonomskih pokazatelja u Republici Hrvatskoj od 2007. do 2012., str 91
- Tablica 12. Najznačajniji strateški savezi u trgovini na malo u Europskoj uniji i zemljama srednje i istočne Europe u 2011., str. 99
- Tablica 13. Strateški savezi u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj u 2014., str. 107

- Tablica 14. Agregirani prihodi poslovnih subjekata najvažnijih strateških saveza po prihodu u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama, str. 109
- Tablica 15. Prihodi najvažnijih strateških saveza u Republici Hrvatskoj po poslovnim subjektima, članovima saveza, u razdoblju od 2009. do 2013. u kunama, str. 111
- Tablica 16. Opis varijabli modela istraživanja, str. 136
- Tablica 17. Broj poslovnih subjekata u uzorku, str. 140
- Tablica 18. Udio poslovnih subjekata članova strateškog saveza u uzorku, str. 140
- Tablica 19. Profitabilnost i članstvo u strateškom savezu 2007-2012, str. 142
- Tablica 20. Ostale karakteristike uzorka, str. 143
- Tablica 21. Dijagnostike modela, str. 146
- Tablica 22. Rezultati procjene – kratki rok, str. 148
- Tablica 23. Rezultati procjene – dugi rok, str. 150
- Tablica 24. Dijagnostike modela, str. 152
- Tablica 25. Rezultati procjene, str. 153
- Tablica 26. Prostorna distribucija i broj anketiranih poslovnih subjekata, str. 169
- Tablica 27. Opće karakteristike anketiranih poslovnih subjekata, str. 167
- Tablica 28. Motivi pristupanja strateškom savezu (% odgovora), str. 173
- Tablica 29. Poslovni subjekti koji su uveli organizacijske i marketinške inovacije uslijed sudjelovanja u strateškom savezu, str. 175

- Tablica 30. Važnost sudjelovanja u strateškom savezu za učinke organizacijskih i marketinških inovacija (% odgovora), str. 176
- Tablica 31. Činitelji utjecaja na odluku o pribavljanju certifikata kvalitete i zaštite okoliša, str. 178
- Tablica 32. Doprinos strateškog saveza poslovanju poslovnog subjekta, str. 179
- Tablica 33. Stavovi o funkcioniranju strateškog saveza, str. 180
- Tablica 34. Doprinos strateškog saveza poslovanju poslovnog subjekta, str. 180
- Tablica 35. Mogućnost utjecaja na donošenje odluka unutar strateškog saveza (% odgovora), str. 181
- Tablica 36. Važnost prethodne suradnje s članicama strateškog saveza, str. 182
- Tablica 37. Autonomija poslovnog subjekta unutar saveza (% odgovora), str. 183
- Tablica 38. Utjecaj kapitalnog povezivanja na poslovanje I (% odgovora), str. 185
- Tablica 39. Utjecaj kapitalnog povezivanja na poslovanje II (% odgovora), str. 186
- Tablica 40. Opis zavisne varijable i varijabli korištenih za dokazivanje hipoteza H2-H4., str. 195
- Tablica 41. Opis dodatnih (kontrolnih) varijabli korištenih u istraživanju, str. 195
- Tablica 42. Test neovisnosti nerelevantnih alternativa, str. 197
- Tablica 43. Testovi kombiniranja alternativnih ishoda, str. 198
- Tablica 44. Testovi signifikantnosti pojedinih varijabli, str. 199



- Tablica 45. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izgledno), str. 201
- Tablica 46. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izgledno), str. 202
- Tablica 47. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno), str. 204
- Tablica 48. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno), str. 205
- Tablica 49. Dijagnostike modela, str. 207
- Tablica 50. Testovi signifikantnosti pojedinih varijabli, str. 208
- Tablica 51. Rezultati regresijske analize za ključne varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno), str. 209
- Tablica 52. Rezultati regresijske analize za dodatne (kontrolne) varijable (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno), str. 211

## POPIS GRAFIKONA

- Grafikon 1. Prihodi vodećih poslovnih subjekata strateških saveza u trgovini na malo u Europskoj uniji 2011. u milijardama €, str. 100
- Grafikon 2. Profitabilnost sektora trgovine na malo u analiziranim zemljama 2007- 2012, str. 140
- Grafikon 3. Anketirani poslovni subjekti prema vlasništvu, str. 167
- Grafikon 4. Procjena vlastite uspješnosti u odnosu na konkurente, str. 168
- Grafikon 5. Opće značajke strateških saveza anketiranih poslovnih subjekata, str 169
- Grafikon 6. Međunarodno priznati certifikati kvalitete i zaštite okoliša, str. 174
- Grafikon 7. Mogućnost kapitalnog povezivanja članica strateškog saveza, str. 181

## Prilog 1.

Tablica A4.1: Ispis rezultata analize veze profitabilnosti i sudjelovanja u strateškom savezu – sve zemlje

| <b>Ocijenjeni parametri</b>                        |                                       |                     |            |          |            |           |
|--|---------------------------------------|---------------------|------------|----------|------------|-----------|
| Dynamic panel-data estimation,                     |                                       | two-step system GMM |            |          |            |           |
| Group variable: id                                 |                                       | Number of obs       |            | =        |            | 22094     |
| Time variable : year                               |                                       | Number of groups    |            | =        |            | 6588      |
| Number of instruments = 31                         |                                       | Obs per group:      |            | min      |            | = 1       |
| Wald chi2(21) = 1404.40                            |                                       |                     |            | avg      |            | = 3.35    |
| Prob > chi2 = 0.000                                |                                       |                     |            | max      |            | = 6       |
|  | Coef.                                 | Corr. Std. Err.     | z          | P>z      | [95% Conf. | Interval] |
| roa  |                                       |                     |            |          |            |           |
| L1.  | .2851211                              | .0210307            | 13.56      | 0.000    | .2439017   | .3263405  |
| lnsize   | .630107                               | .0952618            | 6.61       | 0.000    | .4433974   | .8168166  |
| lnulc  | -1.076086                             | .1022624            | -10.52     | 0.000    | -1.276516  | -.8756549 |
| lnumc  | -2.582977                             | .2420452            | -10.67     | 0.000    | -3.057377  | -2.108577 |
| ownership  | -.2020725                             | .3399786            | -0.59      | 0.552    | -.8684183  | .4642733  |
| sa2  | .8586908                              | .3449276            | 2.49       | 0.013    | .1826453   | 1.534736  |
| lnurbef  | .2329497                              | .1479153            | 1.57       | 0.105    | -.056959   | .5228585  |
| lnlocef  | .3078511                              | .2495534            | 1.23       | 0.217    | -.1812646  | .7969669  |
| lnhhi  | .5770623                              | .388475             | 1.49       | 0.137    | -.1843347  | 1.338459  |
| ctry1  | 5.496198                              | .6774584            | 8.11       | 0.000    | 4.168404   | 6.823992  |
| ctry2  | -2.014625                             | .4165699            | -4.84      | 0.000    | -2.831087  | -1.198163 |
| ctry3  | 3.912235                              | .5690265            | 6.88       | 0.000    | 2.796964   | 5.027506  |
| ctry5  | -.6683868                             | .5895755            | -1.13      | 0.257    | -1.823934  | .48716    |
| ctry6  | 10.07658                              | .7604085            | 13.25      | 0.000    | 8.586205   | 11.56695  |
| ctry7  | 1.640805                              | .5027159            | 3.26       | 0.001    | .6554999   | 2.62611   |
| ctry8  | .3564831                              | .8709879            | 0.41       | 0.682    | -1.350622  | 2.063588  |
| yr3  | -1.095542                             | .3264165            | -3.36      | 0.001    | -1.735306  | -.455777  |
| yr4  | -3.623185                             | .3463151            | -10.46     | 0.000    | -4.30195   | -2.94442  |
| yr5  | -3.53799                              | .3858259            | -9.17      | 0.000    | -4.294195  | -2.781785 |
| yr6  | -3.309249                             | .3715514            | -8.91      | 0.000    | -4.037476  | -2.581022 |
| yr7  | -3.491839                             | .4807141            | -7.26      | 0.000    | -4.434021  | -2.549656 |
| _cons  | 1.30114                               | 1.587159            | 0.82       | 0.412    | -1.809635  | 4.411915  |
| <b>Dijagnostike modela</b>                         |                                       |                     |            |          |            |           |
| Arellano-Bond test for AR(1) in first differences: |                                       |                     | z = -16.97 | Pr > z = | 0.000      |           |
| Arellano-Bond test for AR(2) in first differences: |                                       |                     | z = 1.52   | Pr > z = | 0.129      |           |
| Sargan test of                                     | overid. restrictions: chi2(9) = 45.48 | Prob>chi2           | =          | 0.000    |            |           |
| Hansen test of                                     | overid. restrictions: chi2(9) = 10.61 | Prob>chi2           | =          | 0.303    |            |           |
| <b>Koeficijenti dugog roka</b>                     |                                       |                     |            |          |            |           |
|  | Coef.                                 | Std. Err.           | z          | P>z      | [95% Conf. | Interval] |
| lrsi   | .8814179                              | .1310423            | 6.73       | 0.000    | .6245796   | 1.138256  |
| lrulc  | -1.50527                              | .1423808            | -10.57     | 0.000    | -1.784331  | -1.226208 |
| lrumc  | -3.613167                             | .338397             | -10.68     | 0.000    | -4.276413  | -2.949921 |
| lownership   | -.2826667                             | .4754411            | -0.59      | 0.552    | -1.214514  | .6491806  |
| lrsa   | 1.20117                               | .4839584            | 2.48       | 0.013    | .2526285   | 2.149711  |
| lrurbef  | .325859                               | .2063511            | 1.58       | 0.104    | -.0785816  | .7302997  |
| lrlocef  | .4306339                              | .348706             | 1.23       | 0.217    | -.2528172  | 1.114085  |
| lrhhi  | .8072169                              | .5429073            | 1.49       | 0.137    | -.2568618  | 1.871296  |
| lrctry1  | 7.688293                              | .9293141            | 8.27       | 0.000    | 5.866871   | 9.509715  |
| lrctr2   | -2.818134                             | .5765019            | -4.89      | 0.000    | -3.948057  | -1.688211 |
| lrctr3   | 5.472584                              | .7929092            | 6.90       | 0.000    | 3.918511   | 7.026658  |
| lrctr5   | -.9349651                             | .8234173            | -1.14      | 0.256    | -2.548833  | .6789033  |
| lrctr6   | 14.0955                               | 1.022002            | 13.79      | 0.000    | 12.09242   | 16.09859  |
| lrctr7   | 2.295221                              | .7003633            | 3.28       | 0.001    | .922534    | 3.667908  |
| lrctr8   | .4986622                              | 1.218359            | 0.41       | 0.682    | -1.889277  | 2.886602  |

Tablica A4.2: Usporedba koeficijenta pomaknute vrijednosti zavisne varijable

---

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| Statički panel (FE)             | 0.003** |
| Dinamički GMM panel             | 0.29*** |
| Metoda najmanjih kvadrata (OLS) | 0.51*** |

---

Tablica A4.3: Ispis rezultata analize veze profitabilnosti i sudjelovanja u strateškom savezu – Hrvatska

| <b>Ocijenjeni parametri</b>                                   |           |                 |             |                    |            |           |
|---|-----------|-----------------|-------------|--------------------|------------|-----------|
| Dynamic panel-data estimation, two-step system GMM            |           |                 |             |                    |            |           |
| Group variable: id  |           |                 |             | Number of obs      | =          | 10545     |
| Time variable : year  |           |                 |             | Number of groups   | =          | 2449      |
| Number of instruments = 24                                    |           |                 |             | Obs per group: min | =          | 1         |
| Wald chi2(14) = 700.67  |           |                 |             | avg                | =          | 4.31      |
| Prob > chi2 = 0.000   |           |                 |             | max                | =          | 6         |
| roa   | Coef.     | Corr. Std. Err. | z           | P>z                | [95% Conf. | Interval] |
| L1.   | .2848872  | .0276573        | 10.30       | 0.000              | .2306798   | .3390946  |
| Insize  | .7506004  | .1562287        | 4.80        | 0.000              | .4443977   | 1.056803  |
| Inulc   | -5.448253 | .5118936        | -10.64      | 0.000              | -6.451546  | -4.44496  |
| Inumc   | -7.851183 | 1.100064        | -7.14       | 0.000              | -10.00727  | -5.695097 |
| ownership   | .0342031  | .4159387        | 0.08        | 0.934              | -.7810219  | .849428   |
| sa2   | .7609936  | .4314606        | 1.76        | 0.078              | -.0846537  | 1.606641  |
| Inurbef   | .702643   | .2123274        | 3.31        | 0.001              | .286489    | 1.118797  |
| Inlocef   | .6725145  | .5473199        | 1.23        | 0.219              | -.4002129  | 1.745242  |
| Inhhi   | -.6311643 | .3241302        | -1.95       | 0.052              | -1.266448  | .0041192  |
| yr3   | -1.052115 | .4119417        | -2.55       | 0.011              | -1.859505  | -.2447237 |
| yr4   | -3.101381 | .4132519        | -7.50       | 0.000              | -3.91134   | -2.291422 |
| yr5   | -4.641848 | .4572844        | -10.15      | 0.000              | -5.538109  | -3.745587 |
| yr6   | -2.897221 | .4603162        | -6.29       | 0.000              | -3.799424  | -1.995018 |
| yr7   | -3.237248 | .4954793        | -6.53       | 0.000              | -4.20837   | -2.266127 |
| _cons   | -9.838457 | 3.166858        | -3.11       | 0.002              | -16.04538  | -3.631529 |
| <b>Dijagnostike modela</b>                                    |           |                 |             |                    |            |           |
| Arellano-Bond test for AR(1) in first differences: z = -12.65 |           |                 | Pr > z      | =                  | 0.000      |           |
| Arellano-Bond test for AR(2) in first differences: z = 0.19   |           |                 | Pr > z      | =                  | 0.853      |           |
| Sargan test of overid. restrictions: chi2(9) = 47.74          |           |                 | Prob > chi2 | =                  | 0.000      |           |
| Hansen test of overid. restrictions: chi2(9) = 11.97          |           |                 | Prob>chi2   | =                  | 0.215      |           |
| <b>Koeficijenti dugog roka</b>                                |           |                 |             |                    |            |           |
| roa   | Coef.     | Std. Err.       | z           | P>z                | [95% Conf. | Interval] |
| Irsiz   | 1.049625  | .2129034        | 4.93        | 0.000              | .6323422   | 1.466908  |
| Irulc   | -7.618732 | .6788152        | -11.22      | 0.000              | -8.949186  | -6.288279 |
| Irumc   | -10.97894 | 1.512156        | -7.26       | 0.000              | -13.94271  | -8.015172 |
| Iownership  | .0478289  | .5815942        | 0.08        | 0.934              | -1.092075  | 1.187733  |
| Irsa  | 1.064159  | .600991         | 1.77        | 0.077              | -.1137619  | 2.24208   |
| Irurbef   | .9825625  | .2950863        | 3.33        | 0.001              | .4042041   | 1.560921  |
| Irlocef   | .9404313  | .7647163        | 1.23        | 0.219              | -.5583852  | 2.439248  |
| Irhhi   | -.882608  | .4528286        | -1.95       | 0.051              | -1.770136  | .0049197  |

Tablica A4.4: Usporedba koeficijenta pomaknute vrijednosti zavisne varijable - Hrvatska

|                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| Statički panel (FE)             | 0.04*** |
| Dinamički GMM panel             | 0.29*** |
| Metoda najmanjih kvadrata (OLS) | 0.44*** |

## Prilog 2.

Tablica A5.1: Test neovisnosti nerelevantnih alternativa – sve zemlje

Hausman tests of IIA assumption (N=736)

Ho: Odds(Outcome-J vs Outcome-K) are independent of other alternatives

|             | chi2   | df | P>chi2 |
|-------------|--------|----|--------|
| Possible    | 15.670 | 33 | 0.995  |
| Unlikely    | 30.551 | 33 | 0.590  |
| Very likely | 22.503 | 33 | 0.916  |

Note: A significant test is evidence against Ho.

Note: If  $\chi^2 < 0$ , the estimated model does not meet asymptotic assumptions

Tablica A5.2: LR test kombiniranja alternativnih ishoda – sve zemlje

LR tests for combining alternatives (N=736)

Ho: All coefficients except intercepts associated with a given pair of alternatives are 0  
(i.e., alternatives can be collapsed)

|                       | chi2    | df | P>chi2 |
|-----------------------|---------|----|--------|
| Possible& Unlikely    | 243.021 | 32 | 0.000  |
| Possible& Very likely | 182.614 | 32 | 0.000  |
| Unlikely& Very likely | 106.815 | 32 | 0.000  |

Tablica A5.3: Wald test kombiniranja alternativnih ishoda – sve zemlje

Wald tests for combining alternatives (N=736)

Ho: All coefficients except intercepts associated with a given pair of alternatives are 0  
(i.e., alternatives can be combined)

|                       | chi2    | df | P>chi2 |
|-----------------------|---------|----|--------|
| Possible& Unlikely    | 118.656 | 32 | 0.000  |
| Possible& Very likely | 93.890  | 32 | 0.000  |
| Unlikely& Very likely | 82.131  | 32 | 0.000  |

Tablica A5.4: LR test signifikantnosti pojedinih varijabli – sve zemlje

LR tests for independent variables (N=736)

Ho: All coefficients associated with given variable(s)  
are 0

|              | chi2   | df | P>chi2 |
|--------------|--------|----|--------|
| ROA2         | 5.594  | 2  | 0.061  |
| VProf3       | 9.550  | 2  | 0.008  |
| control      | 35.812 | 2  | 0.000  |
| lrprof       | 12.670 | 2  | 0.002  |
| srprof       | 1.817  | 2  | 0.403  |
| emp          | 5.155  | 2  | 0.076  |
| age          | 0.714  | 2  | 0.700  |
| ownership    | 24.717 | 2  | 0.000  |
| sasize       | 14.291 | 2  | 0.001  |
| saown        | 4.280  | 2  | 0.118  |
| mngrsinv     | 9.659  | 2  | 0.008  |
| autonomy_all | 0.562  | 2  | 0.755  |
| trust        | 16.576 | 2  | 0.000  |
| sktrf        | 9.529  | 2  | 0.009  |
| decsn        | 14.049 | 2  | 0.001  |
| orginno      | 7.218  | 2  | 0.027  |
| mktinno      | 4.300  | 2  | 0.116  |
| ISO2         | 58.380 | 2  | 0.000  |
| EMAS2        | 3.940  | 2  | 0.139  |
| opportunism  | 13.170 | 2  | 0.001  |
| busscosts    | 13.293 | 2  | 0.001  |
| coorcosts    | 14.755 | 2  | 0.001  |
| cont1        | 1.008  | 2  | 0.604  |
| cont2        | 9.314  | 2  | 0.009  |
| cont3        | 6.601  | 2  | 0.037  |
| cty1         | 6.466  | 2  | 0.039  |
| cty2         | 35.526 | 2  | 0.000  |
| cty3         | 2.392  | 2  | 0.302  |
| cty5         | 19.053 | 2  | 0.000  |
| cty6         | 3.280  | 2  | 0.194  |
| cty7         | 0.863  | 2  | 0.649  |
| cty8         | 15.344 | 2  | 0.000  |

Tablica A5.5: Wald test signifikantnosti pojedinih varijabli – sve zemlje  
Wald tests for independent variables (N=736)  
Ho: All coefficients associated with given variable(s)  
are 0

|              | chi2   | df | P>chi2 |
|--------------|--------|----|--------|
| ROA2         | 5.258  | 2  | 0.072  |
| VProf3       | 9.250  | 2  | 0.010  |
| control      | 32.127 | 2  | 0.000  |
| lrprof       | 12.135 | 2  | 0.002  |
| sprof        | 1.801  | 2  | 0.406  |
| emp          | 5.134  | 2  | 0.077  |
| age          | 0.702  | 2  | 0.704  |
| ownership    | 15.933 | 2  | 0.000  |
| sasize       | 12.963 | 2  | 0.002  |
| saown        | 4.408  | 2  | 0.110  |
| mngrsinv     | 9.294  | 2  | 0.010  |
| autonomy_all | 0.562  | 2  | 0.755  |
| trust        | 15.725 | 2  | 0.000  |
| sktrf        | 9.101  | 2  | 0.011  |
| decsn        | 12.964 | 2  | 0.002  |
| orginno      | 6.790  | 2  | 0.034  |
| mkttinno     | 4.195  | 2  | 0.123  |
| ISO2         | 44.790 | 2  | 0.000  |
| EMAS2        | 3.294  | 2  | 0.193  |
| opportunism  | 12.055 | 2  | 0.002  |
| busscosts    | 12.304 | 2  | 0.002  |
| coorcosts    | 13.959 | 2  | 0.001  |
| cont1        | 0.984  | 2  | 0.611  |
| cont2        | 9.069  | 2  | 0.011  |
| cont3        | 6.575  | 2  | 0.037  |
| cty1         | 6.058  | 2  | 0.048  |
| cty2         | 31.125 | 2  | 0.000  |
| cty3         | 2.341  | 2  | 0.310  |
| cty5         | 17.425 | 2  | 0.000  |
| cty6         | 3.179  | 2  | 0.204  |
| cty7         | 0.860  | 2  | 0.650  |
| cty8         | 13.010 | 2  | 0.001  |



Tablica A5.6: Ispis rezultata regresijske analize (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija: Kapitalno povezivanje je izgledno) – sve zemlje

| Multinomial logistic regression |          | Number of obs = | 736    |       |           |           |
|---------------------------------|----------|-----------------|--------|-------|-----------|-----------|
|                                 |          | LR chi2(64) =   | 366.17 |       |           |           |
|                                 |          | Prob > chi2 =   | 0.0000 |       |           |           |
| Log likelihood = -618.0852      |          | Pseudo R2 =     | 0.2285 |       |           |           |
|                                 | RRR      | Std. Err.       | z      | P>z   | [95%Conf. | Interval] |
| capint                          |          |                 |        |       |           |           |
| Possible                        |          |                 |        |       |           |           |
| ROA2                            | .9690248 | .0157746        | -1.93  | 0.053 | .9385951  | 1.000441  |
| VProf3                          | 1.955532 | .5432262        | 2.41   | 0.016 | 1.134515  | 3.370698  |
| control                         | .1959142 | .0595614        | -5.36  | 0.000 | .1079655  | .3555056  |
| lrprof                          | 4.242995 | 1.782938        | 3.44   | 0.001 | 1.862049  | 9.668382  |
| srprof                          | 1.479566 | .7845067        | 0.74   | 0.460 | .5233638  | 4.182778  |
| emp                             | 1.2245   | .1336824        | 1.86   | 0.064 | .9886221  | 1.516656  |
| age                             | .9839926 | .1957351        | -0.08  | 0.935 | .6663024  | 1.453156  |
| ownership                       | 1.331079 | .4917039        | 0.77   | 0.439 | .6453089  | 2.745616  |
| sasize                          | 22.87741 | 19.93199        | 3.59   | 0.000 | 4.14759   | 126.188   |
| saown                           | 12.76456 | 16.13431        | 2.01   | 0.044 | 1.07175   | 152.0261  |
| mngrsinv                        | .6223337 | .3039274        | -0.97  | 0.331 | .2389596  | 1.620773  |
| autonomy_all                    | .9313886 | .4548381        | -0.15  | 0.884 | .3576446  | 2.42555   |
| trust                           | .1106331 | .0656552        | -3.71  | 0.000 | .0345732  | .3540221  |
| sktrf                           | .2170367 | .1100673        | -3.01  | 0.003 | .0803263  | .5864201  |
| decsn                           | 7.609037 | 4.61791         | 3.34   | 0.001 | 2.315992  | 24.99898  |
| orginno                         | .0121053 | .0215009        | -2.49  | 0.013 | .0003725  | .3934032  |
| mktinno                         | .2632959 | .2429849        | -1.45  | 0.148 | .0431425  | 1.606877  |
| ISO2                            | 46.3548  | 28.50313        | 6.24   | 0.000 | 13.8899   | 154.7001  |
| EMAS2                           | 5.44796  | 7.161546        | 1.29   | 0.197 | .4142836  | 71.64239  |
| opportunism                     | 4.675049 | 5.69828         | 1.27   | 0.206 | .4288263  | 50.96721  |
| busscosts                       | .2387361 | .1654608        | -2.07  | 0.039 | .0613728  | .9286671  |
| coorcsts                        | .2275911 | .1082815        | -3.11  | 0.002 | .089573   | .5782734  |
| cont1                           | 1.508609 | 1.008565        | 0.62   | 0.539 | .4069256  | 5.592919  |
| cont2                           | 1.609986 | 1.239656        | 0.62   | 0.536 | .3559707  | 7.281648  |
| cont3                           | 2.029883 | 3.568613        | 0.40   | 0.687 | .0647181  | 63.66728  |
| cty1                            | 54.2487  | 122.6687        | 1.77   | 0.077 | .6451017  | 4561.95   |
| cty2                            | 24.72233 | 14.55149        | 5.45   | 0.000 | 7.79964   | 78.36175  |
| cty3                            | 3.273635 | 2.638156        | 1.47   | 0.141 | .6746278  | 15.88533  |
| cty5                            | 18.82182 | 14.06668        | 3.93   | 0.000 | 4.350183  | 81.43588  |
| cty6                            | 2.282555 | 1.420511        | 1.33   | 0.185 | .6740463  | 7.729525  |
| cty7                            | .3588252 | .6282893        | -0.59  | 0.558 | .0116001  | 11.09953  |
| cty8                            | 21.38158 | 19.11742        | 3.43   | 0.001 | 3.706592  | 123.3403  |

Tablica A5.7: Ispis rezultata regresijske analize (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija: Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno) – sve zemlje

| Multinomial logistic regression |          | Number of obs = | 736    |       |            |           |
|---------------------------------|----------|-----------------|--------|-------|------------|-----------|
|                                 |          | LR chi2(64) =   | 366.17 |       |            |           |
|                                 |          | Prob > chi2 =   | 0.0000 |       |            |           |
| Log likelihood = -618.0852      |          | Pseudo R2 =     | 0.2285 |       |            |           |
|                                 | RRR      | Std. Err.       | z      | P>z   | [95% Conf. | Interval] |
| capint                          |          |                 |        |       |            |           |
| Very_likely                     |          |                 |        |       |            |           |
| ROA2                            | .9689163 | .0153059        | -2.00  | 0.046 | .939377    | .9993845  |
| VProf3                          | 2.287874 | .683681         | 2.77   | 0.006 | 1.273706   | 4.109557  |
| control                         | .2727894 | .0804928        | -4.40  | 0.000 | .1529892   | .4864007  |
| lrprof                          | 2.33495  | .975589         | 2.03   | 0.042 | 1.029505   | 5.29574   |
| srprof                          | 1.988834 | 1.028142        | 1.33   | 0.184 | .7220441   | 5.478141  |
| emp                             | 1.224336 | .1277754        | 1.94   | 0.052 | .9978533   | 1.502224  |
| age                             | 1.143229 | .2348352        | 0.65   | 0.515 | .7643367   | 1.709945  |
| ownership                       | .1342558 | .0787547        | -3.42  | 0.001 | .0425223   | .4238861  |
| sasize                          | 3.42904  | 2.533654        | 1.67   | 0.095 | .8058155   | 14.59183  |
| saown                           | 3.324941 | 3.185146        | 1.25   | 0.210 | .5085933   | 21.73688  |
| mngrsinv                        | .2552978 | .1156767        | -3.01  | 0.003 | .1050421   | .6204843  |
| autonomy_all                    | .6971948 | .3514622        | -0.72  | 0.474 | .2595708   | 1.872632  |
| trust                           | .683614  | .4224043        | -0.62  | 0.538 | .203636    | 2.294919  |
| sktrf                           | .5327976 | .2374766        | -1.41  | 0.158 | .2224169   | 1.276311  |
| decsn                           | 1.097556 | .6633325        | 0.15   | 0.878 | .3357252   | 3.58814   |
| orginno                         | .367659  | .6343628        | -0.58  | 0.562 | .0124961   | 10.81726  |
| mktinno                         | 1.821278 | 1.354884        | 0.81   | 0.420 | .4237899   | 7.827115  |
| ISO2                            | 2.278925 | 1.512204        | 1.24   | 0.214 | .6207354   | 8.366686  |
| EMAS2                           | 11.82664 | 16.24383        | 1.80   | 0.072 | .8011986   | 174.5752  |
| opportunism                     | 44.22829 | 50.22017        | 3.34   | 0.001 | 4.777284   | 409.4673  |
| busscosts                       | 2.973553 | 1.886671        | 1.72   | 0.086 | .8574364   | 10.31215  |
| coorcsts                        | .2197411 | .101844         | -3.27  | 0.001 | .0885937   | .5450293  |
| cont1                           | .7688951 | .4768456        | -0.42  | 0.672 | .2280224   | 2.592726  |
| cont2                           | .1992936 | .1321227        | -2.43  | 0.015 | .0543482   | .7308053  |
| cont3                           | .0902901 | .1432404        | -1.52  | 0.130 | .0040295   | 2.023136  |
| cty1                            | .2668751 | .5354935        | -0.66  | 0.510 | .0052281   | 13.62296  |
| cty2                            | 6.107568 | 3.326664        | 3.32   | 0.001 | 2.100084   | 17.76233  |
| cty3                            | 1.26078  | .925528         | 0.32   | 0.752 | .2990746   | 5.31495   |
| cty5                            | 6.656897 | 4.452335        | 2.83   | 0.005 | 1.794578   | 24.69342  |
| cty6                            | .7239373 | .4465546        | -0.52  | 0.600 | .2160949   | 2.425255  |
| cty7                            | .3008566 | .4112478        | -0.88  | 0.380 | .0206458   | 4.38416   |
| cty8                            | .9667554 | .759278         | -0.04  | 0.966 | .2073926   | 4.506506  |

Tablica A5.8: Test neovisnosti nerelevantnih alternativa – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

---

Hausman tests of IIA assumption (N=736)  
 Ho: Odds(Outcome-J vs Outcome-K) are independent of other alternatives

---

|             | chi2   | df | P>chi2 |
|-------------|--------|----|--------|
| Possible    | 20.577 | 32 | 0.941  |
| Unlikely    | 27.507 | 32 | 0.694  |
| Very likely | 22.031 | 32 | 0.907  |

---

Note: A significant test is evidence against Ho.  
 Note: If  $\chi^2 < 0$ , the estimated model does not meet asymptotic assumptions

---

Tablica A5.9: LR test kombiniranja alternativnih ishoda – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

---

LR tests for combining alternatives (N=736)  
 Ho: All coefficients except intercepts associated with a given pair of alternatives are 0  
 (i.e., alternatives can be collapsed)

---

|                       | chi2    | df | P>chi2 |
|-----------------------|---------|----|--------|
| Possible& Unlikely    | 228.682 | 31 | 0.000  |
| Possible& Very likely | 179.385 | 31 | 0.000  |
| Unlikely& Very likely | 104.928 | 31 | 0.000  |

---

Tablica A5.10: Wald test kombiniranja alternativnih ishoda – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

---

Wald tests for combining alternatives (N=736)  
 Ho: All coefficients except intercepts associated with a given pair of alternatives are 0  
 (i.e., alternatives can be combined)

---

|                        | chi2    | df | P>chi2 |
|------------------------|---------|----|--------|
| Possible & Unlikely    | 116.174 | 31 | 0.000  |
| Possible & Very likely | 95.734  | 31 | 0.000  |
| Unlikely & Very likely | 83.052  | 31 | 0.000  |

---

Tablica A5.11: LR test signifikantnosti pojedinih varijabli  
– model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

LR tests for independent variables (N=736)

Ho: All coefficients associated with given variable(s)  
are 0

|              | chi2   | df | P>chi2 |
|--------------|--------|----|--------|
| ROA2         | 17.419 | 2  | 0.000  |
| HRROA2       | 3.643  | 2  | 0.162  |
| VProf3       | 21.307 | 2  | 0.000  |
| HRVProf3     | 3.471  | 2  | 0.176  |
| control      | 24.664 | 2  | 0.000  |
| HRcontrol    | 0.906  | 2  | 0.636  |
| lrprof       | 9.290  | 2  | 0.010  |
| HRlrprof     | 3.987  | 2  | 0.136  |
| srprof       | 8.857  | 2  | 0.012  |
| HRsrprof     | 6.501  | 2  | 0.039  |
| emp          | 4.173  | 2  | 0.124  |
| age          | 2.745  | 2  | 0.253  |
| ownership    | 19.231 | 2  | 0.000  |
| sasize       | 9.764  | 2  | 0.008  |
| saown        | 2.364  | 2  | 0.307  |
| mngrsinv     | 8.461  | 2  | 0.015  |
| autonomy_all | 3.177  | 2  | 0.204  |
| trust        | 15.202 | 2  | 0.000  |
| sktrf        | 5.227  | 2  | 0.073  |
| decsn        | 11.286 | 2  | 0.004  |
| orginno      | 8.171  | 2  | 0.017  |
| mktinno      | 11.803 | 2  | 0.003  |
| ISO2         | 58.271 | 2  | 0.000  |
| EMAS2        | 3.221  | 2  | 0.200  |
| opportunism  | 4.415  | 2  | 0.110  |
| busscosts    | 12.943 | 2  | 0.002  |
| coorcosts    | 7.943  | 2  | 0.019  |
| cont1        | 0.485  | 2  | 0.785  |
| cont2        | 19.941 | 2  | 0.000  |
| cont3        | 0.754  | 2  | 0.686  |
| cty4         | 5.454  | 2  | 0.065  |

Tablica A5.12: Wald test signifikantnosti pojedinih varijabli  
 – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

Wald tests for independent variables (N=736)

Ho: All coefficients associated with given variable(s)  
 are 0

|              | chi2   | df | P>chi2 |
|--------------|--------|----|--------|
| ROA2         | 15.137 | 2  | 0.001  |
| HRROA2       | 3.610  | 2  | 0.164  |
| VProf3       | 19.819 | 2  | 0.000  |
| HRVProf3     | 3.478  | 2  | 0.176  |
| control      | 22.014 | 2  | 0.000  |
| HRcontrol    | 0.898  | 2  | 0.638  |
| lrprof       | 8.636  | 2  | 0.013  |
| HRlrprof     | 3.699  | 2  | 0.157  |
| srprof       | 8.057  | 2  | 0.018  |
| HRsrprof     | 5.840  | 2  | 0.054  |
| emp          | 4.159  | 2  | 0.125  |
| age          | 2.679  | 2  | 0.262  |
| ownership    | 13.111 | 2  | 0.001  |
| sasize       | 8.856  | 2  | 0.012  |
| saown        | 2.461  | 2  | 0.292  |
| mngrsinv     | 7.912  | 2  | 0.019  |
| autonomy_all | 3.176  | 2  | 0.204  |
| trust        | 14.450 | 2  | 0.001  |
| sktrf        | 5.116  | 2  | 0.077  |
| decsn        | 10.463 | 2  | 0.005  |
| orginno      | 7.983  | 2  | 0.018  |
| mktinno      | 11.069 | 2  | 0.004  |
| ISO2         | 41.798 | 2  | 0.000  |
| EMAS2        | 3.078  | 2  | 0.215  |
| opportunism  | 4.333  | 2  | 0.115  |
| busscosts    | 11.955 | 2  | 0.003  |
| coorcosts    | 7.777  | 2  | 0.020  |
| cont1        | 0.481  | 2  | 0.786  |
| cont2        | 17.660 | 2  | 0.000  |
| cont3        | 0.762  | 2  | 0.683  |
| cty4         | 5.133  | 2  | 0.077  |

Tablica A5.13: Ispis rezultata regresijske analize (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija: Kapitalno povezivanje je izgledno) – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

| Multinomial logistic regression |          | Number of obs = | 736    |       |            |           |
|---------------------------------|----------|-----------------|--------|-------|------------|-----------|
|                                 |          | LR chi2(62) =   | 353.85 |       |            |           |
|                                 |          | Prob > chi2 =   | 0.0000 |       |            |           |
| Log likelihood = -624.24721     |          | Pseudo R2 =     | 0.2208 |       |            |           |
|                                 | RRR      | Std. Err.       | z      | P>z   | [95% Conf. | Interval] |
| capint                          |          |                 |        |       |            |           |
| Possible                        |          |                 |        |       |            |           |
| ROA2                            | .9474057 | .0185639        | -2.76  | 0.006 | .911711    | .984498   |
| HRROA2                          | 1.058306 | .0449961        | 1.33   | 0.183 | .9736896   | 1.150275  |
| VProf3                          | 2.392014 | .7333713        | 2.84   | 0.004 | 1.311573   | 4.362495  |
| HRVProf3                        | .4731287 | .2740987        | -1.29  | 0.196 | .1520025   | 1.472678  |
| control                         | .2141186 | .0742007        | -4.45  | 0.000 | .1085623   | .4223084  |
| HRcontrol                       | .791822  | .4657711        | -0.40  | 0.692 | .249993    | 2.507999  |
| lrprof                          | 2.790313 | 1.046371        | 2.74   | 0.006 | 1.337985   | 5.819085  |
| HRlrprof                        | 6.454925 | 11.91091        | 1.01   | 0.312 | .173467    | 240.1959  |
| sprof                           | .9700334 | .3645773        | -0.08  | 0.935 | .4643774   | 2.026293  |
| HRsprof                         | 1.302868 | 1.648823        | 0.21   | 0.834 | .109063    | 15.5641   |
| emp                             | 1.185402 | .1229662        | 1.64   | 0.101 | .9673136   | 1.45266   |
| age                             | .7552868 | .129924         | -1.63  | 0.103 | .539124    | 1.05812   |
| ownership                       | 1.384644 | .4854906        | 0.93   | 0.353 | .696443    | 2.7529    |
| sasize                          | 14.15305 | 13.13386        | 2.86   | 0.004 | 2.295858   | 87.2479   |
| saown                           | 14.06221 | 23.8929         | 1.56   | 0.120 | .5032555   | 392.9329  |
| mngrsinv                        | 1.139121 | .4620703        | 0.32   | 0.748 | .5143875   | 2.522604  |
| autonomy_all                    | 1.63236  | .6792353        | 1.18   | 0.239 | .7221467   | 3.689829  |
| trust                           | .3863811 | .1449581        | -2.53  | 0.011 | .185213    | .8060466  |
| sktrf                           | .357173  | .16504          | -2.23  | 0.026 | .1443981   | .8834785  |
| decsn                           | 4.266146 | 2.362396        | 2.62   | 0.009 | 1.441051   | 12.62967  |
| orginno                         | .0702433 | .073083         | -2.55  | 0.011 | .009141    | .5397807  |
| mktinno                         | .2869182 | .2160204        | -1.66  | 0.097 | .0655978   | 1.254951  |
| ISO2                            | 29.13704 | 17.66778        | 5.56   | 0.000 | 8.877769   | 95.62843  |
| EMAS2                           | 2.639574 | 2.679258        | 0.96   | 0.339 | .3610231   | 19.29891  |
| opportunism                     | .943248  | .8309852        | -0.07  | 0.947 | .1677768   | 5.302977  |
| busscosts                       | .1929613 | .1231977        | -2.58  | 0.010 | .0552095   | .6744141  |
| coorcsts                        | .565669  | .2160325        | -1.49  | 0.136 | .2675982   | 1.195753  |
| cont1                           | 1.005635 | .6839251        | 0.01   | 0.993 | .2651824   | 3.813611  |
| cont2                           | 6.163273 | 3.828819        | 2.93   | 0.003 | 1.823972   | 20.82594  |
| cont3                           | 1.233793 | 1.416731        | 0.18   | 0.855 | .1299663   | 11.71262  |
| cty4                            | .0258431 | .0422477        | -2.24  | 0.025 | .0010491   | .6366036  |

Tablica A5.14: Ispis rezultata regresijske analize (Bazna kategorija: Kapitalno povezivanje nije izgledno, opcija: Kapitalno povezivanje je izuzetno izgledno) – model s interakcijskim varijablama za Hrvatsku

| Multinomial logistic regression |          | Number of obs = | 736    |       |            |           |
|---------------------------------|----------|-----------------|--------|-------|------------|-----------|
|                                 |          | LR chi2(62) =   | 353.85 |       |            |           |
|                                 |          | Prob > chi2 =   | 0.0000 |       |            |           |
| Log likelihood = -624.24721     |          | Pseudo R2 =     | 0.2208 |       |            |           |
|                                 | RRR      | Std. Err.       | z      | P>z   | [95% Conf. | Interval] |
| capint                          |          |                 |        |       |            |           |
| Very_likely                     |          |                 |        |       |            |           |
| ROA2                            | .9275562 | .0180374        | -3.87  | 0.000 | .8928688   | .9635912  |
| HRROA2                          | 1.074134 | .0438047        | 1.75   | 0.079 | .99162     | 1.163514  |
| VProf3                          | 4.020914 | 1.282912        | 4.36   | 0.000 | 2.151496   | 7.514652  |
| HRVProf3                        | .3566546 | .2072744        | -1.77  | 0.076 | .1141724   | 1.114126  |
| control                         | .2744887 | .0952628        | -3.73  | 0.000 | .1390306   | .5419242  |
| HRcontrol                       | 1.403761 | .8394586        | 0.57   | 0.571 | .4347796   | 4.532287  |
| lrprof                          | 1.023703 | .3712756        | 0.06   | 0.948 | .5028762   | 2.083948  |
| HRlrprof                        | .1650174 | .2499476        | -1.19  | 0.234 | .0084769   | 3.212352  |
| sprof                           | 3.096665 | 1.344883        | 2.60   | 0.009 | 1.321956   | 7.253897  |
| HRsrprof                        | 5.935248 | 4.545869        | 2.33   | 0.020 | 1.322801   | 26.63073  |
| emp                             | 1.199909 | .1223776        | 1.79   | 0.074 | .9825056   | 1.465418  |
| age                             | .8418465 | .1442132        | -1.00  | 0.315 | .6017514   | 1.177738  |
| ownership                       | .1705215 | .0984919        | -3.06  | 0.002 | .0549707   | .5289645  |
| sasize                          | 1.336663 | 1.066256        | 0.36   | 0.716 | .27991     | 6.383008  |
| saown                           | 1.450574 | 1.956613        | 0.28   | 0.783 | .103132    | 20.40265  |
| mngrsinv                        | .3436663 | .1495468        | -2.45  | 0.014 | .1464656   | .8063775  |
| autonomy_all                    | .7525411 | .3170568        | -0.67  | 0.500 | .3295386   | 1.718518  |
| trust                           | 1.599682 | .6943195        | 1.08   | 0.279 | .683253    | 3.745293  |
| sktrf                           | .5908778 | .2446283        | -1.27  | 0.204 | .2624781   | 1.330155  |
| decsn                           | .7468359 | .4115729        | -0.53  | 0.596 | .2535932   | 2.199443  |
| orginno                         | .109     | .106656         | -2.27  | 0.024 | .0160151   | .7418632  |
| mktinno                         | 3.632801 | 2.476183        | 1.89   | 0.058 | .9550966   | 13.8177   |
| ISO2                            | 1.625088 | 1.083715        | 0.73   | 0.467 | .4397846   | 6.005008  |
| EMAS2                           | 6.41104  | 6.946882        | 1.71   | 0.086 | .7666243   | 53.61353  |
| opportunism                     | 4.030438 | 3.169931        | 1.77   | 0.076 | .8627478   | 18.82871  |
| busscosts                       | 1.920574 | 1.113012        | 1.13   | 0.260 | .6167969   | 5.980259  |
| coorcsts                        | .3540521 | .1329246        | -2.77  | 0.006 | .1696266   | .7389932  |
| cont1                           | 1.526691 | 1.032276        | 0.63   | 0.531 | .4057038   | 5.74504   |
| cont2                           | .3978637 | .2187099        | -1.68  | 0.094 | .1354627   | 1.168554  |
| cont3                           | .5672413 | .583781         | -0.55  | 0.582 | .0754652   | 4.263722  |
| cty4                            | .4934894 | .7705356        | -0.45  | 0.651 | .0231318   | 10.528    |

# STRATEŠKI SAVEZI I MOGUĆNOST KAPITALNOG POVEZIVANJA U TRGOVINI NA MALO

Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik koji se provodi u okviru doktorske disertacije čiji je cilj istražiti mogućnosti kapitalnog povezivanja u sektoru trgovine na malo u Hrvatskoj, Sloveniji, Češkoj Republici, Slovačkoj, Mađarskoj, Poljskoj, Estoniji i Bosni i Hercegovini. Istraživanje se provodi na dobrovoljnoj bazi i u potpunosti je povjerljivo. Odgovaranje na pitanja zahtijeva 5-6 minuta Vašeg vremena. Upitnik je podijeljen u tri cjeline pri čemu prva cjelina sadrži općenita pitanja o poduzeću koja odgovaraju sva anketirana poduzeća. Pitanja sadržana u drugoj i trećoj cjelini namijenjena su samo onim poduzećima koja su članice strateških saveza. Prikupljeni odgovori koristit će se isključivo za svrhu prethodno pomenutog istraživanja te ni na koji način neće biti javno objavljeni ili ustupljeni trećoj strani. Zahvaljujemo na suradnji.

\*Obvezno



# 1. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU

U ovoj cjelini sadržana su opća pitanja o poslovanju poduzeća tijekom protekle tri godine.

Naziv poduzeća \* \_\_\_\_\_

Grad \* \_\_\_\_\_

Godina osnivanja \* \_\_\_\_\_

Navedite prosječan broj zaposlenih u Vašem poduzeću tijekom protekle tri godine \*

\_\_\_\_\_

Navedite prosječnu stopu rasta/pada prihoda Vašeg poduzeća tijekom protekle tri godine \*

\_\_\_\_\_

Navedite prosječni dobitak/gubitak (ROA) Vašeg poduzeća tijekom protekle tri godine \*

\_\_\_\_\_

Vaše poduzeće je u \*

*Označite samo jedan odgovor.*

- Pretežito domaćem vlasništvu
- Pretežito stranom vlasništvu

U usporedbi s drugim poduzećima u vašem sektoru kako biste ocijenili rezultate poslovanja vašeg poduzeća u slijedećim područjima tijekom protekle 3 godine? \*

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                | Iznadprosječno | Prosječno | Ispodprosječno |
|----------------|----------------|-----------|----------------|
| Profitabilnost |                |           |                |
| Rast prihoda   |                |           |                |

Je li vaše poduzeće član nekog strateškog saveza ili trgovačke udruge? \*

Ukoliko je Vaš odgovor Ne istraživanje za Vas završava ovdje. Zahvaljujemo Vam se na suradnji.

*Označite samo jedan odgovor.*

- Da
- Ne *Prestanite ispunjavati ovaj obrazac.*

## 2. 2. SUDJELOVANJE U STRATEŠKOM SAVEZU

Ova cjelina sadrži pitanja vezana uz Vaše sudjelovanje u strateškom savezu i percepciju učinka istog na poslovanje Vašeg poduzeća. Pod pojmom strateški savez podrazumijevaju se i strateški savezi i trgovačke udruge.

### 2.1. Opće informacije o strateškom savezu

**Koliko članica broji Vaš savez? \***

*Označite samo jedan odgovor.*

- 1-2
- 3-5
- Više od 5

**Koliki postotak vlasništva Vaše poduzeće posjeduje u strateškom savezu? \***

*Označite samo jedan odgovor.*

- 0-25%
- 10-50%
- 50-75%
- 75-100%

**Koliki postotak top menagera iz Vašeg poduzeća aktivno sudjeluje u upravljanju strateškim savezom? \***

\_\_\_\_\_ %

### 2.2. Motivi pristupanja strateškom savezu

**Koliko važni su bili sljedeći organizacijski motivi prilikom donošenja odluke o pristupanju strateškom savezu? \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|  | Izuzetno<br>važno | Relativno<br>važno | Relativno<br>nevažno | Nije<br>važno |
|--|-------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| Internalizacija skrivenih<br>vještina i znanja |                   |                    |                      |               |
| Restrukturiranje                               |                   |                    |                      |               |
| Pristup kanalima<br>distribucije i nabave      |                   |                    |                      |               |
| Prilagodba standardima<br>zaštite okoliša      |                   |                    |                      |               |

**Koliko važni su bili sljedeći strateški motivi prilikom donošenja odluke o pristupanju strateškom savezu? \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                      | Izuzetno<br>važno | Relativno<br>važno | Relativno<br>nevažno | Nije<br>važno |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| Vertikalna integracija               |                   |                    |                      |               |
| Pristup novoj tehnologiji            |                   |                    |                      |               |
| Razvoj novih proizvoda i usluga      |                   |                    |                      |               |
| Preventivno sprečavanje konkurencije |                   |                    |                      |               |
| Ostvarivanje kratkoročnih profita    |                   |                    |                      |               |
| Ostvarivanje dugoročnih profita      |                   |                    |                      |               |

**Koliko važni su bili sljedeći administrativni motivi i motivi povezani sa rizikom prilikom donošenja odluke o pristupanju strateškom savezu? \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|  | Izuzetno<br>važno | Relativno<br>važno | Relativno<br>nevažno | Nije<br>važno |
|--|-------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| Dijeljenje troškova i grupiranje resursa |                   |                    |                      |               |
| Smanjenje i diverzifikacija rizika       |                   |                    |                      |               |
| Specijalizacija                          |                   |                    |                      |               |
| Zadovoljavanje tehnoloških standarda     |                   |                    |                      |               |
| Prevladavanje regulatornih barijera      |                   |                    |                      |               |

## 2.3. Učinci strateškog saveza na Vaše poduzeće

**Kao članica strateškog saveza je li Vaše poduzeće uvelo \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|  | Da | Ne |
|--|----|----|
| Novu poslovnu praksu u svrhu organizacije poslovanja (menadžment lanca nabave, upravljanje znanjem, upravljanje kvalitetom, okolišem i sl).  |    |    |
| Novo metode organizacije odnosa sa okolinom  |    |    |
| Novo metode organizacije radnih dužnosti i odlučivanja (promjene u zaduženjima radnika, timski rad, decentralizacija, integracija/dezintegracija odjela, sustavi obrazovanja i treninga i sl). |    |    |

**Koliko važno je sudjelovanje u strateškom savezu za sljedeće organizacijske inovacije: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|   | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| Skraćeno vrijeme odgovora na potrebe klijenata i dobavljača                               |                |                 |                   |            |
| Poboljšana mogućnost proizvodnih i procesnih inovacija                                    |                |                 |                   |            |
| Poboljšana kvaliteta usluga i dobara  |                |                 |                   |            |
| Sniženje troškova   |                |                 |                   |            |
| Poboljšano dijeljenje informacija unutar poduzeća te sa drugim poduzećima i institucijama |                |                 |                   |            |

**Kao članica strateškog saveza je li Vaše poduzeće uvelo \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|   | Da | Ne |
|---|----|----|
| Estetske promjene u dizajnu ili u pakiranju i prezentiranju proizvoda |    |    |
| Novo metode predstavljanja proizvoda i kanale prodaje                 |    |    |
| Novo metode određivanja cijena dobara i usluga                        |    |    |

**Koliko važno je sudjelovanje u strateškom savezu za sljedeće marketinške inovacije: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|   | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| Povećanje ili zadržavanje tržišnog udjela |                |                 |                   |            |
| Privlačenje novih kupaca                  |                |                 |                   |            |
| Širenje na nova tržišta                   |                |                 |                   |            |

**Posjeduje li Vaše poduzeće međunarodno priznati certifikat u području: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                             | Da | Ne |
|-----------------------------|----|----|
| Kvalitete (npr. ISO)        |    |    |
| Zaštite okoliša (npr. EMAS) |    |    |

**Prilikom donošenja odluke o pribavljanju ovih certifikata koliko važni su bili sljedeći činitelji: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                    | Izuzetno važno | Relativno važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| Zahtjevi kupaca                    |                |                 |                   |            |
| Ponašanje ostalih poduzeća         |                |                 |                   |            |
| Regulatorna pravila                |                |                 |                   |            |
| Nedostatak relevantnih informacija |                |                 |                   |            |
| Financijski izdaci                 |                |                 |                   |            |
| Sudjelovanje u savezu              |                |                 |                   |            |

**Molimo Vas ocijenite doprinos strateškog saveza sljedećim aspektima poslovanja Vašeg poduzeća \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|   | Izuzetno važno | Relativn o važno | Relativno nevažno | Nije važno |
|---|----------------|------------------|-------------------|------------|
| Pribavljanje novih znanja i pristup novim tržištima   |                |                  |                   |            |
| Ostvarivanje ekonomije obujma                         |                |                  |                   |            |
| Poboljšanje konkurentske pozicije poduzeća            |                |                  |                   |            |
| Ostvarivanje koristi u području distribucije i nabave |                |                  |                   |            |

## 2.4 Funkcioniranje strateškog saveza

U ovoj cjelini postavili bismo Vam nekoliko pitanja o funkcioniranju strateškog saveza

**U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim izjavama o Vašem strateškom savezu: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|   | U potpunosti se slažem | Ne znam | U potpunosti se ne slažem |
|---|------------------------|---------|---------------------------|
| Strateški savez je izuzetno profitabilan                        |                        |         |                           |
| Očekivanja našeg poduzeća od sudjelovanja u savezu ispunjena su |                        |         |                           |
| Odnos među partnerima unutar saveza visoko je kooperativan      |                        |         |                           |

**U odnosu na Vas u kojoj mjeri ostale članice Vašeg strateškog saveza doprinose njegovom poslovanju u sljedećim područjima \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|  | 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | 80-100% |
|--|-------|--------|--------|--------|---------|
| Poboljšanje tržišne pozicije                       |       |        |        |        |         |
| Regulatorni, administrativni i zakonodavni poslovi |       |        |        |        |         |
| Nabavka inputa                                     |       |        |        |        |         |
| Distribucija proizvoda i marketing                 |       |        |        |        |         |
| Tehnološka pitanja                                 |       |        |        |        |         |
| Odnosi s kupcima                                   |       |        |        |        |         |

**Kako biste ocijenili Vašu mogućnost utjecaja na donošenje odluka unutar strateškog saveza u sljedećim područjima: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                | Bez utjecaja | Ograničen stupanj kontrole | Umjeren stupanj kontrole | Veliki stupanj kontrole | Odluka se ne donosi na razini saveza |
|--------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Kapitalni izdaci               |              |                            |                          |                         |                                      |
| Definiranje ciljeva u prodaji  |              |                            |                          |                         |                                      |
| Definiranje ciljeva troškova   |              |                            |                          |                         |                                      |
| Upravljanje cijenama proizvoda |              |                            |                          |                         |                                      |
| Standardi kvalitete            |              |                            |                          |                         |                                      |
| Dizajn i promocija             |              |                            |                          |                         |                                      |

**Koliko je važna prethodna suradnja sa članicama strateškog saveza za sljedeće aspekte njegovog poslovanja: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                | Nije važno | Relativno nevažno | Relativno važno | Izuzetno važno | Nije postojala suradnja sa drugim članicama prije formiranja strateškog saveza |
|--------------------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|--|
| Stvaranje povjerenja           |            |                   |                 |                |  |
| Transfer znanja i vještina     |            |                   |                 |                |  |
| Donošenje odluka unutar saveza |            |                   |                 |                |  |

**Kako biste ocijenili autonomiju Vašeg poduzeća unutar strateškog saveza u sljedećim područjima: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                    | Nema autonomije | Ograničen stupanj autonomije | Visok stupanj autonomije | Potpuna autonomija |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Menadžment dnevnih aktivnosti      |                 |                              |                          |                    |
| Zapošljavanje i otpuštanje osoblja |                 |                              |                          |                    |
| Marketing i distribucija           |                 |                              |                          |                    |
| Upravljanje troškovima             |                 |                              |                          |                    |
| Upravljanje cijenama               |                 |                              |                          |                    |
| Razvoj novih proizvoda             |                 |                              |                          |                    |
| Odluke o kapitalnim izdacima       |                 |                              |                          |                    |
| Sveukupno sudjelovanje u savezu    |                 |                              |                          |                    |

### 3. BUDUĆI RAZVOJ STRATEŠKOG SAVEZA

U ovoj sekciji postaviti ćemo Vam par pitanja o vašim stajalištima glede budućnosti vašeg strateškog saveza i mogućnosti kapitalnog povezivanja njegovih članica.

**Prema Vašem mišljenju, koliko je izgledno kapitalno povezivanje članica Vašeg strateškog saveza u budućnosti \***

*Označite samo jedan odgovor.*

- Nije izgledno
- Izgledno
- Izuzetno izgledno

**Prema Vašem mišljenju u kojoj mjeri kapitalno povezivanje može utjecati na sljedeće ishode: \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                             | Nema utjecaja | Ograničen utjecaj | Umjeren utjecaj | Veliki utjecaj |
|-----------------------------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Porast tržišnog udjela      |               |                   |                 |                |
| Porast prihoda od prodaje   |               |                   |                 |                |
| Povrat na kapital           |               |                   |                 |                |
| Organizacijska poboljšanja  |               |                   |                 |                |
| Porast asortimana proizvoda |               |                   |                 |                |
| Proširenje kapaciteta       |               |                   |                 |                |
| Širenje na nova tržišta     |               |                   |                 |                |
| Porast P/E omjera           |               |                   |                 |                |
| Zadovoljstvo kupaca         |               |                   |                 |                |

**U razmatranju odluke o kapitalnom povezivanju sa ostalim članicama Vašeg strateškog saveza koliko su važni sljedeći činitelji \***

*Označite samo jedan odgovor po retku.*

|                                   | Nije važno | Relativno nevažno | Relativno važno | Izuzetno važno |
|-----------------------------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Porast troškova koordinacije      |            |                   |                 |                |
| Porast troškova poslovanja        |            |                   |                 |                |
| Gubitak kontrole upravljanja      |            |                   |                 |                |
| Oportunističko ponašanje partnera |            |                   |                 |                |
| Kratkoročni profiti               |            |                   |                 |                |
| Dugoročni profiti                 |            |                   |                 |                |

**ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI!**

---