

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV  
SLOVENSКИH PODJETIJ V INFORMACIJSKI IN  
KOMUNIKACIJSKI PANOGI**

Ljubljana, september 2004

Matija Kariž

## **IZJAVA**

Študent Matija Kariž izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21.člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN POVEZOVANJE PODJETIJ.....</b>	<b>5</b>
2.1. OPREDELITEV.....	5
2.2. RAZVOJ PARTNERSKIH POVEZAV.....	8
2.3. ZNAČILNOSTI PARTNERSTEV DANES.....	10
2.3.1. <i>Sodobne oblike partnerstev</i> .....	10
2.3.2. <i>Prilagajanje podjetij</i> .....	11
2.3.3. <i>E-dimenzija</i> .....	12
2.3.4. <i>Razlogi za oblikovanje strateških zavezništev</i> .....	14
2.4. OBLIKE PARTNERSTEV.....	15
2.4.1. <i>Definicija partnerstva</i> .....	15
2.4.2. <i>Oblike strateških zavezništev</i> .....	19
2.4.2.1. <i>Oblike povezav glede na strateški spekter</i> .....	19
2.4.2.2. <i>Vzorec in oblika strateških zavezništev</i> .....	20
2.4.2.3. <i>Vrste mrež</i> .....	22
2.4.2.4. <i>Intenzivnost konfliktov v zavezništvu</i> .....	24
2.4.2.5. <i>Segmentacija strateških dobaviteljev</i> .....	25
2.5. POGOJI OBLIKOVANJA USPEŠNEGA PARTNERSTVA.....	26
2.6. TVEGANJA IN NEVARNOSTI STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV.....	28
2.7. OCENA STRATEGIJE SODELOVANJA.....	29
2.8. STRATEGIJA STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV.....	31
<b>3. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV.....</b>	<b>33</b>
3.1. NOVI TRENDI V OBLIKOVANJU PARTNERSTEV.....	33
3.2. ORODJA ZA PODORO PRI OBLIKOVANJU PARTNERSTEV.....	35
3.2.1. <i>Dejavniki, ki vplivajo na razvoj orodij</i> .....	35
3.2.2. <i>Orodja za podporo procesu</i> .....	38
3.2.3. <i>Orodja za podporo odločanju</i> .....	39
3.2.4. <i>Orodja za oceno učinkovitosti</i> .....	40
3.2.5. <i>Posodabljanje orodij</i> .....	40
3.2.6. <i>Motiviranje uporabe orodij</i> .....	41
3.3. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH PARTNERSTEV.....	42
3.3.1. <i>Opredelitev in ocena lastne poslovne usmeritve</i> .....	42
3.3.2. <i>Oblikovanje strategije partnerske povezave</i> .....	45
3.3.2.1. <i>Preoblikovanje poslovanja</i> .....	45
3.3.2.2. <i>Izbira ustreznega partnerja</i> .....	46
3.3.3. <i>Izvedba partnerske povezave</i> .....	52
3.3.3.1. <i>Struktura strateškega partnerstva</i> .....	52
3.3.3.2. <i>Izbir ustrezne oblike strateške povezave</i> .....	54

3.3.3.3. Načrtovanje in izvedba povezave .....	56
3.4. OCENA USPEŠNOSTI PARTNERSKE POVEZAVE.....	65
3.5. MODEL OBLIKOVANJA STRATEŠKEGA PARTNERSTVA.....	66
<b>4. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA V SLOVENSKI IKT INDUSTRIJI.....</b>	<b>68</b>
4.1. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN STRATEŠKA POVEZOVANJA V SVETU .....	68
4.2. SLOVENSKA PANOGA IKT .....	72
4.2.1. Področja delovanja .....	72
4.2.2. Pomen in vloga panoge v gospodarstvu.....	72
4.2.3. Stanje na trgu .....	73
4.2.4. Pretekli in sedanji procesi združevanja podjetij .....	74
4.3. RAZISKAVA STRATEŠKEGA POVEZOVANJA V SLOVENSKI PANOGI IKT .....	76
4.3.1. Okvir raziskave .....	76
4.3.2. Rezultati raziskave .....	78
<b>5. SKLEPNE MISLI.....</b>	<b>90</b>
<b>6. LITERATURA.....</b>	<b>95</b>
<b>7. VIRI.....</b>	<b>97</b>
<b>SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV .....</b>	<b>97</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Spreminjanje odnosa med prodajalcem in kupcem iz tradicionalnega v partnerskega.</i>	17
<i>Slika 2: Vrste partnerskih odnosov.</i>	18
<i>Slika 3: Stopnja integracije podjetij glede na vrsto partnerske povezave med podjetji.</i>	19
<i>Slika 4: Razvoj strukture in vrste povezav podjetja po strateškem spektru.</i>	20
<i>Slika 5: Osnovni vzorci zavezništev.</i>	21
<i>Slika 6: Vrste mrežnih povezav glede na spremenljivost okolja.</i>	23
<i>Slika 7: Vrste strateških zavezništev glede na možnost medsebojnega konflikta partnerjev.</i>	24
<i>Slika 8: Spreminjajoči se trendi v strateškem povezovanju.</i>	34
<i>Slika 9: Pozitivni povratni učinek uspešnih partnerstev.</i>	36
<i>Slika 10: Model oblikovanja učinkovitih orodij za podporo pri procesu oblikovanja strateškega povezovanja podjetij.</i>	41
<i>Slika 11: Analiza tveganj in donosov – teoretično okolje.</i>	43
<i>Slika 12: Analiza tveganj in donosov – vmesna stopnja, izbira partnerskega sodelovanja.</i>	44
<i>Slika 13: Analiza tveganj in donosov – strategija majhnega tveganja, izbira licenciranja.</i>	44
<i>Slika 14: Prepletenost in strateška usmerjenost partnerjev.</i>	48
<i>Slika 15: Strateška sinergija, ujemanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih partnerjev.</i>	48
<i>Slika 16: Dejavniki zaupanja.</i>	50
<i>Slika 17: Model pogajanj v partnerstvih.</i>	63
<i>Slika 18: Model oblikovanja strateškega partnerstva.</i>	67
<i>Slika 19: Prikaz preusmeritve ameriških, evropskih in azijskih podjetij v glavne dejavnosti.</i>	69
<i>Slika 20: Rast prispevka strateških zavezništev v skupnem deležu prometa 1000 največjih podjetij.</i>	70
<i>Slika 21: Podjetja dosegajo večje donose preko svojih partnerskih povezav kot s svojo osnovno dejavnostjo.</i>	70
<i>Slika 22: Delež obravnavanih podjetij s področja IKT po posameznih starostnih razredih.</i>	79
<i>Slika 23: Geografska umerjenost prodaje obravnavanih podjetij s področja IKT.</i>	79
<i>Slika 24: Vpetost oblikovanja strateških partnerskih povezav v osnovno strategijo podjetij.</i>	81
<i>Slika 25: Izbor vrste partnerske povezave glede na izbran strateški cilj podjetij.</i>	81
<i>Slika 26: Pogostost oblike medsebojnega sodelovanja podjetij.</i>	82
<i>Slika 27: Posamezne faze ali prelomne točke, ki vplivajo na oblikovanje strateških zavezništev v podjetjih.</i>	83
<i>Slika 28: Prvi motiv podjetji v primerih, ko so sama dala pobudo za sodelovanje z drugimi podjetji.</i>	83

<i>Slika 29: Glavne prednosti, ki jih imajo podjetja po njihovem mnenju z oblikovanjem strateškega zavezništva. ....</i>	<i>84</i>
<i>Slika 30: Dejavniki, ki bi po mnenju podjetij morali vplivati na strateško povezovanje med podjetji. ....</i>	<i>84</i>
<i>Slika 31: Temeljni vzgibi, ki v praksi vodijo podjetja k oblikovanju strateških partnerstev. ....</i>	<i>85</i>
<i>Slika 32: Porazdelitev strateških in operativnih nalog med najvišje in srednje vodstvo podjetja. ....</i>	<i>87</i>
<i>Slika 33: Orodja, ki jih poznajo oz. uporabljajo podjetja v procesu partnerskega povezovanja. ....</i>	<i>87</i>
<i>Slika 34: S kom najlažje sodelujejo slovenska podjetja iz panoge IKT. ....</i>	<i>88</i>
<i>Slika 35: Področja, kjer bi država lahko aktivneje pomagala pri procesu oblikovanja strateških zavezništev. ....</i>	<i>88</i>
<i>Slika 36: Področja, kjer podjetja v prihodnje vidijo največ priložnosti za oblikovanje strateških partnerskih povezav. ....</i>	<i>89</i>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Vrste partnerskih povezav glede na izbrani strateški cilj podjetja. ....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 2: Informacije in podpora, ki jo podjetju nudijo posamezna orodja za podporo pri partnerskem povezovanju. ....</i>	<i>38</i>

# 1. UVOD

V zadnjih desetletjih se je svetovno gospodarstvo spremenilo. Konkurenca se je v tem času močno povečala, postala je globalna. Obvladovanje več različnih poslovnih področij je za mnoga podjetja postalo nemogoče. Mnoga, med njimi tudi podjetja, ki se ukvarjajo z informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami (IKT), iščejo rešitve v povezovanju. Kljub velikim naporom in vložkom je veliko združenj največjih svetovnih podjetij IKT propadlo. Stopnja tveganja samostojnega nastopa na novih trgih je postala prevelika. Strateška zavezištva so postala močna alternativa kupovanju in prevzemanju podjetij.

Podjetja so v zadnjem času pod vse večjimi pritiski zmanjševanja stroškov in povečevanja učinkovitosti. Uveljavil se je pojem gibkega podjetja. Izzivi konkurence so ravnatelje prisilili, da so prilagajali organizacijo, se osredotočili na svojo osnovno primarno dejavnost, druge dejavnosti pa prepustili v izvajanje ostalim podjetjem. S pojavom vedno večjega zunanega izvajanja storitev se je pomen partnerskih povezav še povečal.

Ostra konkurenca na svetovnem trgu terja od podjetij nenehen razvoj in usmerjenost v prihodnost. Podjetje lahko preživi oziroma uspe le s stalnim vlaganjem v znanje in razvoj tehnologij in produktov. V procesu združevanj, prevzemov in povezovanj preživijo le prilagodljiva ali najmočnejša podjetja. Podjetja danes na svetovnem trgu težko uveljavljajo konkurenčno prednost, ki jim je včasih zagotavljala uspeh na določenem trgu. Spremembe v tehnologijah in trgih so bile pred leti počasnejše kot danes. Meje med posameznimi industrijskimi panogami so bile včasih lažje določljive. Podjetja so lahko manjkajoče sposobnosti in znanja pridobila s pomočjo lastnega razvoja ali prevzemi drugih podjetij. Zahteve in pričakovanja glede dobičkov podjetij so bila manjša. To okolje se je v zadnjih letih zelo spremenilo. Tradicionalni model ravnateljstva se je začel spreminjati. Uspešno ravnateljstvo podjetij je vedno bolj odvisno od vizije, navdiha, prilagodljivosti in hitrega odziva na ponujene poslovne priložnosti. Vse pomembnejša postajata komuniciranje z zaposlenimi in oblikovanje skupne vizije in vrednot, ki jih povezujejo (Lynch, 1993, str. 4). Konkurenčne prednosti podjetij vedno bolj temeljijo na znanju in izrabi človekovih zmožnosti (Harbison et. al., 2000, str. 3). Uspešnost podjetja je odvisna od množice med seboj povezanih informacij različnih okolij in področij. Obvladovanje širokega področja dejavnosti je postalo nemogoče, ne glede na velikost podjetja. Podjetja se zato usmerjajo v ožja področja, v katerih so najboljša. Rast in obstoj podjetij postajata vse bolj odvisna tudi od tesnejšega sodelovanja in oblikovanja zavezištev z domačimi ali tujimi podjetji. **Rast in uspešnost** posameznega podjetja je odvisna od povezav in pozicioniranja v njih (Gulati et. al., 2003, str. 24). Strateška zavezištva omogočajo podjetjem delitev znanja in dejavnosti, ter povečanje vrednosti za uporabnika. Na oblikovanje strateških zavezištev vplivajo poleg tega vse večji stroški raziskav in razvoja ter vedno krajši tehnološki življenjski cikel proizvodov. Pojav je značilen predvsem za visoko tehnološke panoge, kjer je dinamika in moč tržnih sprememb najizrazitejša.

Strateška zaveznitva zaradi svoje narave združujejo v sebi nasprotujoče si sile. Kljub skupnim ciljem, ki partnerje povezujejo, je sodelovanje lahko ogroženo zaradi različnosti strategij in kultur podjetij. Glede na smer povezovanja zaveznitvo lahko horizontalno združuje med seboj neposredne konkurente ali pa vertikalno povezuje podjetja v dobaviteljski verigi. V tem procesu je meja med konkurenti včasih zabrisana, drugič pa jasno in formalno določena. Tako kot so konkurenčni pritiski ponavadi razlog oblikovanja zaveznitv med podjetji, so lahko tudi njihova šibka točka. Podjetji, ki sta na določenem področju zaveznika ali partnerja, sta lahko na drugem področju neposredna konkurenta.

Uspehi strateškega povezovanja so vzpodbudili mnoga podjetja, da so aktivneje začela razmišljati o svojih usmeritvah in vključevanju v verigo dodane vrednosti. Kljub temu množica partnerskih povezav ni uspela. Posledice so bile povod, da so strateška zaveznitva postala zopet ena izmed pomembnejših tem pri oblikovanju poslovnih strategij podjetja. V osnovi se strategije podjetij razdelijo na celovite (korporacijske), funkcijske in poslovne. Slednje delimo na strategije neodvisnosti in strategije sodelovanja, s katerimi podjetje razvija neko obliko strateškega partnerstva z drugimi podjetji (Pučko, 2003, str. 212). Raziskave in izkušnje kažejo, da gre **uspeh** na tem področju, bolj kot srečnemu naključju, pripisati načrtnemu in celostnemu pristopu vključevanja podjetij v partnerske povezave. Podjetja se povezujejo na različne načine. Rezultati so ponavadi katastrofalni, v kolikor se povezujejo na osnovi trenutnih potreb (angl. ad hoc) (Yoshino et. al., 1995, str. x).

Nenehne spremembe in konkurenca so še posebno izraziti na trgu informatike in komunikacij. Ravno zaradi tega sta uspeh in preživetje podjetij močno odvisna od uspešnosti povezovanja in vključevanja v verigo dodane vrednosti. Na panogo IKT poleg ostalih izrazito vplivajo dejavniki kot so pojav interneta, povečana stopnja prilagodljivosti, transparentnost in večja pogajalska moč kupcev. Tem razmeram se niso prilagodila le nova podjetja. Spremembe in priložnosti so izkoristila tudi tradicionalna podjetja, ki so svoje prodajne poti nadgradila z možnostmi, ki jih prinaša internet in druge nove tehnologije (Van Damme et. al., 2003, str. 42).

IKT imajo izjemen vpliv na razvoj sodobne informacijske družbe. Natančnejšo opredelitev dejavnosti informacijske tehnologije povzema Bučar (2001, str. 133) in terminološki slovar Slovenskega društva informatike (2003). Uspešnost sektorja ali panoge v veliki meri vpliva na konkurenčnost podjetij in držav. Sektor IKT je v današnjem svetu ena izmed gonilnih sil sprememb in razvoja. V tem procesu so se v državah oblikovale povezave med podjetji, kjer znanje, informacije in sposobnosti ljudi igrajo odločilno vlogo. Strateško povezovanje omogoča zmanjševanje tveganj, izmenjavo in dostop do novih znanj in izkušenj, dostop do kapitala in drugih virov potrebnih za rast in razvoj podjetij. Na prelomu stoletja je informacijska tehnologija postala vzvod in orodje pri povezovanju podjetij. Uspešna podjetja s področja IKT, se v današnjem času vključujejo v mrežne povezave na različnih gospodarskih področjih. Pri tem se vključujejo tako v horizontalna in vertikalna partnerstva, kjer se povezujejo s podjetji znotraj in zunaj svoje panoge. Prepletenost uporabnih znanj, ki jih tako pridobijo, jim omogoča, da lahko svoje rešitve in proizvode uporabijo in tržijo znotraj različnih verig dodane vrednosti.



Za slovenska podjetja na področju IKT je značilna velika razdrobljenost. Na trgu skuša, poleg peščice večjih, preživeti množica malih podjetij. Slovenija ima razmeroma dobro šolane informacijske strokovnjake, medtem ko podjetjem primanjkuje trženjskega in vodstvenega znanja (Okorn, 2003). Zanje je značilna nestanovitnost ter pomanjkanje lastne vizije in strategije razvoja. Na trgu obstaja množica podobnih produktov in rešitev, ki so namenjeni reševanju in obvladovanju enakih poslovnih procesov. Mnogo podjetij večino poslovnih faz še vedno opravlja v okviru svojega podjetja. Redka so, ki so se usmerila v dejavnost, ki jo najbolje obvladajo, ostale faze pa prepustila partnerjem v verigi dodane vrednosti. Podjetja s področja informacijske tehnologije so lahko in so s svojimi rešitvami eden glavnih vzvodov strateškega povezovanja v slovenskem gospodarstvu, medtem ko sama teh priložnosti še ne izrabljajo v zadostni meri.

Strateška zaveznitva ali partnerstva, kot jih nekateri imenujejo, so značilna predvsem za visokotehnološke panoge, kjer podjetja iščejo partnerje, ker želijo deliti tveganja pri trženju novih tehnologij ter produktov. Te zveze temeljijo na komplementarni medsebojni izmenjavi tehnologij in znanja partnerjev, ki imajo skupni cilj.

V magistrskem delu se želim posvetiti procesu povezovanja podjetij, predvsem z vidika načrtne priprave in oblikovanja ustrezne strategije kot orodja za uresničevanje osnovne vizije in ciljev podjetja. Pri tem je pomembna strategija povezovanja in ne proces povezovanja. Cilj podjetja ne sme biti v povezovanju samem, temveč v oblikovanju ustrezne povezave, ki bo pomagala pri doseganju ciljev podjetja (Gomes, 1998b, str. 6). Strateško povezovanje je proces, ki zahteva sistematičen pristop ter zavezanost srednjega in najvišjega vodstva podjetij.

Informatiko in komunikacije (IKT) sem izbral zato, ker v tem procesu nastopa v več vlogah. Kot ponudnik rešitev omogoča navidezno skrajšanje geografskih razdalj med podjetji. Na ta način omogoča hitrejši dostop do podatkov in informacij, ki v procesu povezovanja igrajo bistveno vlogo. Poleg tega so se podjetja te panoge zelo hitro odzvala na tržne spremembe, se začela specializirati, povezovati in iskati svoj prostor pod soncem v okviru verig dodane vrednosti. Podjetja se pri tem pojavljajo tako v vlogi uporabnikov in kot tudi ponudnikov rešitev. V magistrskem delu bom raziskavo strateškega povezovanja izvedel v okviru slovenskih podjetij IKT.

Modeli oblikovanja in upravljanja strateških zaveznitv so predmet raziskav več tujih avtorjev. Osnovni dejavniki modelov in njihova interakcija so v osnovi podobni. Ponavadi se razlikujejo glede na poudarek, ki ga določa gledišče posameznega avtorja.

Ciljno usmerjeno povezovanje podjetij močno vpliva na uspešnost podjetij. Od uspešnosti tega procesa sta odvisna rast in razvoj posameznega ali skupine podjetij. Cilj magistrskega dela je oblikovanje modela oziroma pristopa, ki bi ga podjetja lahko uporabila pri oblikovanju strateških partnerskih povezav, in utemeljitev smiselnosti načrtnega oblikovanja strateških povezovanj

podjetij. Poleg tega želim oceniti pomen in način praktičnega oblikovanja partnerskih povezav v slovenski informacijski in komunikacijski panogi na oblikovanem modelu.

Namen magistrskega dela je pomagati pri uspešnem strateškem povezovanju in rasti podjetij. Podjetja na ta način lažje pridobijo in uveljavijo konkurenčne prednosti, ki jim zagotavljajo rast in preživetje v konkurenčno vse zahtevnejšem okolju. Širši namen magistrskega dela je osvetliti problematiko strateškega povezovanja z dveh vidikov: strateška povezovanja postajajo za podjetja vse pomembnejši dejavnik vstopa in nastopa na trg; na drugi strani gre za proces, ki je v veliki meri odvisen predvsem od načrtnega pristopa in realizacije oblikovane strategije. Delo skuša opozoriti na pomembnost obravnavane problematike in podati učinkovito orodje za oblikovanja strategije povezovanja podjetij.

Ugotovitve in izkušnje bom skušal uporabiti tudi v okviru delovanja Združenja za informatiko in telekomunikacije Gospodarske zbornice Slovenije, kjer sem zaposlen. Večina ugotovitev in potreb izhaja prav iz mojih izkušenj v okviru delovanja združenja.

V zasnovi in preučevanju problematike se magistrsko delo v marsičem dopolnjuje z delom Bolte (1997). V obeh primerih gre za celosten pristop oblikovanja zavezništev, vendar z različnimi cilji. Oba modela lahko služita kot orodje vodilnim pri oblikovanju strategije povezovanj. Medtem ko Bolta uporablja model za preučevanje možnih zavezništev v naftni industriji, bo raziskava v mojem delu namenjena praksi povezovanja v slovenski industriji IKT in preverjanju skladnosti le-te z smernicami predlaganega modela.

Magistrsko delo bom zasnoval na pregledu tuje in domače literature s področja gospodarskih povezovanj podjetij. Jedro dela tvorijo predvsem dela tujih avtorjev s področja strateškega povezovanja in vodenja podjetij. V svojih razmišljanjih se bom oprl na praktične primere, ki jih v svojih delih obravnavajo tuji avtorji. V zadnjem času smo tudi pri nas priča vse pogostejšemu pojavu strateškega povezovanja. V Sloveniji gre pri strateškemu povezovanju bolj za začetne poizkuse; na to kaže že dejstvo, da so prevzemi in združitve podjetij zgolj predmet obravnave borznih dogajanj. Resnejše in usmerjene analize in obravnave najdemo predvsem znotraj drugih tematik. S pomočjo literature bom podal svoje ali tuje izkušnje, ter poglede na posamezne probleme. Kjer bo mogoče, bom naštel in podal praktične primere iz domačega okolja. V delu bom smiselno povzel ugotovitve in mnenja avtorjev ter podal svoj pogled na obravnavano problematiko magistrskega dela.

Teoretično osnovo bom nadgradil z raziskavo povezovanj podjetij v okviru izbrane gospodarske panoge v Sloveniji. Proces povezovanja podjetij se v zadnjem času razvija medsektorsko, kar pomeni, da se podjetja ne povezujejo le znotraj iste panoge, temveč svoje rešitve snujejo in tržijo s partnerji znotraj celotnega gospodarstva. Pred raziskavo bom povzel glavne značilnosti strateškega povezovanja v svetu, osvetlil splošno stanje panoge v Sloveniji ter nakazal glavne smernice in pomanjkljivosti, ki jih vidim. Raziskavo bom naredil na osnovi vprašalnikov in potrebnih dodatnih intervjujev. Rezultate raziskave bom analiziral glede na oblikovani model.

Ker gre v tem primeru za dokaj novo in neraziskano področje, se bom pri raziskavi skušal omejiti zgolj na osnovne ugotovitve, povezane z motivi, načini, pričakovanji in izkušnjami podjetij. Posamezne ugotovitve bom primerjal z ugotovitvami, zapisanimi v samem delu.

Magistrsko delo bo smiselno razdeljeno v sklope, sestavljene iz posameznih poglavij. Na začetku bom teoretično opredelil ozadje strateških zavezništev. Skozi delo bom oblikoval okvir za uspešen pristop k oblikovanju strateških zavezništev, medtem ko bom z raziskavo prakse skušal ugotoviti zavedanje in ustreznost reševanja obravnavane tematike s strani podjetij.

Začetno poglavje bo namenjeno teoretični predstavitvi procesa povezovanj podjetij. S pomočjo strokovne literature bom podal ugotovitve in napotke, pomembne za osvetlitev problematike. Pojasnil bom vlogo, principe, motive, glavne dejavnike in okolje, ki zaznamujejo ta proces. Glede na dinamičen proces strateških zavezništev bom opisal razvoj povezav skozi zgodovino in vpliv informacijske in komunikacijske tehnologije v današnjem času. Dinamiki sprememb sledi tudi organizacija podjetij in s tem organizacijske oblike povezanih podjetij.

Principe, ki jih različni avtorji v svojih delih s tega področja navajajo, bom uporabil kot osnovo oblikovanja okvirja obvladovanja strateških zavezništev. Gre za izgradnjo modela oziroma smernic, ki vodjem omogočajo vpogled in načrtno oblikovanje povezav z ostalimi podjetji.

V okviru raziskave bom najprej opredelil panogo oziroma položaj podjetij v informatiki in komunikacijah. S kratko analizo panoge bom skušal opredeliti njene osnovne značilnosti. Temu bo sledila raziskava in analiza strateškega povezovanja podjetij v praksi.

Delo bom sklenil z ugotovitvami, do katerih sem prišel pri primerjavi oblikovanega modela s prakso slovenskih podjetij v procesu strateškega povezovanja.

## **2. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN POVEZOVANJE PODJETIJ**

### **2.1. OPREDELITEV**

V literaturi se pojavlja več pojmov in izrazov, ki opisujejo proces strateškega povezovanja oziroma strateških zavezništev med podjetji. Med podjetji obstaja množica različnih odnosov, ki jih avtorji različno klasificirajo, zato o zavezništvu in partnerstvu obstaja tudi veliko definicij.

Strateška zavezništva so najpogosteje uporabljeni pojem, poleg katerega se uporabljajo še: mednarodna družabništva, alianse, konvencije, konference, projekti, mednarodna kooperativna tveganja, koalicije, mreže, skupna vlaganja itd.. Gre za prostovoljna, dolgoročna, ponavadi nelastniška družabništva, interesna razmerja dveh ali več, ponavadi komplementarnih, strank ali

družabnikov, ki jih dopolnjujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilji (Hrastelj, 2001, str. 196).

Podjetja se povezujejo med seboj na trgu ali še preden stopajo v medsebojne tržne stike. Pri tem med njimi nastajajo razmerja. Gre za nove strukture, pri katerih gre za odnose med podjetji in ne med posameznimi ljudmi. Lipovec jih (1987, str. 208) imenuje strukture visokega reda.

V strateških zavezništvi glavno vlogo igrajo zavezniki, partnerji. Definicija pojmov v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, ki se navezujejo na pojav gospodarskega povezovanja:

➤ **zaveznik -a m (e):**

1. kdor koga podpira, mu pomaga v njegovih prizadevanjih, zlasti ko mu kdo drug nasprotuje;
2. kar zaradi svojih lastnosti, značilnosti koga podpira, mu pomaga pri njegovih prizadevanjih.

➤ **partner:**

1. kdor s kom sodeluje, zlasti v gospodarstvu; itd.

➤ **partnerstvo:** sodelovanje zlasti v gospodarstvu.

➤ **zveza:**

1. pojav ali stanje, ko je kaj povezano s čim;
4. skupnost organizacij ali posameznikov z enako dejavnostjo in skupnimi interesi;
5. kar obstaja med stvarima, stvarmi, ki imajo z določenega stališča kaj skupnega;
6. kar nastane kot posledica medsebojnih stikov, sodelovanja in omogoča medsebojno dogovarjanje, sodelovanje, spoznavanje;
8. odnos, poznanstvo, ki ga ima kdo s kom in navadno omogoča kake koristi;

Naravo strateških zavezništev (angl. strategic slliances) najbolje opisuje izraz strateška zveza. Hrastelj (2001) uporablja izraz strateško zavezništvo. Pojem strateških zavezništev vključuje več izrazov, ki jih bom uporabljal v magistrskem delu: strateška zavezništva, partnerstva, zveze, povezave.

Strateško zavezništvo je najbolj osnovna, preprosta oblika poslovnega sodelovanja. Vrsto sodelovanja določa narava udeležencev in ne podpisani dogovori. Strateško zavezništvo vsebuje:

- tesno povezavo med partnerji,
- pravi interes vseh partnerjev za prihodnje sodelovanje,
- strateški odnos na daljši rok,
- podporo najvišjega vodstva sodelovanju,
- recipročen odnos med partnerji,
- sodelovanje, ki temelji na koordinaciji in ne na hierarhični moči.

Strateška zavezništva so dogovori o sodelovanju med dvema ali več podjetji, ki delujejo v okviru skupne strategije in obojestranskih koristi (angl. win/win combination). Gre za recipročna razmerja, kjer vsak prispeva in deli svoje znanje in sposobnosti z drugimi in v korist podjetja. Partnerji si delijo vložek, investicije in tveganje.

Partnerstvo je pojem, ki se uporablja v mnogih publikacijah, brez jasne definicije, kot ključni element v procesu mrežnega sodelovanja oz. povezovanja. Partnerstvo lahko razumemo kot sodelovanje med interesenti, ki temelji na poznavanju moči in slabosti posameznikov, v smeri skupno dogovorjenih ciljev, razvitih na podlagi učinkovite in usklajene komunikacije. Poznavanje moči in slabosti posameznikov omogoča udeležencem lažje usklajevanje, izmenjavo znanj, izkušenj med njimi ter premagovanje navideznih preprek, ki nastajajo pri doseganju skupnega cilja. Skupen cilj se razvije med procesom komunikacije, ki vključuje vse udeležence.

Partnerstvo se navezuje tudi na ostale pojme: članstvo, zavezništvo, zveza, komunikacija, dogovor, sodelovanje, deljenje informacij, medsebojno vplivanje, udeležba, razumevanje, itd. (The Partnership Ingredient in Networking, 2003).

Zavezništvo se ne enači z notranjim ali zunanjim podjetjem, potrebno ga je obravnavati kot podaljšano podjetje. Podaljšano podjetje (angl. extended company) je izraz za partnerski odnos med podjetjema, ki sta samostojni in sodelujeta na določeni distanci, medtem ko izraz notranje podjetje označuje podjetje samo in ne vključuje njegovih podružnic ali drugih podjetij; zato ga ni mogoče upravljati in kontrolirati kot navadno podjetje. Je živ sistem, s svojo organizacijsko strukturo, medsebojnimi odnosi, kulturo in ciljem. Pri oblikovanju je potrebno upoštevati določen proces, ki implementira zastavljeni koncept in skrbi za uravnoteženo zadovoljstvo vseh udeležencev (Lynch, 1993, str. vii–xii). Gre za tako imenovano »win /win« kombinacijo, ki je značilna za obojestransko korist udeležencev v partnerskem odnosu.

Pri strateškem zavezništvu gre za povezavo interesa na določenih poslovnih področjih ali za povezavo podjetij. V jedru gre za trgovsko partnerstvo, ki izkorišča učinkovitost konkurenčnih prednosti partnerjev, z medsebojno menjavo tehnologij, spretnosti, znanja in produktov, ki jih imajo. Glede na množico interpretacij strateško zavezništvo vsebuje:

- dve podjetji ali več, ki se povezujejo z namenom, da dosežejo skupni cilj, pri tem pa bolj ali manj (glede na obliko zavezništva) ostajajo neodvisna,
- podjetja si delijo ugodnosti začrtane v zavezništvu,
- podjetja so v zvezo nepretrgoma vključena s prispevanjem enega strateškega področja ali več: tehnologija, produkti, znanje idr.

Prevzemi, združitve in pripojitve, v katerih eno podjetje prevzame nadzor nad novim podjetjem, niso strateška zavezništva. Podobno čezmorske podružnice multinacionalnih podjetij, tudi če so plod skupnih vlaganj, niso strateška zavezništva, saj to niso neodvisna podjetja s svojimi cilji. Licenciranje in franšizni sistemi ne zahtevajo stalnega pretoka tehnologij, znanja in spretnosti med partnerji in kot taki niso strateška zavezništva. Pri procesu oz. dogovoru medsebojnega licenciranja poteka izmenjava tehnologij, vendar med partnerjema ni dogovora o nadzoru nalog povezanih s tehnologijo. Podobno enostavni dogovori o prodaji in nakupih materialov, dobrin ne vsebujejo dolgoročne medsebojne odvisnosti, skupnega nadzora, pretoka tehnologij, znanja in proizvodov. V nasprotju s tem pa licenciranje lahko obravnavamo tudi kot obliko strateškega zavezništva. Današnja strateška zavezništva tako vsebujejo kooperativne in konkurenčne

elemente v okolju skupnega nadzora. Zanje so značilne notranje povezave podjetij z dobavitelji in distributerji, s podjetji sorodnih tehnologij in celo konkurenti (Yoshino et. al., 1995, str. 4–16).

Strateško zavezništvo je partnerstvo, v katerem partnerji združijo moči v poslovnem prizadevanju za doseg svojih ciljev. Osnovna ideja zavezništev je zmanjšati tveganje in povečati učinkovitost svoje dejavnosti (Small business notes, 2003).

## **2.2. RAZVOJ PARTNERSKIH POVEZAV**

Proces globalizacije je star že več kot 2500 let. Zaživel je že v času Feničanov in se nadaljeval z Aleksandrom Velikim, Kolumbom in kasnejšimi imperiji vključno z angleškim.

Mariotti (str. 3–5, 2002) opisuje razvoj partnerskih odnosov v zgodovini človeštva. Začetke partnerstva je verjetno iskati s pojavom človeka kot razumnega bitja. Že v Svetem pismu piše, da je bog Adamu dodelil ustreznega partnerja, Evo. Tako sta moški in ženska predstavljala eno izmed prvih oblik partnerstva. V tem času so se partnerstva razvijala med možmi, ki so skupaj lovili, in ženami, ki so nabirale hrano. Delo je bilo razdeljeno glede na učinkovitost dela, ki ga je posameznik opravljal. Vidimo, da je začetek partnerskih povezav nastal z delitvijo vlog ali del.

Moč posameznika je odločilno vplivala na razvoj človeštva v srednjem veku. Partnerstvo je bilo redkejši pojav in stvar premožnejšega sloja, kjer je bilo opaziti povezovanje ljudi na vplivnih položajih.

Pojav partnerskih odnosov je opazen v tudi predindustrijski družbi v obliki povezovanja ljudi določenih poklicev in obrti (kmetje, rudarji, prodajalci itd.).

Industrijska revolucija je dala partnerstvu nov pomen. Zapleteni postopki v proizvodnji so povezali proizvajalce s svojimi podizvajalci in obratno. Nadalje so združitve podjetij v mednarodne korporacije pomenile novo obliko partnerstev. Prevzemi in nakupi so združili več podjetij in tako so nastala nova partnerstva.

Večanje trga in globalizacija sta bila vedno povezana tudi s pojavom sodelovanja. Pojav zavezništev kot jih poznamo danes se začel v pomorstvu in železnici v 18. in 19. stoletju. Prihodnost in razvoj teh novih hitro razvijajočih se dejavnosti je bil negotov, ob tem pa je terjalo velike finančne vloške (Lynch, 1993, str.11–18).

Strateška zavezništva oziroma skupna vlaganja na področju izkoriščanja nafte, plina in rudnin v 19. stoletju so temelj mnogih današnjih skupnih vlaganj v tej industriji. Glavna razloga medsebojnih povezovanj podjetij sta bila obseg potrebnega kapitala in porazdelitev prevelikega tveganja (Hrastelj, 2001, str. 195).

V 19. stoletju so se pojavile tudi prve oblike franšiznega poslovanja. Gre za povezave velikih razvitih podjetij z manjšimi samostojnimi. Železniške družbe so farmerjem in lastnikom posesti ponudile gradnjo mest ob železniških progah. S tem je železnica povečala promet, mesta pa so dobila dostop do transportnega sredstva, ki jim je omogočilo nadaljnji razvoj.

Zavezništva so sčasoma postala oblika trženja in prodora novih tveganih tehnologij. Na področju globalne prodaje produktov in storitev se je uveljavil način franšiznega zavezništva. Ta način je bil značilen tudi za podeljevanje franšiz na področju distribucije električne energije v večjih mestnih okoliših v ZDA. Na začetku 20. stoletja je v ZDA sledil vzpon avtomobilske industrije, ki je distribucijo razvijala preko franšiznih prodajaln. Na ta način se je ognila velikim stroškom postavitve lastne distribucijske mreže. Za avtomobilsko industrijo so bila značilna tudi zavezništva avtomobilskih proizvajalcev in njihovih dobaviteljev. Zavezništva so se tako razvijala v mnogih industrijskih panogah. Pojav franšiznega sistema, visokotehnoloških konzorcijev za raziskave in razvoj, zavezništev med dobavitelji kaže na njihovo spreminjanje in razvoj prvotnih skupnih vlaganj (Lynch, 1993, str. 11–18).

Mnogi strokovnjaki in avtorji so v 60-ih letih prejšnjega stoletja aktivneje začeli vzpodbujati in opozarjati na prednosti povezovanja med podjetji. Podjetja se v tem času preprosto niso zavedala prednosti strateških zavezništev. V tem času so bile zveze oblikovane z namenom lažjega dostopa do tujih trgov in v izogib zakonskim regulativam držav. Celo v dinamičnih, viskotehnoloških panogah so bila partnerstva redko posledica inovativnega, na znanju in izkušnjah temelječega značaja. Pomen zveze se ni spremenil vse od konca 70-ih in 80-ih let.

V 70-ih letih prejšnjega stoletja so ameriška podjetja svojo rast načrtovala z diverzifikacijo svoje dejavnosti. Tej strategiji, ki se ni obnesla, je sledilo obdobje prevzemov. Večina teh prevzemov ni bila uspešnih. Izkušnje in primeri so mnoga podjetja prepričala in usmerila v oblikovanje strateških zavezništev. V kolikor so podjetja v tem iskala rešitev za hitro odpravo svojih težav, so bila obsojena na neuspeh. Večina partnerstev je temeljila na delitvi stroškov razvoja, deljenju znanja in lažjemu ter hitrejšemu vstopu na določene trge. Počasi so se podjetja začela zavedati tudi nevarnosti in tveganj sodelovanja.

Na Japonskem so značilni »keiretsuji«, zveze, kjer so dobavitelji vezani na veliko matično podjetje. Povezave oziroma te oblike odnosov so izredno učinkovite, japonska pa je na ta način pridobila konkurenčno prednost v kvaliteti, obvladovanju in koordinaciji gospodarstva. Nasprotno pa »shudani« niso vertikalna zavezništva, temveč združujejo širši spekter dejavnosti. Za obe obliki je značilna tesna povezanost in zavezanost k skupnim ciljem, kjer nadzor prevzame obliko koordinacije in ne služnosti.

Nestanovitnost in s tem povezana težja koordinacija ter ravnanje zvez so vplivali na večjo previdnost pri njihovem oblikovanju. Temu obdobju je sledila gospodarska recesija. Sčasoma so vedno večji konkurenčni pritiski in naraščajoči stroški raziskav in razvoja podjetja zopet prisilili v krajšanje razvojnih ciklov proizvodov in v sklepanje novih tehnoloških povezav. Nove bolj

prilagodljive oblike povezav so zamenjale tradicionalno vlogo skupnih vlaganj in drugih oblik povezav, temelječih na lastniškem razmerju. Število nelastniških partnerstev je z manj kot 10% vseh zavezništev leta 1970 poraslo na 85% vseh zvez v letu 1996 (Duysters et. al., 2003, str. 3–5). Ta lastništva so značilna zlasti za velika podjetja, ki s partnerskimi povezavami skušajo ohraniti možnost za hiter prehod na novo tehnologijo ali področje. Podjetja se v viskotehnološkem sektorju na ta način prilagajajo in zavarujejo pred močnimi konkurenčnimi pritiski in se lahko hitreje prilagodijo novim tržnim razmeram.

Na prelomu tisočletja je s prihodom interneta proces partnerstva dobil novo dinamično noto. V tem času se je izoblikovalo nešteto povezav, med katerimi jih je mnogo tudi propadlo. Redke so obstale in so služile kot osnove za nadaljnja združevanja. Hitre tehnološke spremembe so prisilile podjetja v povezave, partnerstva, ki so jim omogočala deliti skupna znanja, tehnologijo, povezave in spretnosti. Pojav procesa sodelovanja posebej internet in z njim povezano e-poslovanje. Hitrost sprememb in potreb narekuje prilagajanje in izbiro novih partnerjev. Razmere se spreminjajo, kot se spreminja okolje, ki ga podjetja skušajo obvladovati. Podjetja se povezujejo v mreže. Glavna vrлина današnjih podjetij je v sposobnosti povezovanja in obvladovanja povezav v današnjem času.

## **2.3. ZNAČILNOSTI PARTNERSTEV DANES**

### **2.3.1. SODOBNE OBLIKE PARTNERSTEV**

Povezave dobivajo danes nov pomen. Družbene spremembe vplivajo tudi na partnerstva, čeprav vsa partnerstva niso del poslovnega sveta. Ravnateljstva podjetij morajo pri oblikovanju partnerstev upoštevati vse dejavnike sprememb. Ljudje glede na potrebe in interese oblikujejo različne interesne skupine. Razumevanje in predvidevanje teh partnerstev pa lahko bistveno vplivata na partnerstvo z zaposlenimi. Uspešna podjetja skušajo partnerske odnose vzpostaviti prav s svojimi zaposlenimi.

Značilnosti novega okolja, ki zaznamuje poslovanje podjetij na začetku 21. stoletja:

- omejeni viri – v obliki fizičnih virov v okolju in zaradi ozke strateške usmerjenosti podjetij;
- pojav močnejše konkurence – ponavadi na osnovi novih virov; pojav novih vrst konkurence – na osnovi novih tehnologij, doma in na tujem. V konkurenčnem boju za obstanek poteka bitka med močnimi in šibkimi podjetji, ki sledijo istemu strateškemu cilju. Najtežje je oblikovanje in prilagajanje podjetja različnim strategijam in pristopom v okolju. Podjetja, ki dominirajo v svoji panogi so uspela z minimalnimi vložki doseči velike koristi (Schildknecht, 2001, str. 18);
- večja pričakovanja potrošnikov glede storitev in kakovosti poglobljenih znanj na različnih ravneh trga zaradi sofisticiranosti in informiranosti strank;
- pritiski močnih in velikih dobaviteljev, kot so trgovci na debelo, ki v želji po povečevanju ekonomije obsega znižujejo svoje stroške;



- internacionalizacija trgov in konkurence, ki jo je omogočil pojava interneta;
- hitre spremembe na trgih in v tehnologijah;
- turbulentna in nepredvidljiva okolja.

Spremembe v okolju vplivajo tudi na razvoj novih organizacijskih oblik, ki razčlenjujejo in prenašajo funkcije podjetij. Organizacije bodo v prihodnosti vertikalno razčlenjene, njihove funkcije, ki jih je običajno opravljalo eno podjetje, se bodo prenesle na druga podjetja. Podjetja se bodo usmerila v dejavnost, ki jo najbolje obvladajo, ostale pa prepustile v izvajanje drugim.

Eden od odgovorov in oblik prilagajanja podjetij okolju je pojav strateških povezav in partnerstev z ostalimi. V ospredje prihaja obvladovanje odnosov s strankami in ostalimi kooperanti na trgu. Nove oblike združb zaznamuje fleksibilnost, usmerjenost in poudarek na obvladovanju odnosov z ostalimi udeleženci trga (Graham, 1998, str. 175).

Pojav novih mrež sodelovanja, ki organizacije povezujejo v različne oblike zvez, je postala glavna točka strateškega razvoja v mnogih industrijah – računalniška, letalska, avtomobilska idr.

Zaradi teh razlogov se podjetja strateško povezujejo in vključujejo v mreže. Seveda pa so procesi medsebojnega povezovanja med podjetji včasih bolj zapleteni in pripeljejo lahko do novih oblik in poti sodelovanja in poslovanja s strankami.

**V današnjem okolju** lahko opazimo premike v strategijah podjetij - govorimo lahko o prehodu **iz časa tekmovanja v čas sodelovanja**. Pogodbene odnose zamenjujejo partnerski. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij in ne zapisana pravila njihovega sodelovanja. Sodelovanje med stranko, dobaviteljem, distributerjem in celo med tekmeci oblikuje mrežo, kjer udeleženci lahko oblikujejo navidezno »virtualno« podjetje oziroma organizacijo. Pojav mrež lahko postane nova oblika organizacijske oblike (Graham, 1998, str. 176). Tako je glavna značilnost mrežnih organizacij učinek poslovnih funkcij različnih podjetij in posameznikov v procesu vertikalne drobitve. V nekaterih primerih se povezujejo podjetja tudi horizontalno, vsekakor pa so vezi in struktura bolj prilagodljive kot tradicionalne oblike distribucijskih kanalov.

Aktivnosti v mreži ravnamo s pomočjo informacijskih sistemov za odločanje in upravljanje (angl. decision support system), ki so v funkciji kontrole tradicionalnih hierarhičnih organizacij. V ospredje so postavljene potrebe strank, ki določajo usmerjenost uspešnih organizacij. Povezave znotraj mrež vključujejo dobavitelje in končne kupce, pa tudi potencialne konkurente. V njo se vključujejo raziskovalna, trženjska, svetovalna in distribucijska storitvena podjetja.

### **2.3.2. PRILAGAJANJE PODJETIJ**

Gibko podjetje je ena od oblik prilagajanja tržnim razmeram in medsebojnemu povezovanju podjetij. Opišemo jo lahko kot obliko sodelovanja, ki se razteza po celotni verigi dodane vrednosti. Vsebinsko izraz pomeni iskanje najučinkovitejše poti v proizvodnem procesu z

namenom zmanjševanja nepotrebne dela in postopkov in povečanja učinkovitosti organizacije (ŠUSS, 2004). Sodelovanje omogoča lažje predvidevanje in ohranjanje stabilnosti trga.

Učinkovito odzivanje potrošnikov (angl. efficient consumer response – ECR) zaznamuje partnerski odnos med proizvajalci in velikimi trgovci. Cilj sodelovanja je zmanjšanje dobavnih stroškov. Glavni poudarek je na obvladovanju pomembnih kategorij in ne na kontroli blagovnih znamk. Sistem ECR skuša zmanjšati zaloge in obvladovati stroške na distribucijski poti s pomočjo elektronskega nadzora za naročanje in pregled blaga. Iz Amerike se seli tudi v Evropo. Kritiki očitajo sistemu zmanjševanje možnosti potrošnikove izbire proizvodov in omejevanje konkurence (Graham, 1998, str. 181).

Razvoj odnosov kaže tendenco partnerstev med podjetji, med kupci in prodajalci, torej tistimi, ki so bili do sedaj tradicionalni konkurenti.

### 2.3.3. E-DIMENZIJA

**Začetki interneta** segajo v leto 1994, ko je bil razvit prvi komercialni internetni brskalnik Mosaic na Univerzi Illinois v ZDA (Mariotti, 2002, str. 28). Ekipa, ki je razvila brskalnik Mosaic, je za investorja našla Jima Clarka. Partnerstvo med njimi je vodilo do enega največjih razcvetov konec dvajsetega stoletja. Produkt tega partnerstva se imenuje Netscape Navigator Web Browser.

Svetovni splet (angl. world wide web – www) je bil v uporabi že več desetletij, vendar je bil omejen le na državne in univerzitetne uporabnike, ki so ga uporabljali prikrito za iskanje informacij. Razvil se je z uporabo brskalnikov in katalogov s stranmi posameznih iskalnikov, ki so uporabo interneta naredili bolj praktično in zanimivo.

Sledila je mrzlica, podobna zlati mrzlici stoletje prej, tokrat pogojena z vstopom v novo tehnologijo in s tem povezanim zaslužkom. Pojavilo se je ogromno novih podjetij. Zaradi novosti tehnologije nobeno podjetje ni bilo dobro na mnogih področjih hkrati. To je vodilo do plazu partnerstev, zavezništev, skupnih vlaganj in tudi propadov teh zvez. Pomembnost partnerskih povezav v hitro rastočih podjetjih s področja interneta so poudarili tudi njihovi vodje. Uspešna podjetja kot so Alta Vista, eBay, Amazon, Yahoo in Lycos partnerstva vidijo kot neobhodna pri njihovi rasti (Price, 2000, str. 12, 13, 32, 76, 139, 185).

**Partnerstva** je bilo relativno enostavno in hitro oblikovati. Odmevi vročih partnerskih povezav, ki so bila objavljena, so že tako napihnjene vrednosti delnic podjetij še dodatno napihnil. Podjetja so sklepala partnerstva s komerkoli. Zavezništva so postala del vsakdanjika. Obilica novic je rasla z dneva v dan, tako da jim tudi raziskovalci niso več mogli slediti. Diagrami povezav podjetij je spominjal na skledo špagetov (Mariotti, 2002, str. 29). Podjetja so izmenjevala prevrednotene lastniške deleže in objavljala partnerske povezave. **Hitremu vzponu sledi hiter padec.** Večina podjetij ni imela cilja ustvariti dolgoročnega dobička. Jezdila so na valu pričakovanj. Prvotna pričakovanja so omogočila velike zasluge in investicije kapitala. Ta

denar je splahnel in s tem tudi »gorivo«. Povezovala so se podjetja, ki so imela neverjetno rast. Obsedenost z internetom, e-trgovino in spletom je na svetovnih borzah povzročila napihnjene vrednostnega balončka, ki je nato le še čakal, da se razpoči. Trg je bil v trenutku poln propadlih podjetij in zavezništev, obljub in dolgov. Nekatera partnerstva pa so ostala. Izkušnje so pokazale, da je prihodnost e-dimenzije v povezavah, ki prinesejo partnerjem obojestransko korist in so dobro oblikovana. Obdržala so se tradicionalna podjetja, ki so sklepala partnerstva racionalno.

Partnerstva, poslovanje in strategije zaznamujejo visoka tehnologija, velika hitrost sprememb, veliko tveganje in velik dobiček. **Spremembe in odnose opisuje nov e-model**, kjer se partnerji povezujejo preko žice. Tehnologija omogoča medsebojno kontrolo in usklajevanje, ki jih morajo udeleženci sprejeti. Internet pomeni povezanost in odprtost, deljenje informacij na višji stopnji. Zaupanje in vrednote so pri tem postavljene pred preizkušnjo. Podjetja se ne zanimajo več za roke dobave svojih dobaviteljev. Informacijska tehnologija jim omogoča kontrolo – zanima jih kako se bo dobavitelj odzval, glede na to, da zasedenost njegovih zmogljivosti ni usklajena z dogovorjenim urnikom. Tehnologija, ki omogoča predvidevanje in strateško planiranje naj bi te situacije odpravile. Internet in zavezništva omogočajo skupno planiranje, napovedovanje in prilagajanje na celotni dobavni poti in to ne samo v eni tovarni ali dobavnem procesu.

Pravilno oblikovani **mrežno organizirani inkubatorji** prinesejo dvoje prednosti: obseg in področje delovanja velikih ter podjetniški duh malih podjetij. Gre za nadgradnjo podjetniških inkubatorjev – organizacij, ki pomagajo ustanavljati nova podjetja, jih razvijati in jim (podjetnikom) nuditi pomoč v obliki prostorov, svetovanja, storitev. Nudijo jim pomoč pri organizaciji proizvodnje na osnovi tržno zanimive ideje do tistega trenutka, ko si podjetje pridobi ugled zanesljivega poslovnega partnerja in začne popolnoma samostojno delovati (Creativ, 2004). V novi ekonomiji obsega so lahko osnovni organizacijski model, ki omogoča vzpostavitev partnerskih povezav med člani vzpostavitvenega moštva in ostalimi podjetji, omogoča prenos znanja in talenta ter oblikuje tržne in tehnološke stike med člani.

V prihodnosti bodo vodilna mesta obdržala **podjetja, ki bodo predvidela spremembe v okolju**. Interakcija med podjetji, strankami, zaposlenimi in ostalimi partnerji bo prerasla e-trgovino. Spletna trgovina bo temeljila na sodelovanju med njenimi udeleženci. Sistemi za ravnanje z odnosi in resursi (CRM, SCM) bodo omogočali še tesnejše sodelovanje, koordinacijo in zmanjševanja stroškov v dobavni verigi. Postavlja se vprašanje, ali bodo ta partnerstva funkcionirala, in ali jih bo rivalstvo med podjetji uničilo.

Prihranki pri transakcijskih stroških, ki jih prinaša IKT so vidni, za spreminjanje navad in za pridobivanje zaupanja kupcev pa bo potrebno več časa. Poleg tehnologije na partnerstva vpliva predvsem zaupanje – in zaupanje v e-komponento raste počasi. Svetovno gospodarstvo je dinamično. Strateška zavezništva skušajo temu slediti. Niso alternativa, ampak nuja. Velika podjetja so se zavedla nove dimenzije, ki jo je prinesel svetovni splet (Mariotti, 2002, str. 37).

## 2.3.4. RAZLOGI ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV

S sodelovanjem podjetja lažje dosežejo kritično maso finančnih sredstev, spretnosti, znanj, potrebnih za raziskave, razvoj standardov ali vstopa na nove trge. Nekaterim vključevanje služi za izboljšanje odzivnosti in prilagodljivosti podjetja nastajajočim priložnostim. Za podjetje so stroški, da si samo pridobi vsa znanja in usposobljenosti za učinkovit nastop na trgu, ponavadi previsoki. Potrebni viri so lažje dosegljivi preko strateških povezav s specializiranimi partnerji, ki so usmerjeni vsak v svojo osnovno dejavnost.

Motivi podjetij za oblikovanje partnerskih povezav:

- **Zmanjšanje tveganja:** diverzifikacija portfelja proizvodov, disperzija ali zmanjšanje fiksnih stroškov, hitrejši vstop in povračilo stroškov, porazdelitev vložkov kapitala.
- **Ekonomija obsega in racionalizacija:** nižji povprečni stroški, nižji stroški zaradi primerjalnih prednosti vsakega partnerja.
- **Komplementarne tehnologije in patenti:** tehnološka sinergija, menjava patentov in trga.
- **Onemogočanja konkurence:** defenzivna skupna vlaganja za zmanjševanje konkurence, ofenzivna vlaganja za povečanje stroškov in zmanjšanje tržnega deleža tretjih podjetij. Primer defenzivnega vlaganja je podjetje Caterpillar, ki se je na Japonskem povezalo z Mitsubishijem, da bi povečal pritisk na cene in tržni delež konkurenta Komatsuja. Čeprav partnerstvo za Caterpillar ni bilo velikega pomena, je pomenilo trn v peti Komatsuja in vplivalo na njegovo konkurenčnost zunaj Japonske (Yoshino et. al., 1995, str. 93–99).
- **Vladni trgovinski predpisi in ovire:** pridobitev dovoljenja lokalnega podjetja zaradi povezave z domačim podjetjem, zadostitev lokalnim zahtevam.
- **Internacionalizacija:** koristi pridobljenega znanja lokalnega partnerja.
- **Vertikalna integracija:** dostop do materialov, tehnologij, dela in kapitala; regulatorna dovoljenja; dostop do distribucijskih poti; koristi prepoznave blagovnih znamk; oblikovanje zvez z večjimi kupci.
- **Tehnološka kompleksnost:** razvoj in uvedba nove tehnologije zahteva globino in širino potrebnih znanj.
- **Tehnološka negotovost:** sodelovanje lahko zmanjša negotovost uporabe novih tehnologij (Lamming, 1993, str. 89).
- **Zmanjšanje stroškov prevzema:** v zadnjem času tudi v Sloveniji prihaja do prevzemov in strateških povezav med podjetji. Pri tem se podjetja soočajo z odločitvijo, ali bi zvezo vzpostavila preko lastniškega ali nelastniškega deleža. Kaj vpliva na izbiro, si bomo pogledali v nadaljevanju pri oblikovanju modela strateškega povezovanja.
- **Dopolnitev obstoječih tržnih poti z novimi izdelki.**
- **Kot vzpodbuda podjetniškemu duhu srednjega nivoja vodstva:** pogosto pozitivni učinki povezovanja niso enostavno merljivi. V nekaterih primerih podjetja pridobljene izkušnje cenijo bolj kot neposredne denarne učinke.
- **Pridobivanje izkušenj perspektivnega mlajšega kadra.**
- **Vir novega prihodka.**

- **Pridobivanje ugleda; oblikovanje dobrih stikov z javnostjo:** pojav, ki kaže pozitivne učinke pojavljanja v javnih medijih, je borzna kotacija in rast vrednosti delnic podjetij, ki se združujejo.
- **Odlična metoda za oblikovanje timskega duha srednjega vodstva podjetja:** izkušnje podjetij kažejo, da skupni cilji in delovanje povezujejo ljudi.

Prednosti sodelovanja lahko razdelimo glede na področje njegovega vplivanja. S pomočjo delitve tveganja, izmenjave in pridobivanja znanj, ekonomije obsega in racionalizacije podjetje vpliva na svoje interne prednosti. Pri tehnoloških partnerstvih je učenje lahko glavni cilj ali pa stranski rezultat povezovanja. Doz. Yves (1995, str. 36–38) navaja pet vrst učenja oz. znanj, ki jih pri tem podjetje lahko pridobi: o okolju, o nalogah, o procesih, o spretnostih in o ciljih. Onemogočanje konkurence, vplivanje na razvoj ter pogoje panoge, izmenjava patentov in komplementarnih tehnologij, hitrost vstopa na nove trge in odzivnost na ponujene priložnosti vplivajo na njegove konkurenčne prednosti. Podjetje lahko s pomočjo pridobivanja znanja, diverzifikacijo in internacionalizacijo vpliva na svoje strateške prednosti.

Značilnosti sodobnega trga sta njegova **kompleksnost in tveganje**. Ena od možnosti zmanjševanja tveganja in obvladovanja kompleksnosti je sodelovanje. Tveganje in zapletenost imata različne oblike:

**a) Spreminjanje mej med različnimi trgi:** značilnosti trgov se spreminjajo, pojavljajo se nove vrste konkurence in nove zahteve uporabnikov. Informacijska industrija je primer zlitja različnih svetov – telekomunikacij, elektronike, zabavne elektronike in medijev, založniške in pisarniške industrije. Konvergenca industrij povečuje zapletenost obvladovanja različnih tehnologij in zahtev uporabnikov, ki jo mora posamezno podjetje obvladovati, da bi zadovoljijo potrošnikove potrebe. Ker posamezno podjetje ne more obvladovanju trženja, oblikovanja in izdelovanja proizvodov, so se prisiljena združevati.

**b) Diverzifikacija potrošnikovih potreb:** za svoje plačilo potrošnik zahteva vedno večjo vrednost izdelka in hkrati njegovo edinstvenost. Rojeva se trg nakupov ena-na-ena oziroma mikrosegmentacija. Pojavlja se potreba po učinkovitejši mrežni organizaciji.

**c) Svetovne meje se odpirajo:** podjetja nastopajo globalno in sodelovanje ponuja boljšo in privlačnejšo možnost nastopa na svetovnem trgu.

## 2.4. OBLIKE PARTNERSTEV

### 2.4.1. DEFINICIJA PARTNERSTVA

V literaturi obstaja veliko kategorizacij povezav med podjetji. Mariotti (2002) navaja štiri osnovne vrste partnerstev:

- partnerstvo s stranko,
- partnerstvo z dobaviteljem,
- partnerstvo z zaposlenimi in družbeniki,
- posebna partnerstva – osebna ali profesionalna.

Obstaja še peta oblika partnerstev in sicer med ljudmi in tehnologijo. Čeprav tehnologija ne more sklepati partnerstev, lahko njeno pomanjkanje otežuje partnerske odnose, v skrajnem primeru celo povzroči njihov razpad. V današnjem svetu informacijske tehnologije in globalnega gospodarstva, je tehnologija lahko naš partner, partner na katerega se lahko zanesemo in nam omogoča gospodarski uspeh. Lipovec razlikuje vrste povezovanja glede na različne oblike upravljanja. Tako se podjetja povezujejo različno znotraj delniških oblik upravljanja, v socialistični državni obliki upravljanja ali znotraj delavskega samoupravljanja. Znotraj teh skupin nadalje loči še posamezne oblike povezovanja (1987, str. 208).

Glavne značilnosti nekaterih odnosov med podjetji:

- **Partnerstvo** je tesna oblika sodelovanja in zveza med različnimi partnerji, ljudmi, organizacijam in podjetji. Določajo jo skupni cilji in medsebojna odvisnost. Zveza ni pogojena z medsebojnim lastništvom.
- **Zveze** so manj tesna zavezništva oziroma dogovori med podjetji ali organizacijami, brez medsebojnega lastništva.
- **Skupna vlaganja** (angl. joint ventures), so formalni dogovori na osnovi skupnih zavez in nagrad, ponavadi tudi z deljenim lastništvom. So zveza neodvisnih podjetij, ki:
  - ustanovita novo ločeno podjetje,
  - določa lastništvo, operativne zadolžitve in finančna tveganja vlagateljem, ki ohranijo svojo neodvisnost,
  - jo upravlja neodvisno vodstvo.
- **Združitve in prevzemi** so posli v katerih so deli ali celotna podjetja prodani ali kupljeni za oblikovanje partnerstev na osnovi skupnih virov.
- **Transakcijska partnerstva** so kratkotrajna, temeljijo na osnovi pogodbenih dogovorov, manjše stopnje zaupanja. Partnerstvo ni stvano na osnovi osnovne transakcije – ne gre za pravo partnerstvo.
- **Lastniško partnerstvo** ima vse prvine strateškega zavezništva, dodatno pa ga zaznamuje:
  - medsebojno lastništvo oz. vložki partnerjev med seboj,
  - skupno vlaganje v novo formalno podjetje, ki ne služi operativnemu delovanju partnerjev.

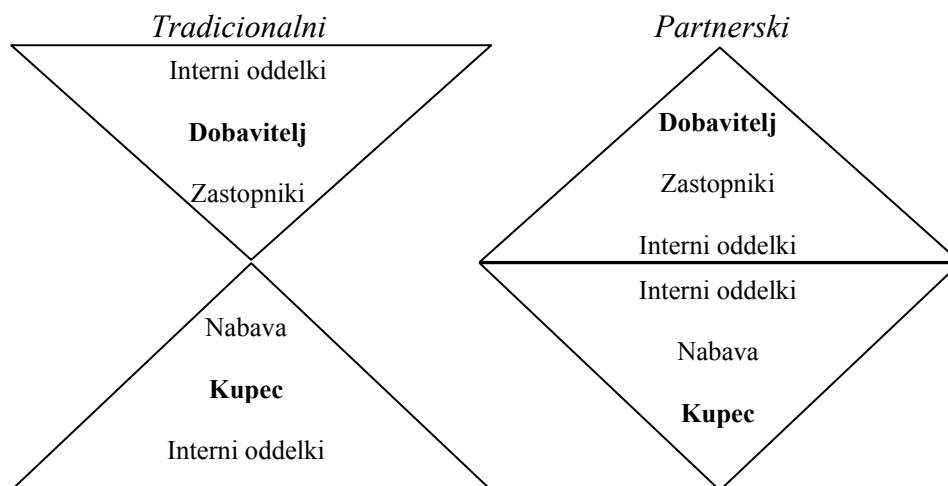
- **Franšizno zavezništvo** je sistem mnogih povezav, kjer so partnerji medsebojno povezani preko licenčnih dogovorov, ki določajo:
  - pravice prodaje, nakupa in distribucijo proizvodov in storitev, pogosto z obvezo medsebojnih nakupov dobrin v zameno,
  - licence, ki zagotavljajo dolgoročno podporo in dostop do novih proizvodov in tehnologij (Mariotti, 2002, str. 7).

Pri proučevanju mrežnih povezav med organizacijami je potrebno upoštevati več kot le podpisane pogodbe ali prodajno menjavo na tržnih poteh. Glavni dejavnik, ki ločuje te povezave so odnosi in skupne vrednote, ki določajo meje mrežnih organizacij (Graham, 1998, str. 186).

- **Zunanje izvajanje storitev:** izdelke in storitve lahko kupimo, namesto da bi jih proizvajali sami. Ponavadi gre za storitve oglaševanja, tržnih raziskav in neposrednega trženja. Tudi te odnose nekateri imenujejo partnerske oziroma strateške povezave. V resnici pa prave mrežne povezave vsebujejo več kot le formalne odnose med organizacijami. Odnose te vrste imenujemo votle ali mreže dodane vrednosti, ki se lahko čez čas razvijejo v tesnejše sodelovanje.

Na sliki 1 je predstavljen razvoj odnosov med dobaviteljem in kupcem, način komunikacije in povezanosti internih oddelkov podjetij.

Slika 1: Spreminjanje odnosa med prodajalcem in kupcem iz tradicionalnega v partnerskega.

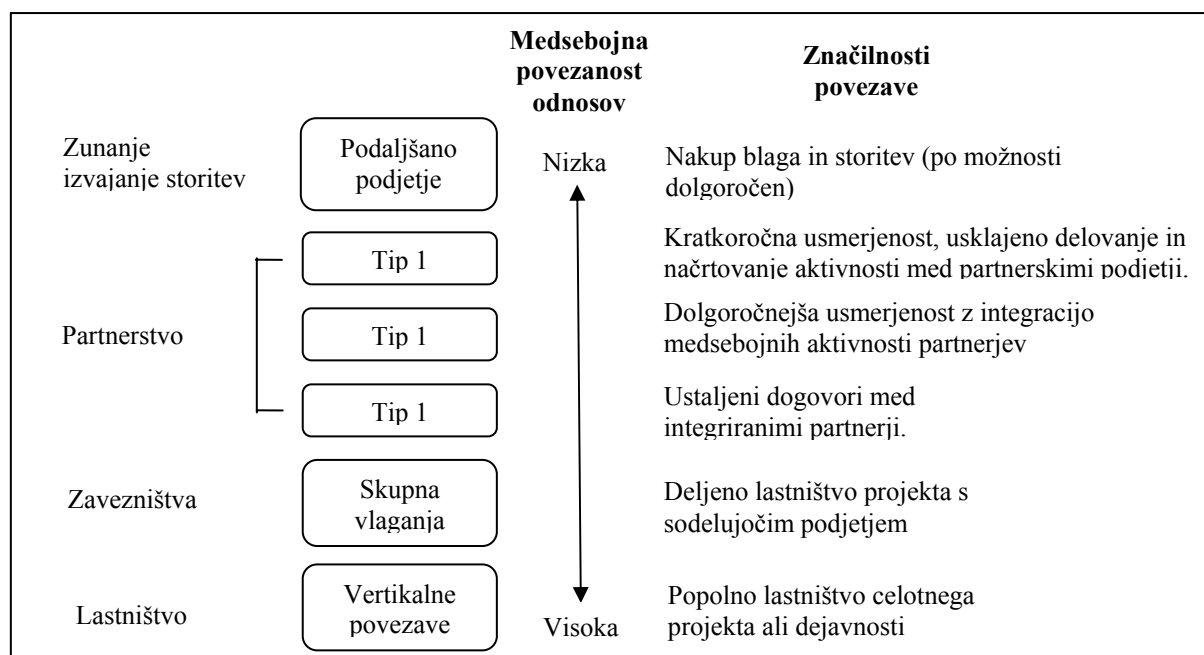


Vir: Graham, 1998, str. 188.

Na sliki 1 lahko vidimo razvoj odnosov med podjetjema, ki sodelujeta. Stiki med podjetjema, ki so jih včasih negovali posebni oddelki nabave in prodaje (zastopnikov), so postali domena internih oddelkov, ki so s trajnim sodelovanjem razvili tesnejši medsebojni odnos. Podjetja tako danes lahko tesno sodelujejo pri razvoju novih izdelkov, pri raziskavah ali trženju proizvodov in storitev. Strateške povezave in partnerstva niso končni rezultat, temveč so orodje strateškega trženja, so rezultat prizadevanj, selektivnega in pravega procesa nastopa na trgu ter načrtnega

sodelovanja z ostalimi organizacijami. Sodelovanje med partnerji in odnosi so prikazani na sliki 2, ki prikazuje vertikalno povezovanje v verigi dodane vrednosti.

Slika 2: Vrste partnerskih odnosov.



Vir: Graham, 1998, str. 187.

V razvoju odnosov med podjetjema opazimo povečevanje medsebojne odvisnosti partnerjev, ki je odvisna od vse trdnejših dogovorov, integracijo njunega poslovanja in v končni fazi medsebojno lastništvo deleža podjetij. Razvoju odnosov sledijo tudi formalne oblike sodelovanja vse od preprostega zunanjega izvajanja storitev (angl. outsourcing) dalje, ki se lahko razvije v tesnejše sodelovanje.

Obstajajo povezave, ki tesneje povezujejo organizacije brez medsebojnega lastništva, skupnih vlaganj ali vertikalne integracije. Vez oziroma intezivnost odnosa v partnerstvu je odvisna predvsem od želje in motivacije podjetij po doseganju skupnega cilja, medtem ko intezivnosti odnosov ne moremo doseči preprosto samo z medlastniško povezanostjo podjetij. Partnerstva se lahko razlikujejo glede na stopnjo in tip povezave: kratkotrajna partnerstva z omejeno koordinacijo, trajnejša partnerstva s povezavami med udeleženci, trajna partnerstva in poenotenje identitete med organizacijami.

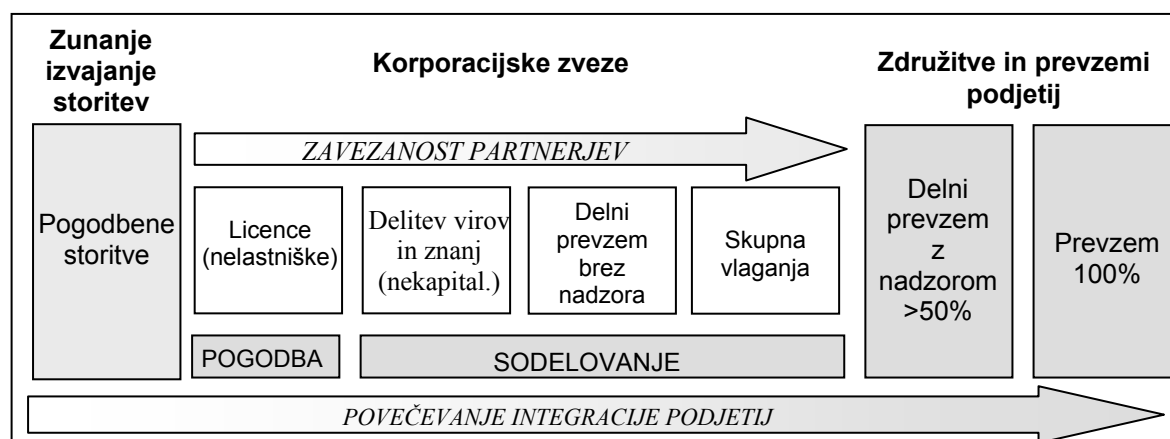
Različni avtorji povezave in njihove odnose razvrščajo po kriteriju odvisnosti od mnogih dejavnikov. V nadaljevanju si bomo pogledali različne kategorizacije in njihove značilnosti. Glavno ločnico oz. dejavnik, ki ga pri razvrščanju zaveznitv uporablja največ avtorjev, poteka v medsebojnem razmerju lastniškega deleža podjetij. Podjetja lahko oblikujejo: nekapitalske povezave, kapitalske povezave in skupna vlaganja. Hrastelj (2001, str. 221) govori o pogodbenih zaveznitv brez navzkrižnega lastništva ali samostojnih podjetjih, o solastniških zaveznitv in



skupnih vlaganjih. Na sliki 3 je prikazan proces povečevanja medsebojne odvisnosti ali integracije poslovanja podjetij ter vrsta partnerske povezave.

Stopnja lastniškega deleža je povezana tudi s stopnjo integracije, samostojnosti in zavezanosti podjetij. Večji lastniški delež podjetju omogoča večji nadzor nad podjetjem, ki postaja vse bolj integriran del matičnega podjetja.

Slika 3: Stopnja integracije podjetij glede na vrsto partnerske povezave med podjetji.



Vir: Margulis, 2003.

Partnerske povezave so organizacijske in formalne zveze, v katere vstopajo podjetja prostovoljno, da si delijo spretnosti in znanja svojih osnovnih dejavnosti. Večina povezav pomeni za vključena podjetja določeno stopnjo prepletenosti, ki je odvisna od pravic, vlog, odgovornosti ali lastniških povezav med podjetji. Veliko partnerstev pripelje do popolne integracije podjetij prek prevzemov. Bolta (1997, str. 22–28) podobno kot nekateri drugi avtorji razlikuje tri osnovne skupine partnerski povezav: nekapitalske, kapitalske in skupna vlaganja.

## 2.4.2. OBLIKE STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV

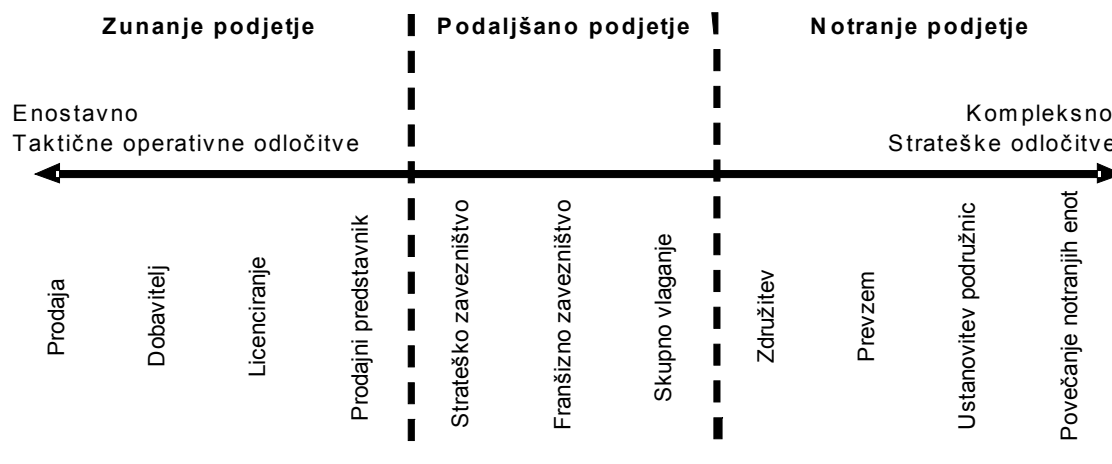
### 2.4.2.1. Oblike povezav glede na strateški spekter

Podjetje v svoji rasti spreminja strukturo in vrsto povezav z ostalimi podjetji. Strateški spekter je orodje, ki združuje različne organizacijske strukture glede na njihovo značilnost. Vodstvu omogoča lažji prehod in izbor ustrezne strukture podjetja – od notranje do zunanje strukture podjetja, kar vidimo na sliki 4. Postopno prehajanje iz ene strukture v drugo podjetju zagotavlja lažje prilagajanje in rast.

Princip strateškega spektra lažje razumemo, če spremljamo rast manjšega podjetja. Podjetje začne rasti interno. Svojo rast poveča na podlagi zunanjih povezav in nadaljuje s postavitvijo lastne prodajalne ali zastopnikov. Nadaljnja rast podjetja lahko temelji na prodaji licenc proizvodnje itd. Mnogo podjetij namesto postopne rasti izbere hitre preskoke. Podjetje se v želji

po diverzifikaciji brez izkušenj o načinu poslovanja na trgu ali predhodne analize trga odloči za takojšen prevzem drugega podjetja. Postopno pomikanje po strateškem spektru podjetju omogoča lažje ugotavljanje uspešne integracije podjetij in pridobivanje potrebnih tržnih informacij.

Slika 4: Razvoj strukture in vrste povezav podjetja po strateškem spektru



Vir: Lynch, 1993, str. 30.

#### 2.4.2.2. Vzorec in oblika strateških zaveznitv

Zaveznitva so oblikovana na podlagi potreb partnerjev in okolja v katerem se nahajajo. Za vsa so značilni vzorci, ki so odvisni od trga, proizvodov in tehnologij. Skoraj vsa zaveznitva so rezultat teh treh elementov, kar prikazuje slika 5.

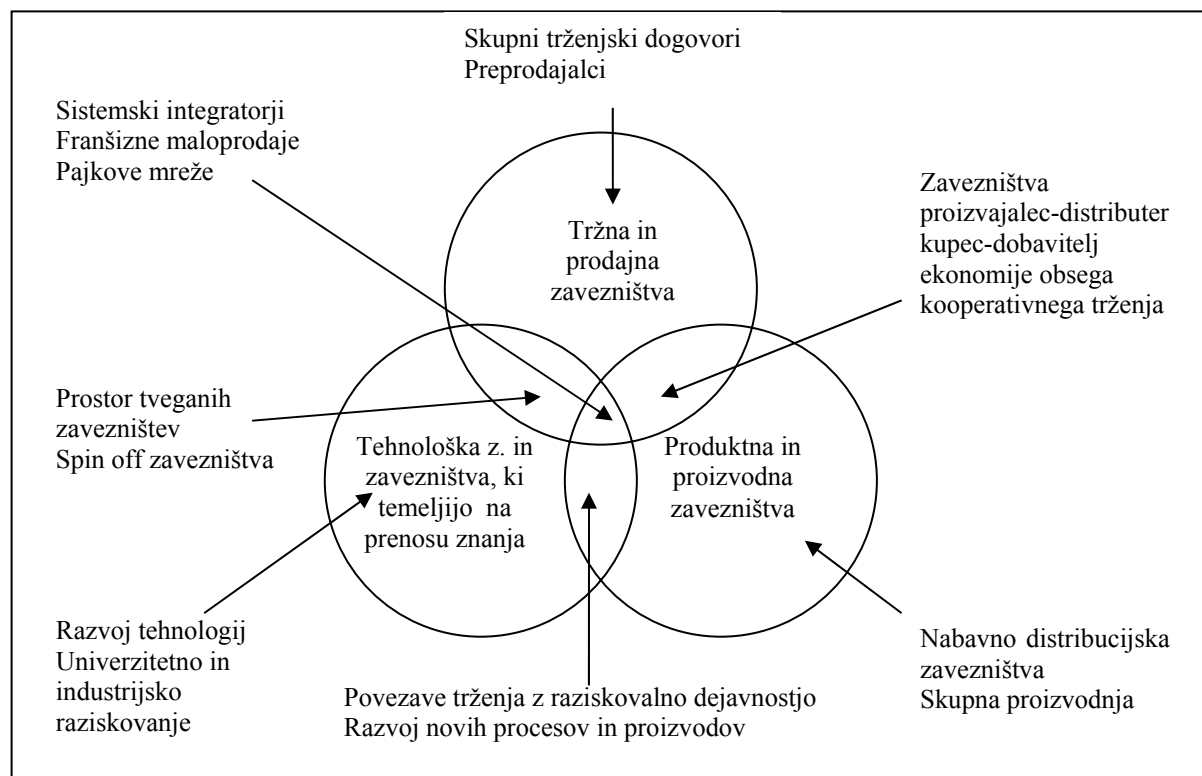
**Tržna zaveznitva** temeljijo na uporabi distribucijskega sistema enega podjetja za povečanje prodaje drugega, ki zagotavlja proizvode ali storitve in samo nima učinkovitih distribucijskih poti. Strateški namen teh zaveznitv je povečanje dobička na račun večje prodaje brez novih investicij ali dodatnih stroškov.

**Produktna zaveznitva** povezujejo kupce in dobavitelje s ciljem zagotoviti just-in-time dobavo, izboljšati kvaliteto materialov ter komponent in zmanjšati stroške dobave. V kolikor predstavljajo dobavljeni materiali in komponente večji del prodanih dobrin, majhno zmanjšanje stroškov močno vpliva na povečanje dobička.

**Tehnološka razvojna zaveznitva** povezujejo podjetja pri razvoju novih tehnologij, kjer so potrebni veliki kapitalski vložki in je prisotno tveganje njene uveljavitve. Tehnološko usmerjena podjetja za razvoj produktov, ki zahtevajo velike kapitalske vložke uporabljajo skupna vlaganja in lastniška partnerstva. Novi koncepti, sistemi in tehnologije so tako težavni in napredni, da je za njihovo komercializacijo potreben velik kapital. Ti dragi in tvegani projekti velikokrat ne uspejo. Tehnološko razvojno zaveznitvo je priložnost za vstop manjših podjetij na trg, kjer so

vstopne ovire oz. vstopni stroški previsoki. Izkušnje kažejo, da manjša podjetja razvijajo nove tehnologije stroškovno mnogo učinkoviteje kot večja. Kljub temu, da je razvoj novih proizvodov drag, so stroški njegove komercializacije še večji.

Slika 5: Osnovni vzorci zavezništev



Vir: Lynch, 1993, str. 58.

**Raziskovalna in razvojno produktna zavezništva** so namenjena zmanjšanju tveganja razvoja novih tehnologij, ki so temelj novih proizvodov ali procesov. Zavezništvo lahko vključuje več partnerjev, ki si delijo pravico do trženja novega produkta. V začetku gre za obliko lastniškega partnerstva, ki se nadalje lahko preoblikuje v skupno vlaganje. Med procesom sodelovanja se med partnerji izoblikujejo vloge, tako da vsako podjetje čez čas prevzame del dejavnosti zavezništva.

Nova (angl.) **spin off podjetja** nastanejo tako, da izkušeni in kreativni inženirji mnogih večjih podjetij, javnih ali akademskih institucij ustanavljajo svoja podjetja. V tem primeru večja podjetja v novo nastajajoča podjetja investirajo, se z njimi povežejo in tako zavarujejo pred morebitno bodočo konkurenco. V drugih primerih, spin off podjetje uporabijo za licenciranje tehnologij, ki so po svoji naravi premajhne, so pa temelj na katerem lahko malo podjetje raste. Večje podjetje s tem pridobi stalen pritok kapitala. Izkušnje kažejo, da bi mnogo večjih podjetij lahko svoje speče tehnologije uporabile za povezave ali oblikovanje spin off podjetij. Ustanavljanje znanstvenih ali tehnoloških raziskovalnih spin off podjetij je eden od načinov za

komercializacijo raziskav, financiranih iz javnih sredstev, vzporedno in komplementarno z drugimi načini, kot so podeljevanje licenc, prodaja patentov in podobno (Dodatek A, 2004).

**Pajkove mreže** ne predstavljajo posamezne povezave, temveč množico prepletenih medsebojnih povezav podjetij mednarodne in medpanožne narave. Prepletenost podjetij se kaže v različnih odnosih med njimi. Podjetji sta lahko na nekem področju konkurenta, na drugem pa tesno sodelujeta. Ciljev oblikovanja teh mrež je več, na primer, v panogi lahko dosežemo, da nobeno podjetje v njej ne more prevladovati. Te mreže omogočajo kontrolo tehnološkega razvoja. Posamezna podjetja težko razvijejo tehnologije, ki bi jim omogočale prevlado na trgu. Te povezave so namenjene lahko večjim ciljem. Podjetju lahko zagotavljajo proizvodne kapacitete, distribucijo, tehnološki razvoj, dobavo komponent in finančne vire. Množica povezanih manjših podjetij je lahko učinkovit nasprotnik večjim globalnim podjetje (Lynch, 1993, str. 57–66).

### 2.4.2.3. Vrste mrež

Odnose in povezave med podjetji opisujejo oziroma karakterizirajo mrežne povezave med njimi. Mrežne povezave med organizacijami lahko določamo na osnovi dveh dejavnikov:

- a) **Vrsta odnosov v mreži**: lahko gre za močno sodelovanje med partnerji ali pa samo za transakcijski odnos med prodajalcem in kupcem.
- b) **Spremembe v okolju, ki se hitro spreminja**: odnosi med partnerji morajo biti dovolj prilagodljivi, da dovoljujejo spremembe ali prekinitev v kratkem času. Ko so razmere bolj stabilne, so trajnejši odnosi bolj dobrodošli. Glede na to opredelitev lahko delimo mrežne povezave na več načinov, kot prikazuje slika 6:

**Votla mreža** (angl. hollow network) je oblika organizacije, kjer prevladujejo transakcijske povezave v spremenljivem okolju. Izraz navidezna pomeni, da je primarna dejavnost odvisna predvsem od drugih organizacij v zvezi. Organizacija se ukvarja predvsem z vodenjem in koordiniranjem mreže dobaviteljev in kupcev ter opravlja vlogo posrednika.

**Prilagodljiva mreža** (angl. flexible network) je značilna za okolje velikih in hitrih sprememb, vendar s partnerskimi medorganizacijskimi povezavami, ki so ustaljene in trajnejše. Notranja skupina identificira potrošnikove potrebe in oblikovanje izdelka, mreža zunanjih partnerjev pa omogoča spremljajoče funkcije in dobavo do strank.

**Mreža dodane vrednosti** (angl. value added network) je značilna za stabilnejša okolja in temelji predvsem na transakcijskem odnosu med udeleženci. Koordinator mreže uporablja globalno mrežo dobaviteljev pri tem pa še vedno interno opravlja določene funkcije oblikovanja in razvoja izdelka. Ta tip povezave je značilen za industrijo tekstila, pohištva, očal. Oblika povezave je povezana s panogami, kjer nista potrebni kompleksna tehnologija in tipizirana proizvodnja.

Pri **navidezni mreži** (angl. virtual network) gre za sodelovanja med organizacijami ali podjetji v stabilnejšem okolju. Organizacija skuša, raje kot z lastnimi investicijami, zadostiti povpraševanju

posameznega tržnega segmenta preko sodelovanja s svojimi partnerji. Navidezna mreža omogoča dostop do novih tehnologij in je blažilec pred tržnimi tveganji.

Slika 6: Vrste mrežnih povezav glede na spremenljivost okolja.

		Spremenljivost okolja	
		<i>Nizka</i>	<i>Visoka</i>
Vrsta mrežne povezave	<i>Sodelovanje</i>	Navidezna mreža	Prilagodljiva mreža
	<i>Transakcije</i>	Mreža dodane vrednosti	Votla mreža

Vir: Graham, 1998, str. 182

Druge vrste in značilnosti mrežnih povezav ne glede na to ali gre za posamezno podjetje ali več; ali gre za eno industrijo ali več; ali so zveze stabilne ali ne:

Za **mreže notranjih trgov** je značilno, da so velika podjetja skušala razbiti omejitve tradicionalnih organizacijskih oblik, tako da so oblikovala notranje samostojne profitne centre. Vsaka taka organizacija je zadolžena za svojo osnovno dejavnost, svoje izdelke pa lahko prodaja na prostem trgu ali matičnemu podjetju.

**Vertikalne tržne mreže oz. mreže tržnih poti** nadgrajujejo vertikalne tržne poti s koordinacijo dobaviteljev od zgoraj navzdol in obratno. Ponavadi se integrator usmeri v trženjske naloge, medtem ko se partnerji usmerijo v proizvodnjo in distribucijo izdelkov (votla mreža). Seveda se lahko vloga integratorja oz. vodilnega podjetja po posameznih povezavah spreminja. Povezave so po svoji vsebini funkcionalnega in ne strateškega značaja.

Primer **medtržnih ali koncentričnih mrež** sta keiretsu in chaebol, obliki povezav med podjetji na japonskem, ki delujeta v različnih nepovezanih industrijah. Zveze povezujejo člane različnih industrij in podjetja, ki so vertikalno povezana znotraj njih. Vodilno podjetje, ponavadi nastopa na trgu kot trgovec, v ozadju pa je povezano z ostalimi podjetji.

**Priložnostne mreže** sestavlja skupina podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo različnih izdelkov, tehnologij in storitev ter oblikujejo partnerstvo zaradi določenega projekta ali problema. Stičišče ali koncentrador mreže je trženjsko podjetje, ki zbira in posreduje tržne informacije, se pogaja in koordinira projekt za stranke in dobavitelje. Primer je lahko podjetje, ki se ukvarja z neposrednim trženjem preko spleta in trži široko paleto proizvodov ter novosti (Graham, 1998, str. 182–185).

#### 2.4.2.4. Intenzivnost konfliktov v zavezništvu

Strateška zavezništva lahko delimo tudi glede na intenzivnost možnih konfliktov med partnerji. Med potencialnimi tržnimi nasprotniki lahko pričakujemo večje napetosti. Yoshino (1995, str. 19) glede na veliko ali majhno možnost konflikta in posameznih koristi sodelovanja loči: prokonkurenčno, nekonkurenčno, predkonkurenčno in konkurenčno zavezništvo, kar prikazuje slika 7.

**Prokonkurenčno zavezništvo** je vertikalna povezava v panogi. Ponavadi gre za sodelovanje proizvajalca s svojimi dobavitelji in distributerji. Kljub tesnem sodelovanju pri izboljšanju procesov ali produktov je medsebojni vpliv podjetij majhen. Podjetja v tej zvezi niso konkurenti, zato je stopnja možnega konflikta nizka. Ta tip zavezništev nekatera podjetja uporabljajo za tekmovanje s svojimi neposrednimi konkurenti. Gonilna sila teh zavezništev je želja po povečanju dodane vrednosti in strateške fleksibilnosti podjetja. Pretok znanja je zaradi majhne stopnje medsebojnega vpliva majhen.

**Nekonkurenčna zavezništva** so povezave podjetij znotraj posamezne industrije, ki niso konkurenti. Podjetji svoja znanja in vire lahko združita pri razvoju novega izdelka, kar pomeni, da gre za tesno sodelovanje in medsebojno interakcijo, na primer pretok znanja, izkušenj itd. Tesna prepletenost partnerjev zmanjšuje verjetnost iskanja vzporednih zavezništev. Ker gre za povezavo podjetij znotraj iste industrije, morata biti podjetji zadostno različni (podjetji nista neposredna konkurenta), da skleneta ta tip zavezništva.

Slika 7: Vrste strateških zavezništev glede na možnost medsebojnega konflikta partnerjev.

*Tipologija zavezništva*

Možnost konfliktov	Visoka	Predkonkurenčna zavezništva	Konkurenčna zavezništva
	Majhna	Prokonkurenčna zavezništva	Nekonkurenčna zavezništva
		Majhna	Visoka

Obseg medsebojnega vpliva

Vir: Yoshino, 1995, str. 19.

**Konkurenčna zavezništva** so glede na skupne aktivnosti in medsebojno interakcijo podjetij podobna nekonkurenčnim. Razlikujejo se v tem, da gre za povezavo neposrednih konkurentov na končnem trgu. Nevarnost konflikta je tu velika. Podjetja se povezujejo s ciljem povečanja dodane vrednosti. Partnerji veliko pozornost posvečajo varovanju svojih strateških sposobnosti pri tem pa izkoriščajo priložnosti medsebojnega učenja.

**Predkonkurečna zavezištva** povezujejo podjetja različnih, med seboj nepovezanih panog. Sodelovanje temelji na točno določenih aktivnostih. Podjetja, ki sama nimajo dostopa do tehnologij ali znanj z določenih področij, na ta način skušajo s partnerji razviti izdelek in ga samostojno tržiti. Sodelovanje je vnaprej natančno določeno. Interakcija med partnerji je omejena zgolj na raziskovalce podjetij. Razvoj skupnega izdelka pomeni nevarnost kasnejšega rivalstva na trgu. Podjetja skušajo s fleksibilnostjo in iskanjem več povezav ohraniti svojo neodvisnost. Varovanje informacij o ključnih strateških sposobnostih partnerjev postaja preko faze zaključka razvoja in kasnejšega trženja izdelka vse pomembnejše. Pomembna lastnost teh vrst zavezištev je zmožnost njihovega preoblikovanja. Podjetja, ki si pred razvojem skupnega izdelka niso konkurirala, lahko postanejo glavni tržni rivali (Yoshino, 1995, str. 17–20).

#### 2.4.2.5. Segmentacija strateških dobaviteljev

V zadnjem času smo priča vedno večjemu namenjanju pozornosti povezavam, mrežam in obvladovanju dobavnih verig (angl. supply chain management – SCM), s čimer skušajo podjetja pridobiti konkurenčno prednost. V industriji podjetja porabijo za vsak prodani proizvod polovico sredstev za nakup proizvodov, pri čemer se ta trend ob vedno večjem najemanju zunanjih storitev in nižanju stroškov še povečuje. Pri obvladovanju mreže dobaviteljev sta se v praksi in izoblikovala dva pristopa oziroma modela. **Tradicionalni ali distančni model** (angl. arms-length model) temelji na minimalni odvisnosti in maksimalni pogajalski moči v odnosu do dobaviteljev (Hamel, 1998, str. 257). Podjetja z ustrezno razporeditvijo nabav proizvodov pri svojih dobaviteljih lahko izboljšajo svojo pogajalsko moč. Podjetja dobavitelje namenoma obdržijo na določeni distanci in se skušajo izogniti vsakršnim zavezam. Koncept je značilen za ameriška podjetja in je po svoji naravi nasprotje **japonskemu pristopu** – keiretsuju. Zanj značilen tesen odnos med partnerjema. Ta partnerski model omogoča večji pretok informacij med partnerjema, boljšo koordinacijo, kvaliteto in hitrejši razvoj proizvodov. Poglobljen odnos je težje vzpostaviti in vzdrževati, hkrati pa podjetju ne omogoča velike fleksibilnosti pri izbiri in menjavi slabih dobaviteljev. Raziskave, ki so primerjale značilnosti obeh modelov so pokazale, da so odnosi pri distančnem modelu kratkotrajnejši, ponavljajoči, stopnja zaupanja in pretoka informacij je nižja, napor podjetij za vzpostavitev odnosov med njimi so nižji. Znotraj posameznih modelov obstaja segmentacija odnosov oziroma partnerjev na tiste, ki so strateško pomembnejši in obratno. Pri distančnem modelu ni opaziti bistvenih razlik med odnosi do strateških in nestrateških partnerjev. Glavna razlika je v ročnosti podpisanih pogodb. Pogodbe s strateškimi partnerji so daljše (4,7 leta proti 2,4 leta) (Hamel, 1998, str. 260). Japonske mreže podjetij temeljijo na tesnih medsebojnih odnosih. Znotraj teh kljub temu obstaja močnejša segmentacija dobaviteljev. Pridruženi dobavitelji (kankei kaisha) se razlikujejo od samostojnih dobaviteljev (dokuritsu kaisha). Odnosi podjetja do prvih so tesnejši, vez je poglobljena z lastništvom podjetja (večjim od 20%) ter izmenjavo osebja med podjetji. Določeni oddelki so zadolženi za tesnejše sodelovanje z dobavitelji, z njimi oblikujejo dolgoročne načrte, določajo kapitalske investicije, načrtujejo finance in izmenjavo osebja. V drugem krogu dobaviteljev je večina podjetij članov združenja podjetja. Zadolženi so za dobavo standardiziranih izdelkov. Krog vsebuje nekaj notranjih (v keiretsuju znotraj skupine) in nekaj zunanjih –samostojnih podjetij, kar predstavlja določeno konkurenco med njimi. Tudi ta krog zaznamuje visoka stopnja

prepletenosti in zaupnosti, zato vanj ne morejo biti vključena vsa podjetja. V zunanji krog so vključena vsa podjetja, ki tvorijo združenje tistih, ki niso bila vključena v ožji krog dobaviteljev.

Oba koncepta imata določene prednosti in slabosti. Ameriška podjetja zaradi imajo zaradi odprtosti lahko iste dobavitelje, kar le-tem omogoča doseganje ekonomije obsega in rast. Nekatera podjetja so v želji po nadzoru in obvladovanju pogajalske moči omejevala rast svojih dobaviteljev. Na podlagi sodelovanja z različnimi strankami dobavitelji pridobijo množico novih znanj. Slabosti se kažejo v nizkem nivoju zaupanja, ki ne omogoča večjih skupnih vlaganj podjetij. Množica odnosov, ki jih imajo ameriška podjetja, povečuje stroške in vložke, ki so potrebni za njihovo ravnanje.

Praktične ugotovitve nekaterih strokovnjakov kažejo, da množica dobaviteljev podjetju ponavadi ne omogoča večje pogajalske moči, temveč obratno. Veliko število strank dobaviteljem tudi ne omogoča doseganja ekonomije obsega. Ustrezen nivo konkurence je možno doseči tudi s skrbno izbranimi in enakovrednimi partnerji manjšega števila. Hamel (1998, str. 275) na podlagi ugotovitev predlaga nov prilagojen model ravnanja dobaviteljev oziroma odnosov. Podjetje mora ravnanje odnosov prilagoditi lastnim razmeram in razmeram na trgu. Tradicionalni distančni model je potrebno nadgraditi. Podjetje mora ustrezno ovrednotiti pomembnost svojih partnerjev. Večino resursov naj namenijo strateško pomembnejšim partnerjem, ki so zadolženi za dobavo proizvodov visoke vrednosti in so pomembni za diferenciacijo končnih izdelkov podjetja. Z njimi je potrebno poglobiti odnose, omogočiti ustrezno izmenjavo osebja, jim pomagati in nadzirati njihove konkurenčne prednosti. S strateško segmentacijo partnerjev mora podjetje ločiti in minimalizirati stroške ravnanja ostalih, strateško manj pomembnih partnerjev, ki proizvajajo standardizirane izdelke.

## 2.5. POGOJI OBLIKOVANJA USPEŠNEGA PARTNERSTVA

Gomes (1998a, str. 1–7) kot glavni dejavnik oziroma pogoj za uspeh povezovanja navaja razvoj in izvajanje strategije zveze, ki mora biti povezana in odvisna od osnovne – poslovne strategije podjetij. Strategija mora biti odsev zunanjega konkurenčnega okolja podjetja, njegovih notranjih zmožnosti in željenega cilja. Temu je potrebno prilagoditi taktiko povezovanja. Izbira pravih partnerjev sledi šele, ko oblikujemo strategijo. Pri izbiri ključnih faktorjev uspeha izpostavlja pomembnost strategije in strukture zveze. Strukturo zveze je potrebno prilagoditi strategiji. Vsaka zveza ima svojo lastno strategijo, zato ni enotnega ključa in recepta, ki bi določal pravilno organizacijo partnerstva. Na uspešnost implementacije posamezne povezave vpliva več faktorjev.

1. Povezava mora imeti **jasen strateški cilj**. Zveza ni sami sebi namen, je orodje za doseg poslovne strategije.
2. **Izbira pravega partnerja** narekuje združljivost njihovih ciljev in dopolnjevanja njihovih zmožnosti.
3. **Specializacija** pomeni, da je potrebno aktivnosti in zadolžitve razporediti tako, da vsak udeleženec izvaja tisto, v katerem je najboljši.



4. Skupnega delovanja med podjetji ni pričakovati avtomatično, še posebej če gre za bivše konkurente, zato je zelo pomembno **ustvarjanje vzpodbud za sodelovanje**.
5. Za uspeh je pomembno **zmanjševanje konfliktov med partnerji**. Pri tem se morajo partnerji, če je le možno, na trgu drug drugemu izogibati. Nekatere zveze so oblikovane tako, da omejujejo konkurenco med člani. Znotraj japonskih keirestujev je pravilo, da se aktivnosti med člani ne smejo ponavljati. Nekatera partnerstva, kljub temu zaznavajo pozitivne učinke interne konkurence med podjetji. Vemo, da so podjetja znotraj zveze še vedno samostojna, kar pomeni, da med njimi še vedno obstaja neka stopnja konkurence. Tako vsaka zveza vsebuje elemente sodelovanja in konkurence (Gomes, 1996, str. 3–4).
6. Trajna komunikacija in **deljenje informacij** razvija zaupanje in osredotočenost na skupen cilj.
7. Ne glede na obliko sodelovanja so osebni stiki, **izmenjava osebja** in obiski ključnega pomena za vzdrževanje komunikacije in zaupanja med partnerji.
8. **Dolgoročno delovanje** je možno le v primeru popuščanja med partnerji in reševanja kratkoročnih zapletov v prid zasledovanja in doseganja dolgoročne vizije.
9. **Razvoj skupnih projektov** omogoča oblikovanje dobrih praks. Uspešno sodelovanje na projektih poveča medsebojno zaupanje ter oblikovanje tesnejših odnosov med partnerji.
10. **Prilagodljivost** partnerjev je pomembna, saj so zveze odprta, dinamična razmerja, ki se razvijajo skladno s spremembami okolja pri tem pa poskušajo izkoristiti priložnosti, ki se jim ponujajo.

Pri oblikovanju strategije sta pomembna dejavnika tudi izbira partnerja in struktura same zveze. Pri tem ne gre za to, da bi bili elementi enakega pomena, temveč zato, da se medsebojno dopolnjujejo. Izbira partnerja je odvisna od same strategije. Struktura zveze pa je odvisna od partnerjev, s katerimi podjetje sodeluje. Več o izbiri partnerjev in organizaciji zavezništev v nadaljevanju pri razvoju modela za oblikovanje strateških zavezništev.

Značilnost dejavnikov uspešnega partnerstva:

- zavezništva se oblikujejo med podjetji, vendar je njihov uspeh odvisen od posameznikov;
- uspešno partnerstvo ima ponavadi močnega vodjo, ki vodi projekt in ga usmerja z jasno vizijo, energijo in entuziazmom;
- ljudje, ki poznajo in se poistovetijo s cilji projekta, so tisti, ki so zanj pripravljeni narediti največ;
- skupni načrti, odločanje in obojestranske koristi so tisti, ki oblikujejo zavezništvo, medtem ko je denar potreben za izvedbo projekta;
- pomoč najvišjega vodstva omogoča lažjo izvedbo povezovanja znotraj organizacije in kaže zavezanost in pripravljenost podjetja ostalim partnerjem in javnosti;
- podjetja morajo biti pripravljena deliti odgovornost in biti pripravljena igrati aktivno vlogo v procesu združevanja;
- poleg teh dejavnikov na uspešnost povezovanja vpliva tudi širše makroekonomsko okolje. Praktične izkušnje in aktivnosti, ki ji v tej smeri izvajajo razvitejše države so opisane v raziskavi združenih narodov (United Nations, 1996, str. 49–49, 55).

## 2.6. TVEGANJA IN NEVARNOSTI STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV

Strateške povezave niso zdravilo. So pomembno orodje za doseg določenih ciljev, a se ne obnesejo vedno. Uspeh zvez je odvisen od podpore in razumevanja vseh vpletenih. Možne ovire pri vzpostavitvi uspešnih strateških zavezništov oziroma mrežnih organizacij so:

- **Moč:** relativna moč udeležencev v zvezi določa zmožnost uveljavitve njihovih ciljev; pogojuje položaj posameznih podjetij v mreži.
- **Predanost in neodvisnost:** gre za ljudi v organizacijah, metode izmenjave znanja in ljudi.
- **Zaupanje:** mrežne povezave zahtevajo, da se vsak partner odreče določeni meri vpliva in kontrole v korist skupnih ciljev.
- **Socialne norme:** mrežna organizacija naj temelji na solidarnosti izvajanja aktivnosti udeležencev; na skupnih ciljih udeležencev, ustreznih vložkih in nagradah; na prilagodljivosti dogovorjenega novim razmeram na trgu; na obvladovanju konfliktov v skladu z dogovori.

Oblikovanje strateških povezav je odvisno od ciljev, ki skušamo doseči, vendar pri tem ne smemo pozabiti na zmožnost oblikovanja in kontroliranja mreže.

Število novonastalih povezav med podjetji v zadnjem času mogoče nakazuje obojestransko korist vseh partnerjev, vendar je število propadlih oziroma neuspešnih zvez veliko. Nekateri avtorji navajajo okoli 60% neuspešnih povezav, medtem ko so ostali manj pesimistični in navajajo polovico neuspešnih povezav. Razloge za neuspeh gre največkrat pripisati vodjem podjetij, ki nimajo znanj in ne poznajo orodij za sistematično oblikovanje zvez. Tretjina partnerstev zaide v težave v prvih dveh letih delovanja. Samo pri tretjini preučevanih podjetij so neuspeh občutili vsi udeleženi partnerji, pri polovici pa so bili zadovoljni vsi. Preostali delež zajemajo povezave, kjer je pridobil eden izmed partnerjev. Duysters (2003) navaja raziskavo, kjer so primerjali neuspešnost prevzemov in združitvev s strateškimi povezavami. Polovica prvih je bila neuspešnih, medtem ko je le 40% podjetij ocenilo svoja zavezništva kot neuspešna. Število neuspešnih partnerskih povezav med podjetji se glede na različne avtorje raziskuje, v povprečju pa lahko zaključimo, da jih ponavadi uspe slaba polovica.

Obstaja mnogo razlogov, zakaj posamezna partnerstva niso uspela. Najpogostejši razlog, ki ga avtorji navajajo je, da podjetja v zvezo vstopajo s prikritimi nameni. Taka podjetja v zvezo ne vstopajo z namenom doseganja skupnega cilja. Od partnerja želijo pridobiti informacije, spretnosti ali pa tudi sredstva. Ko cilj dosežejo, zvezo zapustijo. V nekaterih zvezah pogajalsko močnejša podjetja poberejo večino dobička. Stabilnost in možnost uspeha je večja pri podjetjih, ki so med seboj že uspešno sodelovala. Eden izmed dejavnikov, ki lahko negativno vpliva na trdnost zveze je strah, da partner postane konkurent oziroma, da se obstoječ konkurent še okrepi. Najpomembnejše pri zaupanju v zvezi je obojestransko korist udeležencev (angl. win/win kombinacija). Bolj ko se prekrivajo cilji podjetij in zavezništva, večja je verjetnost obojestranske koristi in manjša je možnost osebnega okoriščenja. Če povzamemo vzroke za neuspeh

partnerskih povezav, ki jih je Duysters (2003) zbral iz člankov različnih avtorjev, si po številu navedb sledijo: nejasna in slabo oblikovana strategija ter cilji podjetij, slaba izbira partnerjev in oblikovanje zveze, razlika v moči partnerjev, kulturne razlike, zaupanje, ljubezen na prvi pogled – neracionalno odločanje, geografska in operativna prekritost podjetij, zaposleni, predanost, pričakovanja – časovni pritiski, spremembe zveze v času partnerstva, prisotnost potrebnih vzpodbud idr.

## 2.7. OCENA STRATEGIJE SODELOVANJA

Pri ocenjevanju strategije sodelovanja in zavezništev pri nastopu na trgu morajo podjetja upoštevati več dejavnikov.

Ena od večjih **prednosti sodelovanja** z drugimi je, da se **podjetja** lahko bolj posvetijo oziroma **usmerijo v svojo osnovno dejavnost**. Raziskave kažejo, da ko partner v zvezi ne sodeluje v svoji primarni dejavnosti, možnost uspeha zavezništva močno pade. Ko je potrebno upoštevati glavna znanja posameznih partnerjev v zvezi, nastaneta dva problema. Organizacija sama ali v dogovoru s partnerji težko določi svojo primarno dejavnost. Poleg tega pa morajo podjetja poleg lastne usmeritve upoštevati tudi komplementarnost in sinergične učinke dejavnosti potencialnega partnerja.

Z ugotovljenimi primarnimi dejavnostmi sta povezani vprašanja konkurenčnih strategij in kako tekmovati na trgu. Mrežna organizacija ponuja **možnost strateške usmeritve** podjetja v določeno dejavnost, vendar mu lahko tudi onemogoča nadaljnji razvoj te sposobnosti. V primerih, ko je podjetje navezano le na določenega partnerja, ki ni pripravljeno vlagati v razvoj proizvoda, s tem lahko zavira ostale partnerje. Podjetje se mora zavedati nevarnosti, ki jih prinaša specializacija in povezava s partnerji. Navezanost in odvisnost od trga in partnerja je lahko usodna.

Ravnanje in obvladovanje partnerskih povezav zahteva druga znanja kot tradicionalna organizacija podjetij. Gomes (1996, str. 5) omenja tri načine ravnanja strateškega partnerstva: vključitev vseh članov v vodstvo, lastniško vodstvo in vodstvo s strani prevladujočega podjetja. Uporaba enega izmed njih je odvisna od njegovih lastnosti in razmer v partnerski povezavi. Potrebno je zgraditi odnose, pri pogajanjih težiti k uresničitvi skupnih interesov, najti partnerje s podobnimi oziroma komplementarnimi cilji in vrednotami in zagotoviti začasno organizacijo, ki vsebuje pravo mero svobode in kontrole. Pred vstopom v partnerstvo mora podjetje raziskati določena področja.

**Vzvodi** so gonilo podjetij, in predstavljajo prednosti, ki jih prinaša oblikovanje določenega zavezništva. Kakšni so stroški, kako se bo izboljšala naša produktivnost oziroma učinkovitost, kakšne prednosti bomo pridobili na trgu, kaj bo s stabilnostjo naših prihodkov, dobička in rasti.

**Pri izbiri partnerjev** so pomembni nabor potencialnih partnerjev in razlogi, zaradi katerih mislimo, da lahko oblikujemo stabilno partnerstvo, ki bo temeljilo na zaupanju.

V kolikor so razmere in okolje primerne za partnerstvo, lahko govorimo o **olajševalnih okoliščinah**, ki povečujejo možnost uspeha partnerstva. Zveza uspe, če obstaja:

- *Združljivost podjetij* – vrednote, kultura in cilji se morajo prepletati;
- *Tehnika in filozofija vodenja* – kakšne so organizacijske strukture in odnosi do zaposlenih vseh partnerjev;
- *Simetrija* – ali sta si partnerja simetrična, sta podjetji podobnih tipov in ali razumeta drug drugega;
- *Ekskluzivnost* – so partnerji sposobni utišati druge, ki niso del zveze;
- *Skupna konkurenca* – zveze so boljše, če partnerji nastopajo proti skupnemu nasprotniku;
- *Zgodovina* – izkušnje v prejšnjih zvezah so prednost pri oblikovanju nove;
- *Skupne stranke oziroma uporabniki* – če partnerji težijo k zadovoljevanju potreb istega uporabnika, ima zveza večje možnosti za uspeh.

**Komponente** so dejavnosti in procesi, ki jih mora vodstvo vzpostaviti in kontrolirati v času življenjskega cikla zveze. Gre za dogovore o skupnem načrtovanju, o skupnem nadzoru, o komunikaciji med partnerji, o pogodbah sprejemljivih za vse partnerje, o oblikovanju cilja zveze in finančnih vložkih, ki jih mora posamezen partner prispevati.

**Učinkovitost mrež** je odvisna od realnosti ciljev in spremljanja njihovega doseganja, ki si jih posamezno podjetje postavi pred vstopom v zvezo. Pri tem moramo upoštevati dinamične dejavnike same zveze kot so: stabilnost zveze, moč povezav, sinergija ipd. V kolikor nam kazalci ne pokažejo močnih indicev za oblikovanje partnerstva, v to ne gre vstopati.

**Organizacijske spremembe** so spremembe organizacije ter notranjih procesov, ki so začetek in dinamična posledica strateškega povezovanja. Obvladovanje učinkovitosti je dostikrat zapleteno in novo vodjem tradicionalnih organizacij. Dinamika mrežnega poslovanja zahteva ustvarjalen pristop, prilagodljivost in vzdrževanje dinamičnega procesa znotraj organizacijske strukture.

**Tržna usmerjenost** je odvisna tudi od oblikovanja mrežne povezave. Ta vpliva tudi na kvaliteto storitev in vrednost izdelkov končnim potrošnikom. Kjer je osnoven cilj tehnološko povezovanje ali zmanjšanje stroškov dobavne verige, je izdelek ali storitev lahko potisnjen v ozadje. Eden od pomembnejših dejavnikov partnerstva je vprašanje o določanju kvalitete storitev in njeni kontroli pri končnih uporabnikih.

**Vloga trženja v mrežni organizaciji** ni jasno definirana. Funkcija trženja je lahko samo stičišče podjetij, lahko pa gre za obvladovanje vezi partnerjev. Tu se srečujemo z dejavnostjo trženja odnosov (angl. relationship marketing), ki skrbi za oblikovanje odnosov in delitev dodane vrednosti med partnerji v zvezi.

## 2.8. STRATEGIJA STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV

Oblikovanje in usmeritev strategije strateških zavezništev odločilno vpliva na njihovo uspešnost. Večina vodij podjetij je dokaj uspešno prilagaja in usklajuje notranjo rasi podjetja, prevzeme in združitve podjetij, osnovni strategiji podjetja. Pri prilagajanju zavezništev osnovni strategiji podjetja pa so neuspešni (Gomes, 1998, str. 1–7). Razlogi vstopanja podjetij v partnerstva so različni, pri tem pa rezultati sodelovanja pogosto ne odsevajo njihovih prvotnih pričakovanj. Strokovnjaki med najpogostejše vzroke propada strateških zavezništev omenjajo sebičnost in kulturna nasprotja partnerjev, različne poslovne interese ter močno konkurenco med partnerji. Primeri so si v nečem podobni. Pri vseh je bil končni cilj oblikovanje strateškega partnerstva, medtem ko je bil primarni cilj podjetja potisnjen v ozadje. Izvedba samega povezovanja je bila pomembnejša od strategije in osnovnih ciljev podjetij. Uspešna sodelovanja temeljijo na oblikovanju skupne strategije in šele nato na sami izvedbi povezave. Intel je strateško zavezništvo, ki ga je leta 1980 oblikoval z IBM, uporabil za doseg svojega osnovnega cilja. Pri razvoju osebnega računalnika, je na svojem področju prilagajal in sklepal različno število partnerskih povezav. Zveze so mu postopoma omogočile doseg primarnega cilja, postati dominantno podjetje na trgu oblikovanja procesorjev (Gomes, 2000, str. 14–15).

**Elementi strategije** so dejavniki, ki jih morajo podjetja upoštevati pri njenem oblikovanju. Mnoga podjetja dnevno objavljajo nove strateške povezave, kljub temu pa mnoge nimajo jasnih in pravilno oblikovanih strategij.

Te v pravi zasnovi vsebujejo:

- poslovno strategijo, ki določa obliko in logiko oblikovanja zveze;
- dinamični pristop za ravnanje zveze;
- obvladovanje portfelja za usklajevanje med različnimi povezavami;
- notranjo infrastrukturo, ki omogoča povečati vrednost zveze.

Zveze partnerjem glede na pravilnost svoje zasnove lahko prinesejo velike koristi ali pa stroške.

**Logika in pomen strategije povezovanja** se kaže v odvisnosti uspeha zavezništva od podpore poslovne strategije. Najbolje je, če strategija narekuje izbiro partnerjev, skupna pričakovanja, oblikuje obvladovanje tveganj in koordinacijo posamezne zveze v povezavi z ostalimi zvezami. Kljub temu se podjetja za oblikovanje strategije odločajo ad-hoc, ker se priložnosti pojavijo nepričakovano. Ideja in priložnost sodelovanja zamegli trezno presojo o ustreznosti in možnih sinergičnih učinkov povezave. Posamezno zvezo lahko ocenimo le, če vemo kako se vklaplja in sodeluje pri izvedbi osnovne poslovne strategije podjetja. Ker je kot taka del širše strategije, je potrebno meriti njen doprinos tej strategiji. Podjetje pri tem seveda ne sme prezreti neposrednih koristi, ki jih zveza prinaša podjetju.

**Dinamični pristop** je pomemben, ker podjetje zavezništva uporablja za doseg svojega osnovnega cilja. Ker je temu podrejeno več posameznih poslov, je spremljanje partnerstva

pomembnejše kot izvedba posameznega posla. Zavezništva so po svoji naravi odprta in časovno niso omejena. V kolikor bi se uspelo podjetjema dogovoriti o vseh pogojih sodelovanja, oblikovanje povezave ne bi bilo potrebno, njun odnos bi lahko urejala pogodba. Pravo zavezništvo oblikuje organizacijsko strukturo, ki omogoča pogajanja, ravnanje in sooblikovanje bodočih skupnih odločitev. Trajnost prvotnih dogovorov je odvisna od sprememb okolja in tega se podjetja zavedajo. Zveze so zato odvisne od oblikovanih struktur vodenja in odnosov med podjetji ter njihovimi vodji.

Nekateri nestalnost zvez pojmujejo kot njihovo slabost. Glavni cilj zvez ni njihovo preživetje, temveč uspeh njihove strategije. Strategijo določa in usmerja njeno delovanje. Tako je prilagodljivost zveze prej njena prednost kot slabost.

**Portfelj zavezništev** je podpora osnovni strategiji podjetja. Učinkovitost strategije zveze je odvisna od njene povezanosti z osnovno strategijo podjetja, ki časovno presega izvedbo posameznega zavezništva. Pri izvajanju oziroma podpori osnovni strategiji podjetje oblikuje več zavezništev. Portfelj teh povezav je potrebno ustrezno koordinirati. Povezave se med seboj lahko dopolnjujejo ali izključujejo. Dobro zasnovane in oblikovane mreže povezav lahko povečajo vrednost podjetja in prihranijo čas in obratno.

**Notranja podpora** podjetja se mora za uspeh posameznih povezav z ostalimi podjetji temu prilagoditi. Zveza je ponavadi obravnavana kot zunanja dejavnost podjetja, ki ni deležna vseh resursov in pozornosti. V kolikor podjetje želi zaupati in prepustiti del izvajanja svoje lastne strategije kateremu od zunanjih podjetij, mora v ta odnos vložiti več resursov kot v odnose znotraj lastnega podjetja. Skrb za kvalitetno izvajanje in kontrolo zunanjih storitev od podjetja zahteva več naporov in jih ne more kar prepustiti svojim partnerjem. Podjetje mora tudi v tem primeru zagotoviti in predvideti resurse in skrbeti za ravnanje skupine partnerjev. Tudi v tem primeru je potrebna pravilna organizacija podjetja in zadostno investiranje potrebnih resursov. Podjetja, ki so oblikovala posebno skupino, zadolženo za oblikovanje partnerske povezave, imajo 25% večjo možnost dolgoročnega uspeha. Delovanje posebne skupine ljudi omogoča večji interni pregled ter koordinacijo, lažjo komunikacijo podjetja navzven, vzpostavitev standardiziranih postopkov vodenja in učenja ter merjenja uspešnosti povezave (Dyer et. al., 2001, str.37–43).

**Obvladovanje zvez** je dinamičen proces. Ravnatelji se morajo zavedati, da vsako partnerstvo lahko koristi nekemu cilju, medtem ko drugemu ne. Spremembe lahko povzročijo, da zavezništva privedejo do mnogih nepredvidljivih in nezaželenih stranskih učinkov. Na spremembe in njihove učinke je potrebno biti pripravljen. Spremembe zahtevajo razvrščanje pomembnosti zvez, oblikovanje in kontrolo portfelja povezav. Sčasoma lahko potreba po nadzoru in obvladovanju partnerstev naraste, s čimer se poveča tudi vpletenost najvišjega vodstva. Podjetja sama vsega ne morejo izvajati, po drugi strani pa jim množica nepremišljenih zvez tudi ne koristi. Potrebno je pripraviti strategijo partnerskega povezovanja.

### 3. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV

#### 3.1. NOVI TRENDI V OBLIKOVANJU PARTNERSTEV

Oblikovanje strateških zavezništev je proces, kjer mora podjetje na osnovi lastnih usmeritev in ciljev izbrati pravega partnerja, z njim vzpostaviti določen poslovni odnos, ki temelji na win/win kombinaciji. Pri tem mora ravnatelj povezave upoštevati spremembe okolja (slika 8). Hiter gospodarski in tehnološki razvoj v zadnjih desetletjih je spremenil pojmovanje strateškega povezovanja podjetij. Pojavila se je potreba po oblikovanju novega pristopa za preučevanje in oblikovanje partnerstev. Temu so botrovali namen, cilji, število partnerjev, spremenjeni konkurenčni vzvodi in časovna omejenost zvez.

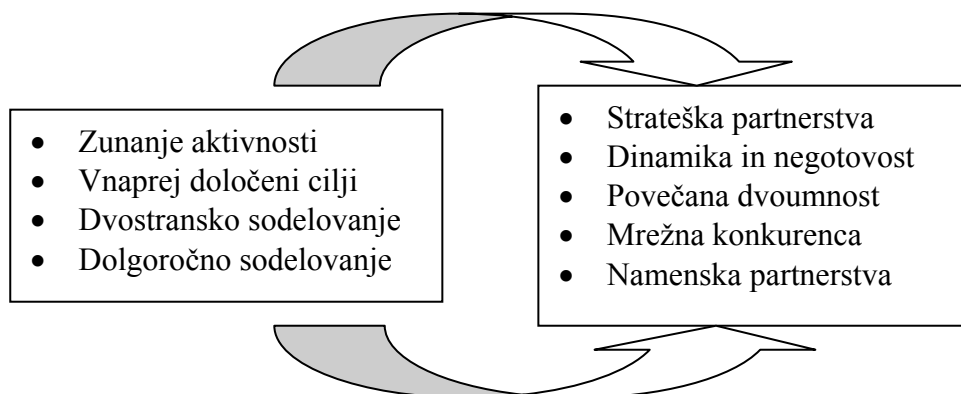
**Namen povezav** se je sčasoma spremenil tako, da so podjetja pozornost, ki so jo včasih namenjala krepitvi stranskih dejavnosti, preusmerila k strateškim povezavam. V mnogih podjetjih so postale zveze bolj povezane in bližnje podjetjem samim. V preteklosti so podjetja prevzemala in se združevala z namenom, da okrepijo svojo osnovno dejavnost. Strateške povezave so imele namen okrepiti in zagotoviti zunanje izvajanje storitev, ki niso bila primarnega značaja. Podjetja v današnjem času uporabljajo povezave za razvoj in dostop do novih tehnologij in za dostop do novih trgov. Število partnerstev, ki temelji na delitvi znanja, narašča vedno hitreje. Večino novih proizvodov in storitev je plod sodelovanja in delitve znanja z ostalimi podjetji. Podjetja danes svoja zavezništva vse bolj vključujejo v jedro svojih strategij.

Podjetja so izpostavljena velikim in hitrim spremembam v tehnološki tekmi. Medtem ko so bili včasih **cilji** vnaprej določljivi, podjetja danes sledijo inovativnemu in negotovemu okolju. Temu se prilagajajo in se povezujejo s primernimi partnerji. Zavezništva, ki temeljijo na znanju, so močno in učinkovito orožje v tekmi z močno konkurenco na področju novih tehnologij. Glavni namen je izmenjava znanja za znanje ali ostale resurse. Te zveze podjetjem omogočajo skupen razvoj novih proizvodov na podlagi dopolnjujočih se dejavnosti. V teh zvezah je težko oceniti prispevek posameznega partnerja in določiti vrednost ustvarjenega. Izziv je v oblikovanju mreže odnosov, ki omogoča hiter odziv in izkoristek novih strateških priložnosti.

Spremembe okolja vplivajo na **število povezav**, ki jih imajo podjetja. Tradicionalne zveze so bile ponavadi dvostranske. Strategija, skupen cilj in ravnanje povezave so bili dokaj enostavni. Danes je podjetje vključeno v mrežo 10, 20 in tudi 100 podjetij. Skupen cilj je zato težje določljiv. Možnost razhajanj povečuje občutljivost mreže, med partnerji pa obstaja množica soodvisnosti. Potrebno je obvladovati kompleksno mrežo povezav. Tudi dvostransko zvezo je težko voditi. Skupen cilj je lahko jasen, vendar ima lahko vsak partner v ozadju povezave tudi z ostalimi mrežami podjetij. Mreža povezav vpliva na dvostranski odnos. Tako dvostranska zveza ne pomeni, da obstaja le en subjekt v odnosu. Tehnološko partnerstvo dveh velikih multinacionalk lahko sproži mnogo podpodročij sodelovanja. Podjetje Phillips ima s podjetjem Sony 15 obstoječih povezav. Te povezave vključujejo več različnih oddelkov znotraj Phillipsa. Tako

dvostranski odnos med podjetjema ni vedno enostaven in jasno določljiv. Odnos med podjetjema se bo sčasoma še razvil, kar pomeni, da bo zavezništvo voditi še težje.

Slika 8: Spreminjajoči se trendi v strateškem povezovanju.



Vir: Prirejeno po Duysters et. al., 2003, str. 9.

**Konkurenca** se je spremenila – od neposredne konkurence do mreže konkurentov. V mreži povezav vedno prihaja do napetosti med konkurenti in partnerji. Današnji partnerji so lahko jutrišnji konkurenti. Približno polovico trenutnih zavezništev so oblikovali medsebojni konkurenti. Podjetje je včasih tekmovalo z neposrednim konkurentom, medtem ko danes podjetja oblikujejo skupne mreže s konkurenti, ki tekmujejo in oblikujejo podobne partnerske povezave. Združevanje resursov in naporov omogoča podjetjem doseganje večje vrednosti svojih proizvodov in storitev in prednosti pred novimi konkurenti na trgu. Hkrati se podjetja na ta način zavarujejo pred morebitnimi prihodnjimi tehnološkimi spremembami. Sodelovanje z več podjetji omogoča podjetju umestitev tudi znotraj tehnoloških mrež.

Tradicionalno dolgoročno sodelovanje se zaradi zapletenosti in vse hitrejših sprememb tehnološkega okolja spreminja. Dolgoročna partnerstva zamenjujejo namenska sodelovanja, s čimer se spreminja **trajanje povezav**. V odnosu pri oblikovanju partnerskih povezav lahko ločimo podjetja na – strateške partnerje in ostale partnerje. Podjetja, ki so strateški partnerji, zaradi dolgoročnejših in trdnejših vezi avtor imenuje sloni, ostale partnerje zaradi kratkotrajnosti odnosov sadne mišice (angl. fruit flies) (Duysters, 2003, str. 9). Ločiti moramo med ključnimi strateškimi partnerji (sloni-angl. elephants) in partnerji, ki služijo doseganju ozko zastavljenega tehnološkega cilja (sadne mušice). Temu primerno moramo oblikovati tudi odnos s partnerjem. Odnos s slonom temelji na spoštovanju in zaupanju, ki izvira iz skupnih preteklih projektov. Tak odnos omogoča partnerjema, da se novih skupnih projektov lotevata brez večjih pogajanj. Trden in dober odnos zahteva stalno komunikacijo med podjetjema, pri čemer razvijata in oblikujeta skupno strategijo, cilje, primerjata svoje proizvode in storitve ter raziskujeta potrebe trga. Podjetja razvijajo bodoči trg in načrtujejo tehnologijo v smeri skupnega uspeha. Iskanje partnerjev tako zahteva iskanje obojih, ključnih strateških partnerjev in občasnih ozko usmerjenih povezav (Duysters, 2003, str. 8–10).



## 3.2. ORODJA ZA PODPORO PRI OBLIKOVANJU PARTNERSTEV

### 3.2.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ ORODIJ

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje orodje kot nekaj, kar omogoča, olajšuje opravljanje kakega dela, dejavnosti (raziskovalno orodje znanstvenikov / logično mišljenje je orodje človekovega razuma). V literaturi, ki obravnava oblikovanje strateških partnerstev avtorji opisujejo in naštevajo različna orodja, kot so napotila, predlogi, sezname opravil, postopki, dokumenti, zbirke podatkov, ki so ljudem lahko v pomoč pri oblikovanju strateškega partnerstva. Večinoma avtorji kot orodja navajajo ugotovitve in dobre prakse, ki so jih opazili pri svojih raziskavah. Z njimi opozarjajo na najpogostejše napake ali pomanjkljivosti podjetij ter rešitve in postopke, ki so jih pomagale odpraviti ali preprečiti. Zaradi raznolikosti podjetij in okolja obstaja množica orodij ali napotil, ki jih avtorji predlagajo kot pomoč v določeni situaciji. Kljub temu obstajajo določena splošna pravila in zakonitosti, ki omogočajo lažje obvladovanje – vodenje procesa povezovanja. Določene zakonitosti, ki opisujejo naravo odnosov in delovanja podjetij in ljudi so splošna. Ta lahko podjetjem služijo kot temelj ali kot osnovna orodja pri oblikovanju partnerstev.

Povezovanje podjetij je dinamičen proces, ki je na eni strani odvisen od uporabe vnaprej določenih orodij (v okviru modela), na drugi strani pa od njihove prilagodljivosti in možnosti uporabe v različnih situacijah. Uporaba in razvoj ustreznih orodij za uspešno oblikovanje strateških povezav temelji na določenih ugotovitvah in predpostavkah. Večino ugotovitev smo že omenili, vendar naj jih na tem mestu zaradi nadaljnje obravnave orodij povzamemo.

**Partnerstva** postajajo vse bolj **priljubljeno orodje podjetij za njihovo rast** in povečevanje prihodka in naj bi v naslednjih letih podjetjem predstavljala od četrte do tretjine dohodkov. Tabela 1 prikazuje, da podjetja za doseganjem nekaterih strateških ciljev najraje oblikujejo partnerske povezave.

Tabela 1: Vrste partnerskih povezav glede na izbrani strateški cilj podjetja.

Strateški cilj	Najljubša metoda				
	Zaveznitvo	Interni razvoj	Zunanje storitve	Skupna vlaganja	Prevzemi in združitve
Vstop na nove trge	1	2	5	3	4
Hitrost vstopa	1	2	5	3	4
Večja prilagodljivost	1	2	3	4	5
Dostop do drugih virov	1	4	5	2	3
Delitev in izmenjava znanja	1	3	5	2	4
Znižanje stroškov (raziskave, razvoj, distribucija)	1	4	2	3	5

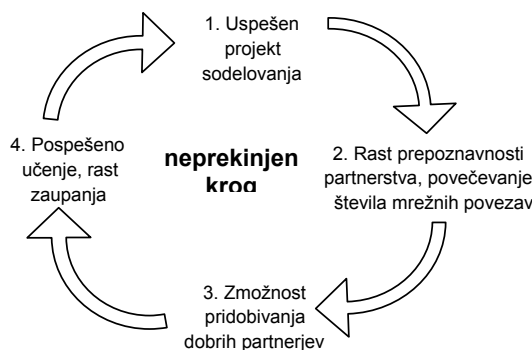
Vir: Brockelman, 2001, str. 3.

Podjetja, ki uspešno vgradijo aktivnosti, vzdušje in cilje partnerstva med zaposlenimi, imajo na trgu določeno prednost. Dobra praksa in uspešnost omogočata, da so vedno privlačna tudi za

druga podjetja, ki bi z njimi rada sodelovala. Uspešna **pretekla partnerstva so temelj** in vzpodbuda za oblikovanje **uspešnih bodočih partnerstev**.

Mnoga uspešna podjetja pri uspešnem partnerstvu poleg finančnih koristi izpostavljajo znanja in sposobnosti medsebojnega povezovanja, ki so jih pri tem pridobila. Izkušnje, znanja in prepoznavnost so lahko odločilni pri nadaljnjem povezovanju podjetij. Učinke dobrih praks povezovanja prikazuje slika 9.

Slika 9: Pozitivni povratni učinek uspešnih partnerstev.



Vir: Brockelman, 2001, str 5.

Mnoga podjetja, ki so na področju strateškega povezovanja aktivna, oblikujejo **posebne oddelke** za razvoj in oblikovanje možnih partnerskih povezav podjetja. Njihov glavni cilj je izkoristiti obstoječa znanja in standardizirati postopke v procesu povezovanja z drugimi podjetji. **Portfelj** strateških zavezništev zahteva drugačen pristop pri vodenju kot **posamezna partnerstva**. Aktivnosti opravlja skupina strokovnjakov, pri čemer mora podjetje paziti na več kritičnih področij: kultura podjetja (zaupanje, odnosi in predanost, kulturna združljivost, enakost), ravnanje podjetja (strateška usmerjenost, kadrovanje, odločanje, formalni dogovori), organizacija in delovni procesi (reševanje konfliktov, komunikacija in dostop do informacij, poslovni procesi, podpora infrastruktura, pravila, timsko delo).

Skupina, zadolžena za partnerske aktivnosti, v podjetju sčasoma uveljavi **reden pristop**, s svojo aktivnostjo, poročanjem in sodelovanjem pa razvije vsakodnevno rutinsko vodenje projekta. V podjetjih visoka stopnja neuspešnosti velikokrat prepreči vzpostavitev ustrezne organizacijske klime, ki je potrebna za razvijanje partnerskih povezav z ostalimi podjetji. Raziskave kažejo, da so glavni razlog neuspešnosti izvedbe projektov **neuporabna orodja** za izvedbo teh aktivnosti. Glavna krivca sta neučinkovitost in zastarelost orodij, zato podjetja težko prepričajo in motivirajo ostale udeležence za njihovo uporabo. Podjetja, ki vedo katera **orodja** uporabiti, le-ta **ne znajo uporabiti**. Pri opredelitvi vsebine morajo biti natančna, pri čemer so pomembne izkušnje in zmožnost prilagajanj določeni situaciji. **Zastarelost orodij** se kaže v dveh vidikih. Orodje zastari in izgubi pomen, v kolikor podjetje redno ne spremlja rezultatov svojih aktivnosti. Merjenje rezultatov daje orodju uporabno vrednost. Orodja zastarijo lahko med procesom razvoja zveze in s spreminjanjem uporabnikovih pričakovanj. Podjetja prepogosto pričakujejo, da bodo uporabniki samoiniciativno uporabljali ustrezna orodja, pri tem pa pozabljajo na njihovo

nepoznavanje in skepticizem do uporabne vrednosti teh orodij. Uporabniki ponavadi ne vedo, kako in kdaj orodja uporabiti. Zaposlene je potrebno za to ustrezno **usposobiti in motivirati**. **Sistemski pristop** lahko oblikuje učinkovit nabor orodij in vpelje procese za njihovo stalno posodobitev. Podjetja morajo poleg tega nameniti veliko pozornosti vzpodbujanju zaposlenih za uporabo orodij pri njihovem vsakodnevnem delu. Skrbna podjetja v orodja vgradijo mehanizme za njihovo **posodobitev**. Podjetja pri tem kot vir vsebin uporabljajo svoje izkušnje iz preteklih zvez in pri posodobitvi orodij sodelujejo skupaj z njihovimi uporabniki. Učinkovita orodja pa sama po sebi še niso dovolj. Podjetja morajo skrbeti za izobraževanje zaposlenih, zagotoviti mehanizme in tehnologijo za dostop do orodij in njihovo uporabo (Brockelman. 2001, str. 1–16).

Ugotovitve so temelj pri oblikovanju orodij za oblikovanje uspešnih strateških zavezništev. Naj na tem mestu omenim, da avtorji različno umeščajo oz. razvrščajo orodja za podporo pri oblikovanju partnerstev. Najpogosteje jih kot napotila in postopke navajajo sproti, se pravi kot konkretno zdravilo za rešitev problema ali težav, na katere je posamezno podjetje naletelo med procesom povezovanja. Couley (1995, str. 97–208) opisuje vrsto napotkov, ki pomagajo pri oblikovanju trdne in uspešne vezi med podjetjema. Sam določena napotila vključujem kasneje v modelu oblikovanja strateških partnerstev. V tem primeru so orodja obravnavana samostojno, a v povezavi s procesom povezovanja, kot pomemben element njegove uspešnosti. Če skušam razložiti glavno razliko v obeh pristopih, gre v prvem za konkretne rešitve (kako reagirati), v drugem pa za pripravo določenih temeljev, ki jih potrebujemo za vodenje procesa (kaj, zakaj pripraviti). V mojem primeru se ne spuščam v konkretno razlago rešitev. Te so prepuščene posameznim uporabnikom in so del prvega pristopa.

V nadaljevanju bom orodja uvrstil v tri skupine, ki si logično sledijo in medsebojno povezujejo. Razvrstitev je skladna z modelom oblikovanja strateških partnerstev, ki je opisan v nadaljevanju. Orodja in njihova uporaba sta prilagojena procesu, ki je orisan v tem modelu. Glede na množico ugotovitev in vrsto uporabe, lahko oblikujemo tri širše skupine orodij, ki so podjetju neobhodna pri oblikovanju povezav z ostalimi podjetji: 1) orodja za pomoč pri procesu povezovanja, 2) orodja za pridobivanje in obdelavo podatkov pri odločanju o izboru partnerjev, 3) orodja, ki merijo učinkovitost posameznih povezav. V tabeli 2 so navedene glavne ugotovitve in rešitve, ki jih orodja ponujajo.

Prva skupina orodij uporabniku nudi pomoč pri izvedbi aktivnosti v teku življenjskega cikla partnerstva. Na ta način lahko lažje kontrolira in razporeja vrstni red posameznih aktivnosti ter njihove nosilce. V drugi skupini so orodja, ki uporabniku pomagajo lažjo obdelavo relevantnih informacij, potrebnih za izvedbo procesa. V zadnji skupini se nahajajo orodja, ki uporabnikom omogočajo celostno vrednotenje uspešnosti povezave. Ugotovitve, ki jih na ta način dobimo, vplivajo na ponovno oblikovanje in prilagajanje orodij in ravnanju procesa pri oblikovanju strateških partnerskih povezav v prihodnje.

Tabela 2: Informacije in podpora, ki jo podjetju nudijo posamezna orodja za podporo pri partnerskem povezovanju.

	Orodja za podporo procesu	Orodja za podporo odločanju	Orodja za ocenjevanje učinkovitosti
<b>Temeljne informacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere so glavne aktivnosti v posamezni fazi življenjskega cikla partnerstva?</li> <li>• Kakšno je optimalno zaporedje aktivnosti?</li> <li>• Kako določiti dolžnosti in pravice med partnerji?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere informacije o aktualnih in potencialnih povezavah podjetje že ima?</li> <li>• Kako ovrednotiti potencialne partnerje?</li> <li>• Kdo lahko pomaga vodjem v procesu odločanja?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katera finančne in strateške indikatorje naj podjetje spremlja za ugotavljanje uspešnosti povezave?</li> <li>• Kako naj podjetje meri t.i. mehke dejavnike zveze?</li> <li>• Katere izkušnje oblikovanih zvez so pomembne?</li> </ul>
<b>Podpora operativnemu vodstvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogoča hitrejše izvajanje aktivnosti in več časa za grajenje odnosov med partnerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogoča bogatejši nabor informacij potrebnih za odločanje in oblikovanje praga tveganja podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikuje jasna pričakovanja vodij in izpostavi pretekle izkušnje podjetja.</li> </ul>
<b>Podpora višjemu vodstvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poveča zaupanje v načrtovan pristop vodij projekta partnerskega povezovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotavlja zaupanja vreden sistem odločanja vodij projekta, ki ne potrebuje vpeljave dodatnega restriktivnega procesa odločanja in potrjevanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotavlja večji vpogled v individualno učinkovitost posameznikov in jim omogoča večjo izrabo partnerskih povezav.</li> </ul>

Vir: Prirejeno po Brockelman, 2000, str. 19.

V samem procesu oblikovanja partnerstva imajo zaposleni različne vloge. Tako so glavne naloge operativnega vodstva usmerjene v izvajanje procesa, medtem ko najvišje vodstvo skrbi za motivacijo zaposlenih. Raziskave so pokazale, da se uporabniki orodij bolj zanimajo za spremljanje in posredovanje informacij o partnerskih aktivnostih, kadar so v orodja vgrajene njihove izkušnje.

### 3.2.2. ORODJA ZA PODPORO PROCESU

Udeleženci, ki sodelujejo v procesu povezovanja, poznajo večino aktivnosti, ki jih morajo izpeljati. **Smernice projekta** omogočajo njihovo dosledno izpeljavo, še posebej tistih, ki jih ponavadi zaradi njihove samoumevnosti izpustimo. Za večino udeležencev je oblikovanje strateških partnerstev občasen proces, kar povečuje možnost, da zanemarijo izvedbo pomembnih korakov. Potrebno je oblikovati **obširnejši spisek aktivnosti** po posameznih fazah projekta. S tem razbremenimo udeležence procesa, ki se tako lahko bolj posvetijo vzpostavljanju odnosov znotraj povezav. Informacije, ki uporabnika vodijo po posameznih korakih procesa, morajo biti zadostne, dovolj obširne ter specificirane, da omogočajo dobro usmeritev in temeljito podporo za reševanje težav pri obvladovanju procesa. To v podjetje prinaša neko mero rigoroznosti in standardizacije procesa s tem pa prihranke časa udeležencem, ki bi v nasprotnem primeru morali te postopke na novo definirati.

**Konflikti** med udeleženci nastanejo v primeru, ko odgovornosti in pravice med partnerjema niso jasno določene in posamezniki s svojimi samovoljnimi odločitvami vplivajo na delovanje celotnega projekta. **Seznam odgovornosti in pravic** jasno predpiše stopnjo odgovornosti posameznih udeležencev partnerskega procesa, jim določa njihove dolžnosti in omogoča vnaprej predviden potek in proces odločanja. V kolikor so posamezniki zadolženi za točno določene

aktivnosti v partnerskem procesu, s tem jasno definiramo pričakovanja in merljivost doseženih rezultatov. Gre za celovit pregled partnerskih aktivnosti in odločitev, udeležencev povezovanja. Vsakemu je potrebno jasno opredeliti njegove dolžnosti in zadolžitve v življenjskem ciklu povezave. Oblikovanje takega dokumenta uporabniških pravic preprečuje morebitne konflikte in zagotavlja transparentnost ter izvedbo njihovih nalog.

Udeleženci v partnerskem procesu so locirani znotraj geografsko razpršenih poslovnih enot in pogosto ne vedo drug za drugega. Tako ne poznajo možnosti in strokovnjakov, ki bi jim bili lahko v procesu povezovanja v pomoč. **Zbirka podatkov** dopolnjuje ostala orodja tako, da uporabnikom omogoča neposreden dostop do ekspertize znotraj in zunaj podjetja. Uporabnikom so na voljo podatki znotraj posameznih internih podatkovnih map ali kontaktnih profilov. V teh so zbrani **podatki o internih znanjih** ljudi, ki imajo specifične izkušnje s tega področja. Gre za **podatki o zunanjih strokovnjakih** – svetovalcih, akademikih, dogodkih in združenjih, ki delujejo v smeri povezovanja in zbiranja tovrstnih informacij. Uporabnikom morajo biti podatki na voljo v taki obliki, da jih pregledujejo in iščejo v skladu z izbranimi kriteriji iskanja.

### 3.2.3. ORODJA ZA PODPORO ODLOČANJU

Neorganiziran proces odločanja lahko povzroči samostojne nepovezane odločitve izoliranih uporabnikov. Med njimi lahko nastanejo konflikti, lahko pa se zgodi, da podjetje zamudi posamezne priložnosti, ker ne pozna internih medsebojnih odnosov in znanj. Podjetja morajo spremljati vedno večje število aktivnih in potencialnih povezav (perspektivna podjetja, konkurenčne povezave idr.). V pomoč jim je lahko **centralna podatkovna baza**, ki omogoča hitro in enostavno iskanje potrebnih podatkov. Baza vsebuje podatke o aktivnih in zanimivih partnerskih povezavah: značilnost posameznih odnosov s posameznimi partnerji, cilje povezav, usmeritve, trenutno stanje ter spremljajočo dokumentacijo procesov. Dostop do podatkov v bazi naj bo nivojski. Na ta način lahko podjetje zaščiti informacije, ki niso namenjene vsem zaposlenim. Koristno je ocenjevanje partnerstev z vrednostmi, ki omogočajo hiter in enostaven pregled učinkovitosti in koristnosti posameznih povezav. Njihova javna objava lahko dodatno motivira njihove vodje, da aktivneje sodelujejo pri oblikovanju baze, in hkrati omogoča pregled povezovanja z ostalimi podjetji. Uporabniki morajo redno posodabljeni podatke.

Podjetja ponavadi partnerje izbirajo na podlagi kvantitativnih kazalcev podjetja, ki pa ne morejo biti edini kriterij izbire partnerjev. Potrebno je ovrednotiti tudi t.i. mehke dejavnike, kar pa je pogostokrat izredno težko in zahtevno. **Stopnja tveganja** pri oblikovanju partnerstev ponavadi vodjem projektom ni jasno opredeljena. Tako prihaja do formiranja zavezništov, ki so glede na pričakovanja najvišjega vodstva, preveč konzervativna ali zelo tvegana. Na ta način podjetje lahko prezre priložnost dobre strateške povezave. Podjetje naj oblikuje svoj **okvir ali model za določanje strateške pomembnosti**, ki mora vsebovati določene ponderje nefinančnih kazalnikov, pri tem pa dopuščati vodjem, da partnerje ocenijo glede na skladnost s strateškimi cilji podjetja. Pri tem je potrebno oblikovati ustrezen **tolerančni prag tveganja**. Ta naj vsebuje kriterije za presojo podjetij, z ustrežno skalo ponderiranja morebitnega primanjkljaja ali dobička

skupnega partnerstva. Kriterij predstavlja vodjem še sprejemljiv prag tveganja, ki ga je pri izbiri podjetje pripravljeno sprejeti.

### 3.2.4. ORODJA ZA OCENO UČINKOVITOSTI

Ena najtežjih ovir pri učinkovitem ravnanju in učenju v procesu partnerskega povezovanja je težavnost merjenja učinkovitosti povezave. Podjetja pri merjenju učinkovitosti zvez uporabljajo izključno finančne kazalnike. Ta **metrika** ne vsebuje vseh **koristi zavezništev** niti ne meri razvoja odnosov znotraj partnerstev. Negativen in nekritičen odnos podjetij do lastnega neuspeha onemogoča ugotavljanje lastnih napak in zmot, učenje ter prenos znanja v prihodnje projekte. **Celovito merjenje učinkovitosti** vsebuje spremljanje finančnih in strateških dejavnikov zveze ter tako omogoča vsakemu podjetju merjenje finančnih in strateških ciljev povezave. Časovna evalvacija preko rednega spremljanja učinkovitosti povezave omogoča zgodnje odkrivanje problemov ter ažurne in boljše informacije o projektu.

### 3.2.5. POSODABLJANJE ORODIJ

Orodja, ki jih podjetja oblikujejo za podporo pri oblikovanju strateških povezav, lahko zastarajo. V ta namen je potrebno vgraditi mehanizme posodabljanja orodij in njihovega usklajevanja z uporabniškimi potrebami.

Sprememba in razvoj strategije podjetja spremeni potrebe uporabnikov in uporabnost orodij. V procesu oblikovanja orodij je izredno pomembna povezava razvijalcev in uporabnikov orodij. Uporabniki morajo informacije, ki vplivajo na uporabnost orodij, posredovati razvijalcem. Nezmožnost artikulacije uporabniških potreb se kaže v tem, da uporabniki, ko imajo priložnost, ne znajo razložiti težav, ki jih imajo z orodji, in ne znajo podati konkretnih predlogov za njihovo izboljšavo. V ta namen podjetja oblikujejo **skupino za posredovanja uporabniških izkušenj razvijalcem orodij**. Usmerjenost k izboljšanju orodij nalaga članom posebne skupine redno spremljanje in posredovanje informacij o pomanjkljivostih orodij razvijalcem. Skupina predstavlja povezavo med uporabo in razvojem orodij ter skrbi za stalno izmenjavo uporabniških izkušenj z razvijalci orodij.

Pretekle in obstoječe izkušnje partnerskih povezav so bogat in neprecenljiv vir informacij, ki jih je potrebno upoštevati pri posodobitvi orodij. **Interne izkušnje** so velikokrat pristranske, zato jih je potrebno ustrezno ovrednotiti. Informacije, ki jih posredujejo uporabniki na osnovi svojih izkušenj, zaradi objektivnosti niso vedno uporabne. Uporabniki različno pojmujejo pomembnost določenih aktivnosti in dogodkov projekta. **Oblikovanje nevtralne skupine strokovnjakov za ocenjevanje izkušenj uporabnikov** omogoča nepristranski pogled. Celovita analiza življenjskega cikla zajame oceno zaposlenih v vseh njegovih fazah in tako omogoči njihovo oceno ter medsebojno primerjavo med celotnim projektom. Na ta način ocene zaposlenih lažje ovrednotimo.

### 3.2.6. MOTIVIRANJE UPORABE ORODIJ

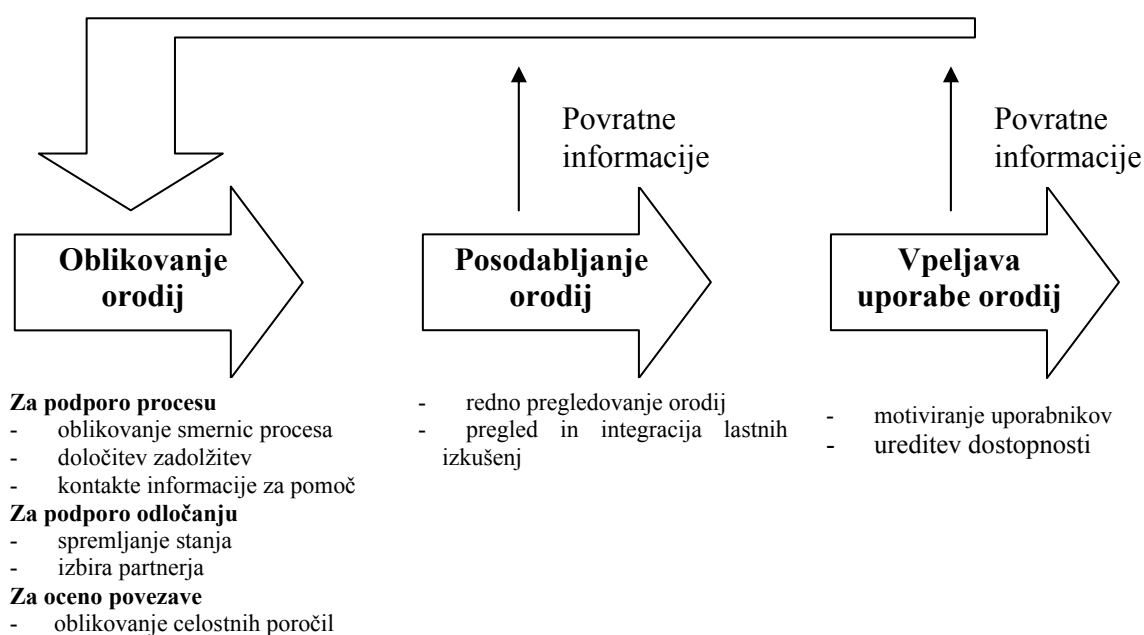
Podjetja morajo poleg učinkovitosti in posodabljanja orodij poskrbeti tudi za njihovo uporabo. Uporabniki pogosto ne vedo, kdaj in zakaj se orodja uporabljajo, ne zavedajo se pomembnosti njihove uporabe in dostopnosti uporabnikom.

Pri tem ni zadostno le ustrezno usposabljanje zaposlenih. Za redno uporabo orodij je potrebna **kombinacija usposabljanja in strokovne pomoči** v dejanskem procesu povezovanja. Zaposleni tako osnovna navodila nadgradijo v praksi, si s tem krepijo samozavest ter k uporabi privabijo ostale udeležence. Usposabljanje zaposlenih na osnovi konkretnih primerov je ustrezen prikaz uporabnosti orodij. **Strokovna pomoč, vzpodbude in svetovanje** pri uporabi orodij v konkretnih primerih dodatno motivira uporabnike projektov .

Orodja so nameščena na različnih lokacijah, na različnih tehnoloških infrastrukturah, kar pa uporabnike lahko demotivira. Iskanje novic in pomembnih informacij o partnerstvih je za mnoge udeležence zamudno in zahtevno. Podjetja lahko razkropljena orodja namestijo v **poseben spleten portal**. Tu so uporabniku na voljo vsa orodja in vse informacije o posameznih strateških povezavah podjetja. Portal je možno nadgraditi s sistemom objav, ki omogoča ažurno obveščanje udeležencev. (Brockelman, 2000, str. 46). Ta način uporablja tudi večina večjih svetovnih podjetij s področja IKT.

Slika 10 prikazuje trifazni proces, ki je pomemben za uspešno rabo orodij. Posamezne faze so odvisne druga od druge. Čeprav je na sliki prikazan samostojen proces se, tako kot je kasneje prikazano, posamezne faze vključujejo oz. so del celovitega modela oblikovanja partnerstev.

Slika 10: Model oblikovanja učinkovitih orodij za podporo pri procesu oblikovanja strateškega povezovanja podjetij



### **3.3. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH PARTNERSTEV**

V prejšnjih poglavjih smo si ogledali pomembnejše dejavnike (razvrstitve, vzroke, prednosti in slabosti), ki vplivajo na povezovanje podjetij. Lažjo predstavo o njihovi uporabni vrednosti pa bomo dobili, ko jih bomo v nadaljevanju umestili v model povezovanja podjetij.

Uspešnost povezovanja podjetij je odvisna od vnaprej pripravljenega načrta povezovanja. V literaturi se procesa oblikovanja uspešnega partnerstva avtorji lotevajo različno glede na rezultate svojih raziskav. Množica definicij, pogledov in ugotovitev, ki jih ponujajo, otežuje poenotenje oblikovanja strateških zavezništev. Nekateri avtorji oblikujejo modele oz. faze oblikovanja partnerstev (Cauley de la Sierra, 1995, str. 2; Yoshino et. al., 1995, str. 71), drugi v ospredje modela postavljajo orodja kot temeljne gradnike in dejavnike uspešnega partnerstva (Brockelman et. al., 2001, str. 1–54) ali pa preučujejo pomembnost in medsebojno odvisnost posameznih dejavnikov povezovanja (Lynch, 1993, str. ix–x). Model stalnega partnerstva (angl. partnership continuum partnership model) znotraj posameznih faz vsebuje dve komponenti: korake partnerskega razvoja in korake razvoja odnosov v zvezi. Znotraj kratkega opisa modela avtor opisuje partnersko inteligenco, ki se jo za razliko od intelektualne, lahko naučimo (Dent, 2003). Posamezne modele in poglede lahko smiselno združimo v enoten model, ki vsebuje posamezne faze in uporabo ustreznih orodij povezovanja.

Osnovne faze oblikovanja strateškega partnerstva so tako (angl. step by step approach):

1. opredelitev in ocena lastne usmeritve,
2. oblikovanje strategije partnerske povezave,
3. izvedba partnerske povezave,
4. ocena uspešnosti partnerske povezave.

Posamezne korake, ki jih nekateri avtorji obravnavajo ločeno, bomo vključili in obravnavali znotraj osnovnih faz.

#### **3.3.1. OPREDELITEV IN OCENA LASTNE POSLOVNE USMERITVE**

Ugotovili smo, da je glavno izhodišče pri oblikovanju strateških partnerstev strategija povezovanja, ki usmerja proces. Ta pa je odvisna od osnovne strategije podjetij, ki vanjo vstopajo. Podjetje, ki je zaradi mednarodne konkurence prisiljeno razmišljati o oblikovanju strateških povezav, mora najprej oceniti panogo, v kateri posluje. Pregledati mora konkurenco in oceniti možnosti za povečanje svojih konkurenčnih prednosti. Podjetje naj povezovanje gleda s stališča temeljev oz. svojih dolgoročnih strateških ciljev. Klasičen primer pritiskov globalne konkurence je ameriško podjetje AMC – proizvajalec bele tehnike. Soočilo se je s konkurenco manjših podjetij, z nižjimi cenami proizvodov, ki so imela nižje stroške delovne sile in zanemarljive stroške lastnih raziskav in razvoja. Vsako, na manjšem tržnem segmentu, je predstavljalo močno konkurenco. Večina ameriških podjetij se je v podobnih razmerah preusmerila na izdelavo najzahtevnejših proizvodov, kjer so vstopni stroški za nova podjetja

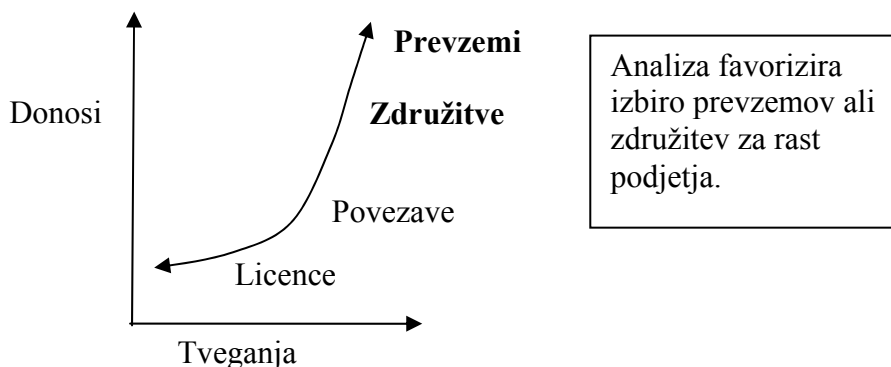


preveliki. V nasprotju s tem se je podjetje AMC odločilo, da obdrži širok asortima proizvodov, pri tem pa se je v tekmi za znižanje stroškov in cen proizvodov odločilo nasloniti se na strateška zavezištva z ostalimi podjetji (Yoshino et. al., 1995, str. 71–74).

Slej ko prej se vsako podjetje sooči z odločitvijo o svojem nadaljnjem razvoju. Če podjetje ne raste in se ne razvija, propade. Podjetje lahko raste na več načinov: notranja rast, prevzemi ali združitve in povezovanje (angl. internal growth, acquisitions/mergers, alliances). Večina podjetij se odloči za prvo možnost, saj jim omogoča učinkovit nadzor poslovanja in visoke stopnje dobička v primeru uspeha. Slabosti te strategije se kažejo predvsem v odvisnosti od moči trga, stopnje donosov in sposobnosti usposabljanja, kadrovanja in nadzora delovne sile. Nevarnost, da postane podjetje togo, lahko vpliva na njegovo fleksibilnost pri pomembnih tržnih spremembah. Združitve in prevzemi zahtevajo veliko kapitala in visoke donose, ki jih podjetja ob upadu prodaje na šibkih trgih ne dosežejo. Ne glede na to ali so se podjetja usmerjala v svojo glavno dejavnost ali so diverzificirala poslovanje, je bila tu stopnja neuspešnih večja od stopnje uspešnih projektov. Partnerstva izkoriščajo in na inovativen način kombinirajo sposobnosti in sredstva vpletenih. Ne potrebujejo tako velikih vložkov kot prejšnji dve možnosti rasti, zahtevajo pa nov in drugačen pristop ravnanja, za katerega ni enostavnega recepta. Partnerske povezave imajo največjo možnost uspeha, če je okolje dokaj poznano, tako v in zunaj podjetja (glej prilogo 1).

Ko se podjetje odloča o tem, katero obliko rasti bo izbralo, nima na voljo enostranskih rešitev oz. odgovorov. Obstajajo metode, ki podjetju pomagajo pri pravi odločitvi. Z **analizo tveganj in donosov** strateg preuči vse opcije nadaljnje rasti ter izmeri njihovo primernost glede na tveganje in donose, ki jih prinašajo. Donose lahko merimo na različne načine: tržni delež, denarni tok, raznovrstnost produktne linije, monetarni, politični in tehnološki doprinosi, partnerske povezave in tržno tveganje. V 80-ih letih prejšnjega stoletja je veljalo prepričanje, da so najboljša pot za rast podjetja prevzemi, združitve in ustanavljanje podružnic podjetja. Teza v ozadju ni bila podprta z utemeljenimi strateškimi načrti in raziskavami, temveč na prepričanju bankirjev, ki so predvidevali, da je razmerje med tveganjem in donosi (grafični prikaz je viden na sliki 11) najugodnejše ob prevzemih kljub izjemno visokemu tveganju (Lynch, 1993, str. 35).

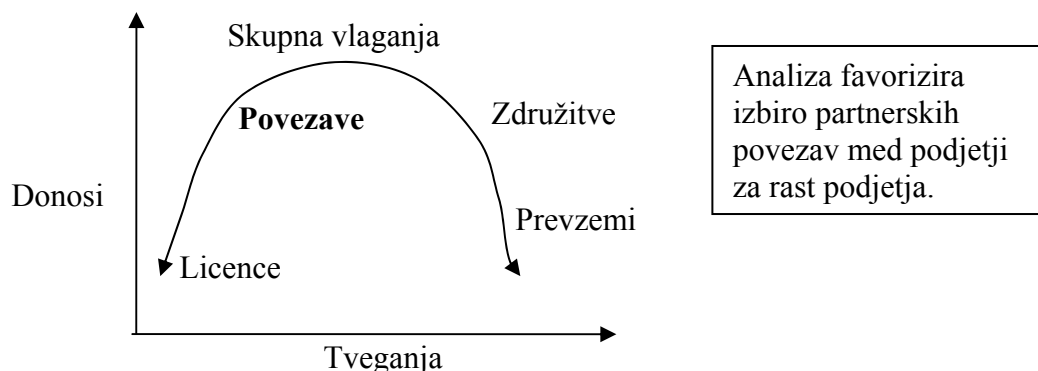
Slika 11: Analiza tveganj in donosov – teoretično okolje.



Vir: Lynch, 1993, str. 35.

Odnos oz. razmerje med tveganjem in donosom se razlikuje v odvisnosti od posameznega posla, trga in gospodarske panoge. V nadaljevanju si pogledajmo položaj, kjer podjetje v odvisnosti od stopnje tveganja izbere manj tvegane strategije za svojo rast – strategijo sodelovanja ali strategijo licenciranja. Slika 12 prikazuje stanje, ko je za rast podjetja najprimernejše povezovanje podjetij.

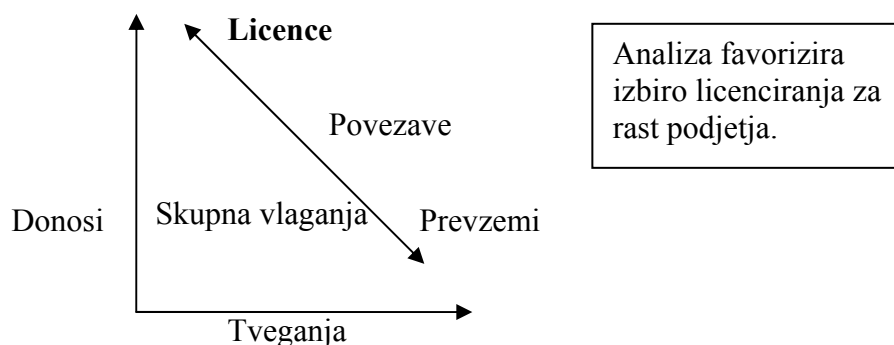
Slika 12: Analiza tveganj in donosov – vmesna stopnja, izbira partnerskega sodelovanja.



Vir: Lynch, 1993, str. 36.

Slika 13 prikazuje razmere, ko je licenciranje najbolj primerna oblika rasti podjetja.

Slika 13: Analiza tveganj in donosov – strategija majhnega tveganja, izbira licenciranja.



Vir: Lynch, 1993, str. 36.

Strateg v podjetju mora pri izbiri strategije rasti podjetja upoštevati razmerje tveganja in donosa, ki najbolj opisuje interakcijo med podjetjem, njegovimi konkurenčnimi prednostmi, strankami in vrednostjo posameznih strategij. Izbrati mora strategijo z največjimi donosi pri čim manjšem tveganju, upoštevati razpoložljiva sredstva in odnose med podjetji. Strateška zavezištva so manj tvegana kot prevzemi ali združitve. Če je partnerstvo neuspešno, bi bila verjetno neuspešna tudi združitve ali prevzem. Izkušnje, ki jih pridobimo pri oblikovanju partnerstev, so veliko cenejše in čas ponovnega zagona podjetja je veliko krajši kot pri prevzemih.

Močna svetovna konkurenca in hitre tehnološke spremembe so povzročile spremembe v svetovnem gospodarstvu. Partnerske povezave so bile v prejšnjem desetletju še posebej značilne za telekomunikacijsko panogo. Dejavniki, ki so vzpodbudili podjetja k povezovanju so različni.

Poglejmo si znake, ko mora podjetje začeti razmišljati o širjenju poslovanja na svetovne trge in oblikovati strateške partnerske povezave:

- Ko je podjetje pripravljeno prodreti na tuje trge, vendar nima vodstvenih sposobnosti, kapitala ali cele produktne linije za začetek tržne kampanje na oddaljenem trgu.
- Ko se konkurenca na tujih trgih pozicionira, tako da pridobiva tržni delež.
- Kot obramba pred konkurenco, ki ji onemogočimo širjenje poslovanja na tuje trge.
- Za oblikovanje trajne distribucijske poti, brez visokih denarnih vlaganj.
- Ko tuja vladna politika ščiti domačo industrijo in regulativa zahteva prisotnost domačih proizvajalcev na trgu.
- Za postavitev proizvodnje na tujem, s čimer zmanjšamo stroške prevoza, menjalnih tečajev ali bližine proizvodnih virov materiala za dobavo (Lynch, 1993, str. 42).

Kotler (1991, str. 560) navaja več načinov vstopa podjetja na tuje trge: izvoz, skupna vlaganja in neposredne investicije. Skupna vlaganja, kot ena izmed oblik partnerskih povezav, se razlikujejo od izvoza v partnerstvu med podjetji za prodajo na tuje, od neposrednih investicij pa v tem, da je partnerstvo za prodajo ustanovljeno na tujem.

Glavni dejavnik, ki vpliva na uspeh in s tem tudi na izbiro oblikovanja strateških partnerstev je zmožnost operativne integracije. Podjetje mora v procesa oblikovanja partnerstva povezati prednosti različnih podjetij pri tem pa paziti, da ne ogrozi medsebojnih sinergičnih učinkov.

Ko se podjetje odloči za oblikovanje strateškega partnerstva, mora določiti vlogo povezave in povezav na splošno v okviru svojega poslovnega načrta. Ta v nadaljevanju določa izbiro tipa strateških povezav z ostalimi podjetji. Raziskave in izkušnje kažejo, da večina vodij podjetij, vlogo zavezništev določi na podlagi svoje intuicije. Vloga povezave ne sme biti le v reševanju kratkoročnih težav, temveč posledica dolgoročnih ciljev podjetja. V kolikor je temu tako, so te povezave v večini primerov produktivne. V luči doprinosa dolgoročnim strateškim usmeritvam podjetja je strateška zavezništva lažje oblikovati in spremljati.

### **3.3.2. OBLIKOVANJE STRATEGIJE PARTNERSKE POVEZAVE**

Zavezništva ali partnerstva so poizkus drugačnega načina poslovanja in v tem duhu poznamo več načinov kako spremeniti svoje poslovanje.

#### **3.3.2.1. Preoblikovanje poslovanja**

**Razstavljanje ali dezintegracija verige vrednosti** vključuje deagregacijo in ocenjevanje vseh njenih posamičnih aktivnosti, da bi ugotovili, katere aktivnosti lahko varno, brez ogrožanja doseganja dolgoročnega cilja, oddamo v izvedbo svojim podizvajalcem. Ta proces terja od podjetja veliko mero podjetništva, saj mora poiskati nove kombinacije in možnosti poslovanja. Podjetja v tem procesu ocenijo dodano vrednost in vlogo pri diferenciaciji, ki jo imajo posamezne aktivnosti podjetja. Podjetja ocenijo svoje ključne prednosti in pomembne tržne segmente, distribucijske poti, logistiko, učinkovitost storitev, blagovne znamke, proizvodno

učinkovitost, prednosti v tehnologiji, v raziskavah in razvoju. Aktivnosti, ki so strateškega pomena izvaja podjetje samo, medtem ko ostale prepusti v izvajanje partnerjem.

**Preoblikovanje verige vrednosti** vključuje razporeditev aktivnosti na hčerinska podjetja, izpostave ter partnerska podjetja. Podjetje pri tem obdrži le aktivnosti, ki predstavljajo določeno konkurenčno prednost, medtem ko ostale razporedi med ostala podjetja.

**Izraba lastnih in sredstev partnerjev** omogoča podjetju, da z oddajo določenih aktivnosti partnerjem sprost del svojih aktivnosti. S tem lahko svoje sposobnosti in sredstva učinkoviteje izrabi. Pri izbiri in iskanju partnerjev morajo biti podjetja še posebej pozorna na komplementarnost sposobnosti podjetij, kompatibilnost medsebojnih kultur, ciljev itn.

**Distanciranje podjetja** je odgovor kritikov na prve tri metode, ki smo jih opisali. Te prepuščajo ključne proizvodne spretnosti partnerjem. Partnerji lahko pri tem velikokrat ne izpolnijo pričakovanja o kvaliteti in dobavi, pridobijo dober pogajalski položaj v težavnih razmerah, v nekaterih primerih pa postanejo celo neposreden konkurent podjetju. Da bi podjetja minimalizirala te možnosti, oblikujejo določeno distanco. Za določeno aktivnost oblikujejo več prilagodljivih partnerstev. Na ta način razpršijo tveganje in odvisnost od posameznega podjetja.

**Zadržanje strateških možnosti** pomeni, da podjetja obdržijo ključne aktivnosti, da zavarujejo svoje poslovanje pred morebitnimi bodočimi konkurenti in obdržijo možnost bodočega razvoja podjetja. V tem smislu podjetja preučijo ključna področja, ki jim bodo tudi v prihodnosti omogočala nadzor in prevlado na trgu. Podjetja rigorozno omejijo dostop do informacij o aktivnostih, ki so zanje ključnega pomena, medtem ko sama od partnerjev zahtevajo popolno transparentnost poslovanja. Podjetja, s tem ko sledijo razvoju in spremembam izvajanja aktivnosti svojih partnerjev, ohranjajo znanja, ki jih bodo nekoč v prihodnosti mogoče še potrebovala (Yoshino et. al., 1995, str. 77).

### 3.3.2.2. Izbira ustreznega partnerja

Ko se podjetje odloči, da je za doseganje svojega strateškega cilja pomembno partnersko povezovanje in preuči možnosti nadaljnjega poslovanja, mora temu primerno izbrati ustreznega partnerja. Rezultati raziskave, ki jo je izvedla ameriška revija kažejo, da je vodstven kader kot najpomembnejši dejavnik snovanja uspešne partnerske povezave izpostavil prav izbiro pravega partnerja (Lynch, 1993, str. 211).

Združljivost oz. primernost partnerjev lahko preučujemo na podlagi več dejavnikov. Cauley (1995, str. 12) navaja naslednje pogoje, ki jih mora podjetje pri izbiri ustreznega partnerja upoštevati:

- kompatibilnost
- zmožnost
- zavezanost

### **3.3.2.2.1 Kompatibilnost partnerjev**

Dobra zasnova in načrt strateškega povezovanja sta osnova, vendar ne zagotavljata uspeha. Pri partnerstvu gre za tvorbo in interakcijo med seboj povezanih in odvisnih podjetij, zato morajo biti podjetja pripravljena sodelovati. Mnogi avtorji primerjajo odnose znotraj strateškega poslovnega partnerstva s poroko. Tako kot v zakonu morajo biti tudi v poslovnem partnerstvu podjetja sposobna reševati probleme in razlike med njimi. V kolikor obstaja določena kemija oz. privlačnost med partnerjema, ki se medsebojno spoštujeta, je možnost za reševanje medsebojnih konfliktov zelo visoka.

Ko začnemo iskati potencialne partnerje, je najlažje začeti pri že vzpostavljenih zvezah. V kolikor vzpostavimo zvezo s podjetjem, ki je z nami v preteklosti že sodelovalo, ima to več prednosti: pretekle izkušnje nam služijo kot pokazatelj, kako dobro lahko sodelujemo; osebna poznanstva so že vzpostavljena, zato je oblikovanje trdnejše zveze lažje; podjetji poznata medsebojne zmožnosti, poslovno etiko in kulturo; podjetja bodo pridobila izkušnje pri oblikovanju skupnih projektov.

Pri kompatibilnosti partnerjev je **potrebno upoštevati trde in mehke dejavnike**, otipljive in neotipljive kazalce. Ko ožimo izbor potencialnih partnerjev, lahko upoštevamo več otipljivih dejavnikov. **Trdi dejavniki so:**

#### **a) Velikost in sposobnost podjetja**

Najbolje je, da podjetja iščejo partnerje, ki so podobne velikosti in s podobnimi sposobnostmi. Na ta način partnerja že na začetku lažje vzpostavita ravnovesje in zaupanje, ki je potrebno za uspeh sodelovanja.

#### **b) Obstoječe povezave podjetij**

Obstoječe povezave podjetij, ki so potencialni partnerji, so pomembne iz več vidikov. Poglejmo si vprašanja, ki razkrijejo potencialne nevarnosti, ki jih lahko prinesejo povezave naših partnerjev.

- Ali podjetje sodeluje oz. obstaja možnost, da bo sodelovalo z našim konkurentom?
- Če je temu tako, ali sodeluje na področjih, ki so za nas strateškega pomena?
- Ali nas to moti?
- Ali imamo mehanizme, ki bi preprečili pretok informacij h konkurenci?
- Ali obstoječe povezave partnerja onemogočajo naše prihodnje širjenje v druge panoge?
- Ali obstaja možnost, da podjetje postane luknja, ki bo konkurenci omogočila dostop do naših poslovnih skrivnosti?

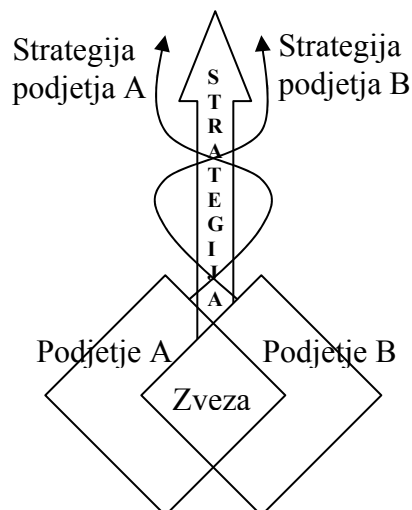
#### **c) Podatki o preteklih zvezah**

V kolikor podjetje v preteklosti ni sodelovalo v poslovnih povezavah, to ni slab znak. Previdni moramo biti pri podjetjih, ki so se v partnerstvih slabo odrezala.

#### d) Strategija

Pred vstopom v zvezo morajo podjetja razviti lastno strategijo, ki jim omogoča usmeritev pri izboru ustreznega partnerja. V kolikor predlagano partnerstvo dopolnjuje pomanjkljivosti, ki jih podjetje lahko zapolni interno, zveza mogoče le ni potrebna. Sinergičnost oz. ista usmerjenost partnerjev je ključnega pomena (slika 14). Sinergija strategij omogoča dopolnjevanje sposobnosti partnerjev. Zveza podjetij z divergentnima – različno usmerjenima strategijama je obsojena na neuspeh.

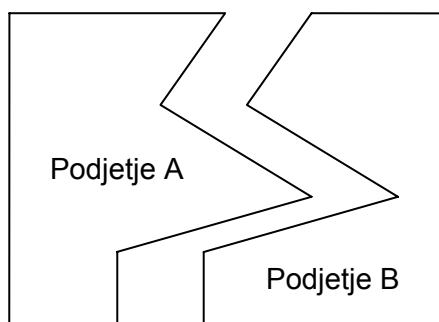
Slika 14: Prepletenost in strateška usmerjenost partnerjev.



Vir: Lync, 1993, str. 78.

Strateška usmerjenost podjetij mora biti ista, medtem ko morajo biti operativne prednosti in pomanjkljivosti podjetij različne in se dopolnjevati (slika 15). Usklajenost in sinergija posameznih delov omogoča, da je njihova vsota  $1+1=3$ .

Slika 15: Strateška sinergija, ujemanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih partnerjev.



Vir: Lync, 1993, str. 88.

Pri komplementarnosti strategij je pomembno preveriti:

- Kakšni so motivi in cilji partnerja za oblikovanje partnerstva?
- Kakšen in kateri je lahko glavni doprinos partnerja v partnerstvo?
- Katere so prednosti in slabosti strategije partnerja?

#### **e) Kultura**

Vemo, da ima vsako podjetje svojo kulturo. Pazljivi moramo biti, ali so razlike take, da jih lahko premostimo, katere so in kako jih bomo obvladovali. V kolikor ugotovimo neskladje med organizacijsko kulturo in strategijo podjetja lahko, kulturo ustrezno preoblikujemo: ohranimo, spremenimo ali razvijemo (Rozman et. al., 1993, str. 174–179).

#### **f) Razlike v ravnanju in organizaciji**

- Preveriti moramo, ali je ravnanje podjetij centralizirano ali decentralizirano? Kakšne so prepreke, fleksibilnost in zavezanost podjetij, da se podredijo skupnemu cilju?
- Kakšna je organizacija podjetij? Linijska, ki določa načine dolžnosti, odgovornosti, avtoriteto in načine pooblaščenja in delegiranja nalog med zaposlenimi ali matrična, ki uveljavlja integracijo posameznih poslovno-funkcijskih področij in produktivnih oddelkov (Rozman et. al., 1993, str. 136, 153; Lipičnik, 1993, str. 67). Ali ima organizirane mednarodne oddelke?
- Kakšen je odnos podjetij do kupcev?

#### **g) Proizvodnja**

- Kompatibilnost strategij najemanja zunanjih izvajalcev – proizvodnje in storitev?
- Kakšne so zmogljivosti in usklajenosti proizvedenih podjetij?
- Kakšen je odnos do zagotavljanje kakovosti proizvodov in storitev?
- Kakšne so razlike v kadrovanju v podjetjih?
- Odnos vodstva do zaposlenih?

#### **h) Trženje in distribucija**

- Potrebno je opraviti tržne raziskave in analize tržnih deležev in rasti potencialnih partnerjev.
- Potrebno je primerjati način in odnos do zagotavljanja storitev kupcem.
- Kakšen je položaj podjetij na različnih trgih?
- Kakšno percepcijo uživajo proizvodi in storitve podjetij v očeh kupcev?
- Kako so rangirani proizvodi podjetij glede na kvaliteto, percepcijo in cene?

#### **i) Finance**

- Primerjava finančne moči potencialnih partnerjev, politika dividend, obvladovanje in odnos do tveganja, politika investicij ...
- Zmožnost odziva potencialnih partnerjev na nepričakovane finančne pritiske?
- Kdo so glavni lastniki podjetja in kakšna je njihova struktura? (Couley, 1995, str. 16–18).

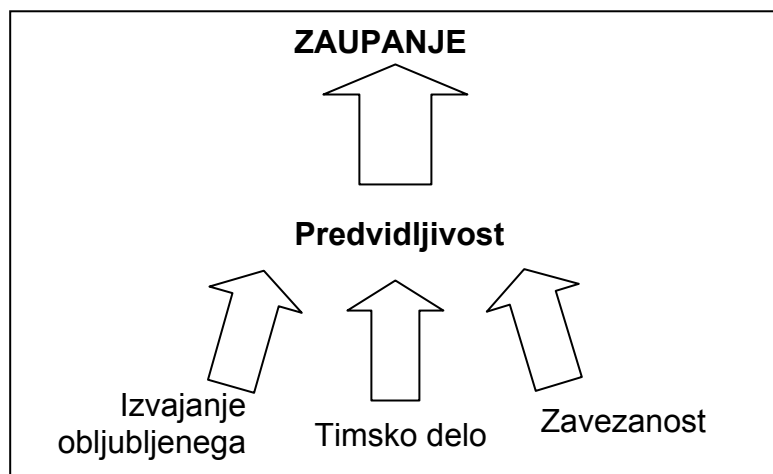
**Mehki dejavniki** dopolnjujejo trde dejavnike. Tudi če so vsi otipljivi dejavniki ustrezni, morajo biti ljudje pripravljeni sodelovati. Govorimo o mehkih dejavnikih, ki vplivajo na kemijo in motivacijo ljudi za skupno sodelovanje. Zaposleni predstavljajo podjetje, zato posledično na

uspeh sodelovanja vpliva njihova medsebojna interakcija. Mehkih dejavnikov se ne da neposredno izmeriti, težko jih je vključiti v formalne dogovore med partnerji. Kemijo, lahko preverimo, če odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Ali obstaja zaupanje med partnerji?
- Ali verjamemo v operativne zmožnosti in strateško usmerjenost partnerja?
- Ali verjamemo, da bo partner spoštoval neformalne dogovore?
- Ali obstaja zavezanost k doseganju obojestranske koristi (angl. win /win situations)?
- Ali obstaja obojestransko spoštovanje integritete?
- Ali partnerji naredijo, kar obljubijo?
- Ali poznamo in zaupamo reakcijam partnerja v stresnih situacijah?
- Ali lahko rešujemo probleme na različne načine?

Eden najpomembnejših mehkih dejavnikov je **zaupanje**. Komponente, ki ga določajo, so prikazane na sliki 16. Glavno vlogo pri oblikovanju in ravnanju partnerstva ima višje vodstvo, zato je tu zaupanje najpomembnejše. V 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja je podjetje Xerox sodelovalo s podjetjem Fuji. Vodstvo podjetij je s strani zaposlenih večkrat dobilo pritožbe in znake nezaupanja, vendar so na začrtani poti vztrajali. Zaupanje, presoja in integriteta vodstva so se obrestovala. Razlog nezaupanja je ponavadi zavist ali nerazumevanje, zato je zaupanje v začrtane cilje zelo pomembno (Couley, 1995, str. 19). Kako lahko ocenimo stopnjo zaupanje podjetja, ki ga še ne poznamo? Zaupanja ne moremo izmeriti, vendar nanj vplivajo trije elementi, ki morajo biti prisotni in usklajeni.

Slika 16: Dejavniki zaupanja.



Vir: Lynch, 1993, str. 95.

Podjetje mora biti pozorno do razumevanja vrednot zaposlenih, na delegiranje odgovornosti, pridobivanje lojalnosti, na poštenost, spoštovanje odgovornosti in timsko delo. Partnerji se morajo zavedati in spoštovati medsebojni in skupni ugled podjetja. Podjetja in zaposleni, ki tega ne spoštujejo, ponavadi ne spoštujejo svojih nadrejenih, ki v tej luči verjetno ne bodo podprli odločitev svojih vodij v zvezi z zavezništvom. Primernost podjetja je vidna iz odnosa njihovega



vodstva do vloge zaposlenih pri uspehu podjetja in dobrem imenu podjetja. V kolikor vodstvo ne izpostavi odločilne vloge timskega dela zaposlenih in ni zavezano ugledu podjetja, podjetje ni primerno za sodelovanje (Lynch, 1993, str. 96).

### **3.3.2.2 Zmožnost partnerjev**

Pri preučevanju zmožnosti potencialnih partnerjev podjetje poizkuša ugotoviti njihove prednosti in slabosti: tržno moč (tehnološka razvitost, proizvodnje zmogljivosti, distribucijske poti); ali je podjetje na začetku poti ali je že dalj časa prisotno na trgu?

Podjetja pri preučevanju in izbiri ustreznih partnerjev iščejo tista, ki jih dopolnjujejo in so komplementarna njihovim lastnim zmogljivostim in prednostim. Iščejo partnerja, ki jim bo pomagal pri premoščanju ovir in doseganju strateškega cilja podjetja. Da bi podjetja lahko učinkovito raziskala in ocenila sposobnosti drugih, strokovnjaki predlagajo ustanovitev posebnih timov, sestavljenih iz ekspertov z različnih področij, ki naj preučijo vsako podjetje posebej.

### **3.3.2.3 Zavezanost partnerjev**

Tretji dejavnik, ki pogojuje uspešnost partnerstva, je zavezanost partnerjev. Izkušnje kažejo, da je zavezanost partnerjev za skupen uspeh projekta možno ugotoviti na dva načina.

#### **a) Ali zveza sovpada z osnovno dejavnostjo partnerja?**

V kolikor usmerjenost načrtovane zveze ni osnovna usmeritve partnerjev, temveč je obrobna dejavnost, obstaja več nevarnosti za njen uspeh. Podjetje ne bo pripravljeno vložiti toliko časa in energije, kot bi jo moralo. Partner zvezo lažje zapusti. Zveza, ki je bližja partnerjevi dejavnosti in njegovi strategiji rasti, zmanjšuje možnost teh nevarnosti.

Velikokrat se zgodi, da partner zapusti zvezo in podjetje ostane samo na trgu, v katerega je vložilo veliko truda in energije. Nadaljnja usoda posla je odvisna od lastnih sposobnosti oz. sposobnosti pravočasnega angažiranja novih zunanjih sredstev. Temu se podjetje lahko izogne tako, da bodisi partnerstvo in poslovanje že predhodno razprši na več podjetij bodisi pri zbiranju partnerjev ugotavlja težavnost njihovega kasnejšega izstopa. Siemens je na osnovi preteklih izkušenj razvil orodje, ki mu omogoča testiranje potencialnih partnerjev. Tako lahko ugotavlja težavnost njihovega izstopa iz partnerske povezave oz. zanemarjanja ciljev njihovega podjetja (Couley, 1995, str. 23).

#### **b) Podjetja, ki niso primerni partnerji**

Podjetje mora biti pri izbiri partnerja še posebej pozorno na podjetja, s katerimi ni možno doseči pravih sinergičnih učinkov:

- **Podjetja, ki nimajo znanja, sreče ali motivacije** za oblikovanje partnerstva, pa naj bodo še tako dobra.
- **Podjetja, ki vas potrebujejo, da bi preživela:** podjetje, ki je v upadanju in potrebuje zvezo kot rešilno bitko, je neprimeren partner. V takih primerih je primernejši prevzem podjetja. Majhna rastoča podjetja so lahko izjema.

- **Prevladujoč ego:** vsako dobro vodstvo ima močan ego. Prevelik ego ni sposoben vzpostaviti prave interakcije in timskega dela med podjetji in kot tak ni sposoben izvajati korektivnih ukrepov. Vodja z močnim egom pozna svoje prednosti in slabosti, ter se je z njimi pripravljen spopasti, medtem ko se vodja z velikim egom v večini primerov ukvarja s svojimi kompleksi (Lynch, 1993, str. 108).

### 3.3.3. IZVEDBA PARTNERSKE POVEZAVE

#### 3.3.3.1. Struktura strateškega partnerstva

Struktura ali zasnova zavezništva ne pogojuje področje in aktivnosti povezave. Nelastniška zavezništva, ki smo jih omenili v 2. poglavju, zaznamujejo tradicionalen odnos med dobaviteljem in kupcem. Nelastniška zavezništva vključujejo raziskave in razvoj (R&R) povezanih podjetij, pri čemer gre velikokrat tudi za medsebojno izmenjavo ljudi, ki sodelujejo na projektih. Podjetji Siemens in IBM sta sodelovali pri razvoju naprednega čipa, medtem ko sta Seiko in Compaq sodelovala pri razvoju zaslonov iz tekočih kristalov za prenosne računalnike (Yoshino et. al., 1995, str. 79). Podobne značilnosti in odnose opazimo tudi pri povezavah podjetij, ki imajo določen medlastniški delež. Tudi tu opazimo odnos dobavitelja in kupca in skupni R&R. Lastništvo samo ne vpliva na uspešno zasnovo strukture povezave. Popoln nadzor ne povečuje možnosti uspešnega sodelovanja med podjetji. Ljudje, ki načrtujejo povezave, veliko pozornost namenjajo oblikovanju in pravilni zasnovi povezav. Raziskave kažejo, da vodje strukturi povezav pripisujejo veliko pomembnost. Zasnova in medsebojno lastništvo pogojujeta možnost formalnega vplivanja med podjetji, ki so povezana. Pravilna struktura povezave še ne zagotavlja njenega uspeha, temveč povečuje njegovo možnost.

V določenih povezavah je kvaliteta proizvodov pomembnejša za kupca kot za prodajalca. Prodajalec v takih primerih kvaliteti proizvodov ne posveča posebne pozornosti, medtem ko je kupcu pomembno, da vzpostavi strukturo, ki mu omogoča dostop do informacij in možnost vplivanja na kvaliteto proizvodov, ki jih dobavlja njegov partner. V partnerstvih, ki temeljijo na izmenjavi informacij in znanja, struktura vpliva na količino znanja in informacij, ki jih partnerja izmenjata. Kontrolo ustrezne kvalitete lahko zagotovimo že z ustreznim dogovorom ali pogodbo, ki podjetju omogoča pregled proizvodnje partnerja. Prenos kompleksnih idej in znanja je odvisen od strukture povezave, ki omogoča možnost medsebojne interakcije partnerjev. Ustrezna zasnova lahko omogoča podjetju strateško neodvisnost in možnost prihodnjega razvoja. Lastniški delež podjetja drugemu podjetju včasih onemogoča uveljavljanje lastne vizije, vendar je zaradi tesnejše lastniške povezave močnejše in manj ranljivo na določenih tujih trgih.

Kljub temu da struktura vpliva na strateško in operativno fleksibilnost podjetij ter na negovanje medsebojnih odnosov podjetij, podjetja iste panoge s podobnimi aktivnostmi izbirajo različno strukturo zavezništva.

Vodje pri oblikovanju ustrezne strukture strateških povezav ponavadi izbirajo med lastniškimi (hierarhični) in nelastniškimi (tržnimi) dogovori, čeprav lahko strukturo oz. način delovanja povezav določimo tudi z množico drugih medsebojnih dogovorov in pogodb. Večina podjetij tako pristane na sredini z dogovori o lastniškem deležu manjšemu od polovice in ostalimi medsebojnimi dogovori, ki so ponavadi omejeni le z domišljijo in podjetniškim duhom partnerjev.

V literaturi lastništvo služi kot ločnica med notranjim od zunanjim podjetjem. Avtorji kot ključno orodje pri uveljavljanju kontrole in odločanjem v podjetju omenjajo njegovo lastništvo. Pravilna struktura zveze kljub temu ne sme temeljiti na lastniškem odnosu, temveč mora omogočiti izvedbo strateških ciljev in biti operativno izvedljiva.

**Dejavniki izbire strukture povezave** so strateški in operativni ter vplivajo na nelastniška (pogodbena, angl. arm's length relationship) in lastniška (hierarhična) razmerja med podjetji.

#### **a) Konkurenčna strategija in struktura zveze**

Rast in razvoj podjetja vplivata na organizacijsko strukturo podjetja. V fazi rasti podjetje širi svoje aktivnosti, vzpostavlja oddaljene izpostave in zastopništva, širi dejavnost na nova področja in postaja poslovno diverzificirano. Te aktivnosti so posledica povpraševanja na trgu, tehnološkega razvoja in pritiskov konkurence. Konkurenčna strategija tako vpliva na notranjo organizacijo podjetja in seveda prek povezav tudi na vsa povezana podjetja. Povezave lahko izboljšajo konkurenčni položaj podjetja in vplivajo na odvisnost podjetja od partnerjev.

Na strukturo zveze vpliva pomen posamezne povezave za dolgoročne cilje podjetja. Partnerji in povezave se razlikujejo v ciljih, časovnih okvirih in učinkovanju na konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje tako s podjetji oblikuje različne vrste povezave, glede na njihov doprinos k svojemu dolgoročnemu cilju. V kolikor partner ne ogroža konkurenčne prednosti podjetja in je namen sodelovanja kratkoročen ter ozko usmerjen, z njim sodeluje lahko zgolj v obliki podizvajalca (distanca, arm's length). Če med podjetjema poteka izmenjava ključnih znanj pri skupnem razvoju določenega proizvoda, zahteva zveza večji nadzor. Če podjetje razmišlja še o dodatni fleksibilnosti, ki bi jo pridobilo z morebitnim vstopom na nov trg in pomembnostjo dostopa do tehnologije partnerja, skuša z njim vzpostaviti lastniško razmerje. Bolj ko zveza dolgoročno vpliva na konkurenčno prednost podjetja in večji je njen prispevek v tehnologiji in znanju, bolj je pomembno paziti, da partner ne postane naš konkurent. Nadzor je najbolje doseči preko lastniškega deleža ali podrobnih pogodb. Podjetje, ki vstopa v taka partnerstva, je prisiljeno vzpostaviti hierarhično vrsto povezave.

Odvisnost partnerjev se povečuje z vplivom in učinki njune povezave. Kratkotrajna in podizvajalska partnerstva se sčasoma lahko preoblikujejo v tesna in pomembna zavezništva, pri čemer so podjetja zaradi odvisnosti prisiljena oblikovati bolj hierarhično strukturo povezave.

Pomemben dejavnik je učenje. Povezave, še posebno med konkurenti, so priložnost za pridobivanje znanja od rivalov, kupcev, dobaviteljev in celo ostalih industrij. Prenos znanja lahko opazimo v vseh vrstah povezav med podjetji, tržnimi ali hierarhičnimi. Formalna izmenjava in pretok znanja potekata preko lincenciranja znanja oz. know-how-a ali z oblikovanjem skupnih vlaganj. Struktura zveze vpliva na način in možnosti prenosa znanja med partnerji.

#### **b) Operativna učinkovitost in struktura povezave**

Ravnanje strateških povezav je zapleten, zahteven in drag proces. Zato je potrebno pri izbiri in oblikovanju strukture zveze upoštevati učinkovitost in stroške njene implementacije. Med stroške ravnanja partnerstev štejemo stroške pogajanj, spremljanja in uvajanja, podpisanega v pogodbah. Pogodbe, ki morajo upoštevati veliko različnih možnosti in predvideti reševanje sporov med partnerji, so drage. Spremljanje doseženega glede na dogovorjeno med partnerji ter merjenje prispevka posameznega partnerja je težavno. Dodatni stroški nastanejo z uveljavljanjem zapisanega v pogodbah, s koordinacijo aktivnosti podjetja in partnerjev, z zadostno komunikacijo vpletenih, z organizacijskim prilagajanjem med razvojem povezave.

S pomočjo pogodbenih dogovorov lahko kontroliramo stroške partnerstva. V dogovorih moramo upoštevati spremembo stroškov, ki lahko nastanejo zaradi sprememb v odnosih med partnerji. Struktura povezave mora podpirati strateške cilje vseh partnerjev, pri tem pa omogočiti operativno učinkovitost povezave.

#### **c) Oblikovanje skupne strukture povezave**

Struktura povezave je odvisna od pogajanj med partnerji. Najslabše je, če je glavni dejavnik oblikovanja strukture zveze pogajalska moč posameznega podjetja. Ravnatelji strateških partnerstev morajo imeti v ospredju dejavnike, ki vplivajo na uspešnost celotne povezave. Pred pogajanjem je potrebno posamezne dejavnike ovrednotiti in ugotoviti njihov medsebojni vpliv. Posamezne strukture vplivajo različno na pomembnost posameznih dejavnikov, zato je potrebno izbrano strukturo oceniti tudi v smislu njenega bodočega delovanja.

### **3.3.3.2. Izbor ustrezne oblike strateške povezave**

Podjetje v skladu s strateškimi cilji, konkurenčnimi pritiski in operativnimi potrebami oblikuje strukturo partnerske povezave, s katero se povezujejo tudi končne formalne oblike zvez, ki smo jih opisali že v poglavju 2. Opisali smo glavne značilnosti posameznih oblik partnerstev, ki jih upoštevamo pri končni zbiru.

#### **a) Strateški spekter podjetja**

To je izbira formalne oblike, ki se navezuje na načrtane strateške cilje podjetja, kot smo dejali v poglavju 2.4.2.2., kjer je opisan postopek izbire ustrezne oblike povezave glede na življenjski cikel podjetja. Kot smo že večkrat omenili, podjetje izbira različne strategije za svojo rast (interno, sodelovanje, z nakupi). V procesu rasti podjetje širi poslovanja navzven preko

povezanih podjetij (skupna vlaganja, strateške povezave) do zunanjih – tudi konkurenčnih podjetij. Izbiro ustrezne oblike sodelovanja podjetja nam prikazuje strateški spekter partnerskih oblik podjetja.

#### **b) Namen partnerske povezave**

Oblike partnerskih povezav pa ni možno ločevati le glede na strukturo oz. komponente. V poglavju 2.4.2.3. je partnerska povezava zmes značilnosti trga, produktov in tehnologije. V odvisnosti od teh komponent izbiramo obliko povezave glede na njen namen: tržna zaveznitva, ko želimo povečati dobiček brez nepotrebnih dodatnih investicij; produktna zaveznitva, ki vplivajo na izboljšanje kvalitete in distribucije proizvodov; tehnološka zaveznitva zmanjšujejo stroške raziskav in razvoja novih izdelkov; raziskovalno-razvojna zaveznitva zmanjšujejo tveganje razvoja novih tehnologij; spin off podjetja omogočajo dodaten vir zaslužka podjetja, medtem ko pajkove mreže služijo vzpostavitvi tržnega ravnotežja kot vir dobave potrebnih sredstev določenemu podjetju ali kot povezava manjših podjetij v boju z večjimi.

V literaturi obstajajo še druge delitve formalnih oblik strateških partnerstev, zato si pogledajmo kaj je značilno za tri glavne skupine oblik partnerskih povezav: lastniške in nelastniške povezave ter skupna vlaganja. Couley (1995, str. 27–39) omenja kot najbolj razširjene strukture zaveznitva skupna vlaganja, lastniška vlaganja in funkcionalne dogovore (angl. joint venture, equity investments, funkcional agreements). Znotraj vsake obstaja več formalnih oblik partnerskih povezav.

#### **c) Nelastniške – funkcijske povezave med podjetji**

- omogočajo zmanjševanje velikih tveganj pri projektih in nalogah,
- omogočajo visoko stopnjo fleksibilnosti,
- so primerne, ko ni jasnega zaupanja in predanosti med podjetji,
- so primerne, ko so meje partnerstva težko določljive,
- ne zahtevajo tako visokih denarnih vložkov,
- se hitreje oblikujejo.

#### **d) Lastniške povezave so primerne:**

- ko obstaja potreba po dolgoročni strateški povezavi,
- ko manjši partner potrebuje denar ali ostale vire za nadaljnji razvoj,
- ko podjetje želi obdržati določeno stopnjo nadzora in kontrole medsebojnega poslovanja,
- ko želimo povečati zavezanost partnerjev v zvezi,
- vabilo k nakupu lastniškega deleža s strani partnerja, lahko služi kot obramba pred sovražnimi prevzemi. Delež, ki ga ima v lasti partnersko podjetje, lahko oteži ali prepreči sovražni prevzem. Podjetje Nippon Sheet Glass je kupilo 20% podjetja Pilkington Glass, pri čemer je bilo v pogodbi dogovorjeno, da mora sovražni prevzemnik ob prevzemu kupiti tudi delež podjetja Nippon (Couley, 1995, str. 34).

**e) Skupna vlaganja so primerna, ko:**

- je obseg skupnega poslovanja jasno opredeljen in ni del glavne dejavnosti podjetij,
- so sredstva, ki jih potrebujemo, specifična, enostavno določljiva in jih partnerji lahko zagotovijo; sredstva zahtevajo skupno ravnanje,
- so cilji partnerstva enostavno merljivi in povezani z uporabo sredstev,
- obstaja zaupanje med partnerji,
- obstajajo pravne ovire vstopa na tuje trge,
- so partnerji pripravljeni zagotoviti vnaprej določeno količino resursov.

**f) Tipi partnerjev v strateških zavezništvih**

Izbira partnerja je ključnega pomena za dolgoročni uspeh zveze. Podjetje lahko izbira med različnimi tipi potencialnih partnerjev.

- **Neposredni konkurent:** izberemo ga v primeru, ko je edina alternativa sovražni konkurent. V tem primeru moramo biti previdni, saj obstaja velika možnost, da je uspeh enega partnerja v zvezi velikokrat pogojen z neuspehom drugega.
- **Potencialni konkurent:** je alternativa prevzemu, ali ko je podjetje potencialni konkurent. Je način pridobitve tržnega deleža ali obrambe pred bodočo konkurenco.
- **Vzporedni proizvajalec:** gre za vrsto komplementarnega partnerstva, ki omogoča razširitev ali integracijo proizvodnih linij, da bi povečali tržni delež in izkoristili prednosti vsakega od partnerjev.
- **Vertikalna integracija:** velikokrat podružnice, ki so vertikalno integrirane v sistem, zaradi svoje odvisnosti niso fleksibilne in se ne prilagajajo spremembam potrošniških potreb. V ta namen podjetja oblikujejo partnerske povezave z dobavitelji, proizvodnjo in tržnimi funkcijami.
- **Tehnični razvoj:** glavni motiv sta tveganje in visoki stroški razvoja. Partnerja se usmerita v vzporedne, vendar ne neposredne konkurenčne tržne niše. Oblikovani konzorcij omogoča neposrednim konkurentom dostop do določenega znanja.

Pravega partnerja je potrebno izbrati iz dveh vidikov: 1. partnerstva ne smemo skleniti prehitro; 2. ne smemo spregledati pravega partnerja. V ta namen podjetje izoblikuje profil partnerja, ki vsebuje glavne karakteristike, ki jih pri njem iščemo. Na podlagi kriterijev potencialne partnerje nato ocenimo. Končna izbira je odvisna še od strateške usmeritve, medsebojne kemije in operativne skladnosti in zmožnosti podjetja (Lynch, 1993, str. 214–218).

### **3.3.3.3. Načrtovanje in izvedba povezave**

Končnega oblikovanja strateškega zavezništva praktično ni možno oblikovati brez predhodno oblikovanega akcijskega načrta. Akcijski načrt zajema vse aktivnosti in dejavnike, ki jih morajo bodoči partnerji pred in med procesom povezovanja določiti. S tem orodjem podjetje lažje obvladuje morebitne tekoče in prihodnje težave. Priprava akcijskega načrta partnerstva omogoča: preverjanje veljavnosti oz. realnosti pred formalnim podpisom pogodbe; testiranje operativne

izvedbe s strani tistih, ki jo bodo vodili (ali obstaja potrebna kemija); vzpostavitev sistem vodenja, odgovornosti in nadzora; pregled povezanosti operativne, strateške in formalne oblike partnerstva (Lynch, 1993, str. 143). Akcijski načrt morajo oblikovati operativne vodje obeh podjetij. Proces zahteva intenziven pristop v katerem morajo strokovnjaki v nekaj dnevih zapisati specifikacije aktivnosti, ki jih bodo podjetja izvajala v naslednjih mesecih. Vpletenost srednjega in višjega vodstva v ta proces je nujen. Na ta način lahko preverimo zavezanost podjetij k zvezi, medtem ko višje vodstvo dobi občutek za vpletenost in angažiranost srednjega vodstva pri zvezi (Lynch, 1993, str. 145). Aktivnosti, ki jih različni strokovnjaki omenjajo v okviru akcijskega načrta, se razlikujejo. V nadaljevanju si oglejmo glavne aktivnosti.

### **1. Skupen tim operativnih strokovnjakov**

O pomembnosti oblikovanja skupine strokovnjakov smo že govorili. Operativna vloga končnega oblikovanja je večinoma prepuščena srednjemu nivoju vodstva. Ekipo sestavljajo strokovnjaki, ki morajo med seboj tesno sodelovati. Družno oblikovanje načrta je prvo testiranje medsebojnega zaupanja in kemije. V tem koraku lahko zaznamo in razrešimo prva nesoglasja in dokončno oblikujemo skupino ljudi, ki bo v nadaljevanju vodila skupno zavezništvo. Na tem mestu se izoblikujejo odnosi organizacijske strukture, bodoče vloge in zadolžitve.

### **2. Ugotavljanje notranje podpore zavezništvu**

Za uspeh partnerstva je najpomembnejše zaupanje najvišjega in srednjega vodstva. Z ugotavljanjem splošne klime poleg podpore poiščemo morebitne nasprotnike, ki lahko ogrožajo partnerstvo. Morebitne nesporazume je potrebno razrešiti in osvetliti različne poglede. Različna mnenja lahko pripeljejo do novih predlogov in argumentov, ki nakažejo smiselnost povezovanja. V tem procesu je pomembna vloga ostalih zaposlenih, saj izkušnje kažejo, da se vodstvo zanaša zgolj na lastno presojo. Notranja podpora je znak pravilne strateške usmeritve in podjetju zagotavlja večjo pogajalsko moč.

### **3. Analiziranje človekovih zmožnosti**

Del načrtovanja partnerske povezave je tudi študija potreb in zahtev po človeških zmožnostih. V splošnem temu delu podjetja namenjajo le 10% vsega časa, medtem ko preostali čas posvetijo strukturiranju zveze (Couley, 1995, str. 50). Kljub temu, da se večina vodstvenega kadra zaveda pomembnosti ravnanja človeških zmožnosti pa nekaterim vprašanjem posveča premalo pozornosti. Rezultati ameriške raziskave, ki je zajela 38 partnerskih povezav, so pokazali, da podjetja za strukturiranje partnerske povezave v povprečju porabijo med 100 in 5000 ur, od katerih le 8% namenijo vzpostavitvi vodstvene strukture ter le 4% reševanju problematike človeških zmožnosti (Couley, 1995, str. 50).

- Kako bomo izbrali vodstven kader zveze? Naj najamemo lastne ali zunanje ljudi?
- Kako bodo partnerji delili vodstvene odgovornosti, pravice in dolžnosti?
- Kako bo potekala komunikacija med partnerji?

- Kako bo nagrajeno vodstvo?
- Kako bo poskrbljeno za zaposlene v primeru, če partnerska povezava propade?

#### 4. Usklajevanje medsebojnih pričakovanj in želja

Kljub temeljitim pripravam in pogovorom med bodočimi partnerji pred procesom pogajanj obstaja veliko število pomembnih vprašanj, problemov in nejasnosti, o katerih se morajo podjetja dogovoriti. Vsaj dejavnik mora biti ustrezno opredeljen: kaj želi doseči s sodelovanjem, čemu je potrebno nameniti pozornost za uspeh partnerstva in kaj je z vidika dolgoročne poslovne strategije podjetja najbolj pomembno. Spisek zahtev in pričakovanj partnerjev lahko razreši marsikateri nesporazum in ovrednoti smiselnost nadaljnjega procesa povezovanja (glej prilogo 2).

#### 5. Merjenje in kontrola uspešnosti

Merjenje uspešnosti strateških povezav ni isto kot merjenje uspešnosti podjetja. Partnerstvo je orodje, ki omogoča podjetju doseganje njegovih osnovnih ciljev, zato je potrebno pri merjenju uspešnosti partnerske povezave upoštevati njen vpliv na uspešnost podjetja kot celote. Učinkovit sistem:

- Je enostaven in pregleden, da ga razume višji in srednji nivo vodstva podjetja.
- Se osredotoča na strateško povezavo in njen vpliv na izbrane merljive kriterije.
- Upošteva sinergijo strateških faktorjev.
- Povezuje strateške cilje in vodilne indikatorje s finančnimi merili.
- Omogoča partnerjem skupno oblikovanje ocenjevalnih kriterijev v skladu z njihovimi skupnimi cilji.
- Se prilagodi spremenljivim strateškim potrebam v hitro spreminjajočem se okolju.
- Upošteva bistvo glavnih indikatorjev učinkovitosti povezave in se ne osredotoča na splošne finančne kazalnike, ki so lahko le njihov skupni imenovalec.

**Strateška stopnja dobička od investicije** (angl. strategic return on investment – STROI) vključuje pet osnovnih strateških področij. Ker je osnovni cilj partnerskega povezovanja strateški, moramo pri merjenju njegove učinkovitosti upoštevati širše koristi in ne le finančne. Trg, organizacija, inovacije in konkurenčne prednosti so glavni indikatorji, medtem ko so finančne koristi odsev uspešnosti ostalih.

- **Tržna moč:** tržno moč posameznega podjetja lahko merimo na več načinov. Japonska podjetja upoštevajo tržni delež, ki ga imajo. Poleg tega lahko merimo širjenje na nove trge; doseganje obetavnih tržnih niš; lansiranje novih proizvodov preko obstoječih tržnih poti in večjo odzivnost do kupcev. Možnosti merjenja so odvisne predvsem od glavnih dejavnikov povezave in navdiha njenih oblikovalcev. Primer: podjetje je podvojilo prodajo in pri tem vložilo milijon tolarjev finančnih sredstev.



- **Organizacijske zmožnosti:** moč podjetja je v osnovi odvisna predvsem od sposobnosti izkoristka njenih človeških zmožnosti. Njegova moč ni v številu, temveč v učinkovitosti ljudi. Ko so vodjo Edisonovega muzeja vprašali, kaj je bil največji dosežek Thomasa Edisona, jim je pojasnil, da je bila to njegova zmožnost organiziranja človeškega talenta (Lync, 1993, str. 82). Elementi, ki lahko merijo organizacijski vidik povezave, so lahko nova znanja, povečanje lojalnosti in zavezanosti podjetju, izkoristek virov, timsko delo, prilagodljivost na spremembe in drugo.
- **Sposobnost inovacij:** inovacije omogočajo prilagajanje podjetja novim tržnim razmeram. Inovacije so lahko nove tehnološke zmogljivosti, razvoj novih tehnoloških procesov, izboljšanje zmožnosti distribucijske dejavnosti, novi proizvodi, boljša kvaliteta, povečana produktivnost itd. Inovacije in razvoj so eden izmed temeljnih ciljev strateškega partnerstva. Podjetja k temu usmerja vedno močnejša mednarodna konkurenca.
- **Konkurenčne prednosti:** strategija podjetja mora biti usmerjena predvsem v povečanje svojih konkurenčnih prednosti. Številne povezave so bile oblikovane na osnovi ekonomije obsega in posledično visokih vstopnih stroškov novim konkurentom. V kolikor povezava ne prinaša konkurenčnih prednosti, nima strateškega momenta.
- **Finančne koristi:** ta element ne meri samo stopnje dobička, temveč tudi koristi, ki so lahko širše. Večina podjetij nabavlja tudi do dveh tretjin zunanjih storitev in proizvodov. Znižanje teh stroškov lahko bistveno vpliva na dobiček podjetja.
- **Usklajenost:** usklajenost operativnega vodstva partnerske povezave s finančnimi in strateškimi cilji je tu ključnega pomena. Oblikovanje enotnega modela STROI omogoča poenotenje ciljev in metod spremljanja učinkovitosti povezave. Koncept STROI omogoča oblikovanje kriterijev, hkrati pa nudi podporo kontroli strateške povezave. STROI lahko služi tudi kot povezava med strateškim in operativnim načrtom. Ko oblikujemo cilje kontrole, lahko napišemo operativni načrt in testiramo izvedljivost teh ciljev (Lynch, 1993, str. 85).

## 6. Obvladovanje tveganj

Ocena tveganja je eden izmed najtežjih in manj predvidljivih elementov partnerske analize. Prihodnost je nemogoče predvideti. Podjetja se tega problema lotevajo različno. Azijska podjetja oblikujejo zelo prilagodljive strategije, ki jih v bodoče lahko spreminjajo. Eden izmed najbolj kontradiktornih pristopov je odklonilen odnos do pripravljanih ukrepov ali priprav in upanja na najboljše. Ta se v praksi žal največkrat uporablja. Na partnerstva vpliva več tveganj, ki se med njihovim razvojem spreminjajo in jih je potrebno čez čas ponovno ovrednotiti. Podjetja so spoznala pomembnost obvladovanja tveganja, zato v zadnjem času namenjajo več pozornosti znanju operativnega vodstva povezav. Mnogi zamenjujejo tveganje z negotovostjo: tveganje merimo z verjetnostjo variance določenega dogodka (pr. verjetnost določenega pojava); negotovost opisuje neznano verjetnost nepredvidljivega dogodka (pr. pričakovanje, da se bo nekaj zgodilo). Tveganje je merljivo, negotovost ni. Podjetja vrednotijo tveganje na različne načine. Med popularnejšimi so formule, ki vrednotijo časovno povrnitev investicij (interna stopnja donosnosti), ki upoštevajo vrednost prihodnjih denarnih tokov. Nekatera japonska podjetja poleg teh upoštevajo stroške življenjskega cikla in prilagodljivost uporabe opreme za

druge namene. V tem primeru je zaznava tveganja bolj intuitivna. V splošnem lahko ločimo strateško tveganje (negotovo tehnološko, tržno in konkurenčno okolje) in tveganje odnosov znotraj partnerstva. Podjetje lahko negativne učinke tveganj zmanjša tako, da minimalizira nastalo škodo, oblikuje jasno strategijo, ko je prihodnost bolj jasna, ali da poskuša vplivati na negotovost (Gomes, 2000, str. 6–7).

**Zakon sestavljenega tveganja:** kompleksnost obvladovanja posla narašča dvojno s številom možnih povezav med novimi dejavniki posla, ki jih ne poznamo. V praksi to pomeni, da povečanje števila nam nepoznanih dejavnikov povečuje kompleksnost obvladovanja in s tem tveganje izvedbe posla. Tveganje se pojavi zaradi novih dejavnikov in zaradi njihovega medsebojnega delovanje, ki ga prav tako ne poznamo (Lynch, 1993, str. 167).

- a) Podjetje lahko zmanjša stopnjo tveganja tako, da v začetku deluje v okolju, kjer število tveganj ni veliko, doseže uspeh in nato postopoma dodaja nova tveganja.
- b) Podjetja morajo v medsebojnem dogovoru ugotoviti tveganja, ki jih nosi vsak partner in s tem povezane zasluge. Za uspešno sodelovanje je potrebno tveganja deliti čim bolj enakomerno.

**Zaščita** je zaradi kraje **pomembnih informacij** znotraj tehnoloških partnerstev še posebej pomembna. Podjetja se te problematike lahko lotijo na več načinov:

- **Pravna pot:** gre za zaščito intelektualne lastnine z vrsto formalnih dogovorov. V primeru dobre zaščite podjetje lahko pričakuje povrnitev stroškov in škode, ki jo je utrpelo. Uveljavitev tega načina je za podjetje lahko zelo drago.
- **Blažilna cona:** v tem primeru gre za preventivni pristop, ki poskuša onemogočiti in omejiti dostop nepooblaščenim ljudem do informacij.
- **Izmenjava:** tu gre za nasproten pristop, ki omogoča oz. skuša doseči nemoten pretok vseh informacij med partnerjema. Zahteva visoko stopnjo medsebojnega zaupanja in predanosti strateškemu zavezništvu.

**Najnevarnejša tveganja**, na katera morajo biti podjetja še posebej pozorna, so lahko rezultat nesporazumov, slabega vodenja ali zlonamernih akcij podjetij:

- **Prevara:** gre za tveganje, ki ni tako pogosto. V tem primeru podjetje hlina interes za sodelovanje, da bi pridobilo ključne informacije nasprotnika. Najboljša zaščita je izredna previdnost v procesu oblikovanja zveze pred pogajanjem.
- **Kraja:** v tem primeru partner, ki v zvezo ne vstopa z dolgoročnimi cilji, izsili ločitev zato, da obtoži drugega kraje znanja ali tehnologije. Podjetja se pred takimi tveganji najlažje zaščitijo tako, da raziščejo dolgoročne motive potencialnega partnerja, ki jim je potrebno slediti.
- **Pritisk:** poteza je značilna, ko manjša podjetja iščejo partnerja zaradi nezadostnih finančnih sredstev. Namesto da bi odprodala svoj lastniški delež tveganemu kapitalu, poiščejo partnerja, ki priskrbi denar in kredit v zameno za manjši lastniški delež podjetja.

Pričakovanja investitorja so velika. V kolikor podjetje ni sposobno plačevati obrokov kredita, hitro preide v roke investitorja.

- **Lebdeč položaj:** zgodi se, da so pogajanja o partnerstvu že zaključena, vendar tik pred njegovim lansiranjem eden izmed partnerjev ne dobavi dogovorjenih virov ter pusti drugega v negotovosti. To podjetje je v pat položaju toliko časa, dokler ne dobi konkretne informacije s strani partnerja. Vzrok je ponavadi neodločnosti partnerja. Da bi se podjetje temu izognilo, mora preveriti motiviranost in zavezanost višjega in srednjega vodstva potencialnega partnerja ter akcijski načrt pred podpisom pogodbe.
- **Puščanje:** težava se pojavi ponavadi pri partnerstvih med dobaviteljem in kupcem, ko pomembne informacije, enega ali drugega, končajo v rokah neposrednega konkurenta. Še posebej visokotehnološka podjetja se bojijo, da bodo informacije, ki so jih zaupala svojim dobaviteljem, pricurljale do njihovih konkurentov. Najboljša metoda obrambe je omejitev dostopa do pomembnih informacij oz. oblikovanje ožjega števila pooblaščenega osebja z dostopom do njih.

## 7. Proces pogajanj in oblikovanje sporazuma

V ospredju procesa pogajanj je bistvo strateškega povezovanja – obojestranska korist (angl. win/win situations). Pri doseganju dvojne koristi ne gre za tehniko, temveč za pristop in proces. Pristop zahteva fleksibilnost iskanja rešitev, ki maksimalno povečajo korist obeh partnerjev. Proces oblikuje metodologijo, ki poskuša povečati skupno korist in poskuša vzpodbujati kreativne, nove poti do rešitev.

Pri **oblikovanju pogajalskega tima** moramo biti pozorni na njegovo jedro, ki ga morajo sestavljati bodoči operativni tim oz. vodstvo zveze. Proces pogajanj je prvi korak k vzpostavitvi osebnih stikov, ki bodo tudi v bodoče omogočali učinkovito delovanje zveze. Izkušnje kažejo, da se v procesu pogajanj skupina ali tim strokovnjakov odreže bolje kot posameznik:

- proces je upočasnen, kar omogoča preverjenje podrobnosti zveze;
- omogoča vključitev srednjega nivoja vodstva, ki poskrbi za večjo operativno usklajenost;
- podjetja niso prisiljena v hitro podpisovanje obveznosti, ki bi jih kasneje lahko obžalovala;
- omogoča priložnost za razrešitev vseh nejasnosti in obveznosti med ljudmi, ki bodo kasneje vodili zvezo;
- omogoča priložnost ponovnega pregleda partnerstva strokovnjakom in oceno njene smiselnosti z več zornih kotov;
- je osnova za bodoče timsko delo.

**Vloga vodstva partnerstva v pogajanju** je pomembna, vendar obstajajo različna mnenja o tem, ali je pomembno, da tudi bodoče vodstvo sodeluje v pogajalskem timu strateškega partnerstva. Poglejmo si argumente za in proti, ki jih podjetja pri tej odločitvi lahko upoštevajo:

Dejavniki, ki govorijo v prid vključevanju vodstva partnerstva v pogajanja:

- Vodstvu omogoča ugotavljanje kompatibilnosti, ki je predpogoj uspešne zveze.
- Poznavanje ciljev in omejitev partnerstva omogoča nadaljnjo kontinuiteto v procesu.

- Strokovna znanja so lahko v pomoč pri oblikovanju in podpisu kredibilne pogodbe.
- Vodstvo si najbolj želi uspeha povezave, zato so temu bolj predani.
- Vodstvo je tisto, ki lahko najbolj realno oceni izvedljivost partnerstva, zato bo poskrbelo, da bodo končne odločitve temeljile na realnih predpostavkah.

Dejavniki, ki niso v prid vključevanja vodstva partnerstva v pogajanja:

- Dobro vodstvo ni nujno dober pogajalec
- Vodstvo mora v procesu pogajanj zastopati interese svojega podjetja, na drugi strani pa vzpostaviti prijateljski kontakt z bodočimi sodelavci. Vodstvo lahko v interesu dobrih odnosov popusti pri pogajanjih in ogrozi interese svojega podjetja.
- Pogajanja so lahko ostra in politično obarvana. Razmerja, ki lahko nastanejo med pogajalci v procesu pogajanj, lahko ogrozijo sprejemanje kompromisov in funkcioniranje bodočega partnerstva (Couley, 1995, str. 56–57).

Omenili smo že, da pogajalsko ekipo sestavljajo strokovnjaki obeh podjetij. Njena sestava je odvisna od strateške pomembnosti, področja in obsega zveze, kljub temu pa morajo znanja njenih članov zajeti vse poslovne funkcije podjetja: predstavnika uprave podjetja ali vodjo divizije, člana vodstva bodočega partnerstva, tehničnega svetovalec, tržnega in pravnega strokovnjaka, prevajalca (poznavalec kulturnih razlik bodočih partnerjev), finančnega analitika, strokovnjaka za okolje, strokovnjaka za človeške vire, strokovnjaka za proizvodnjo in inženirja.

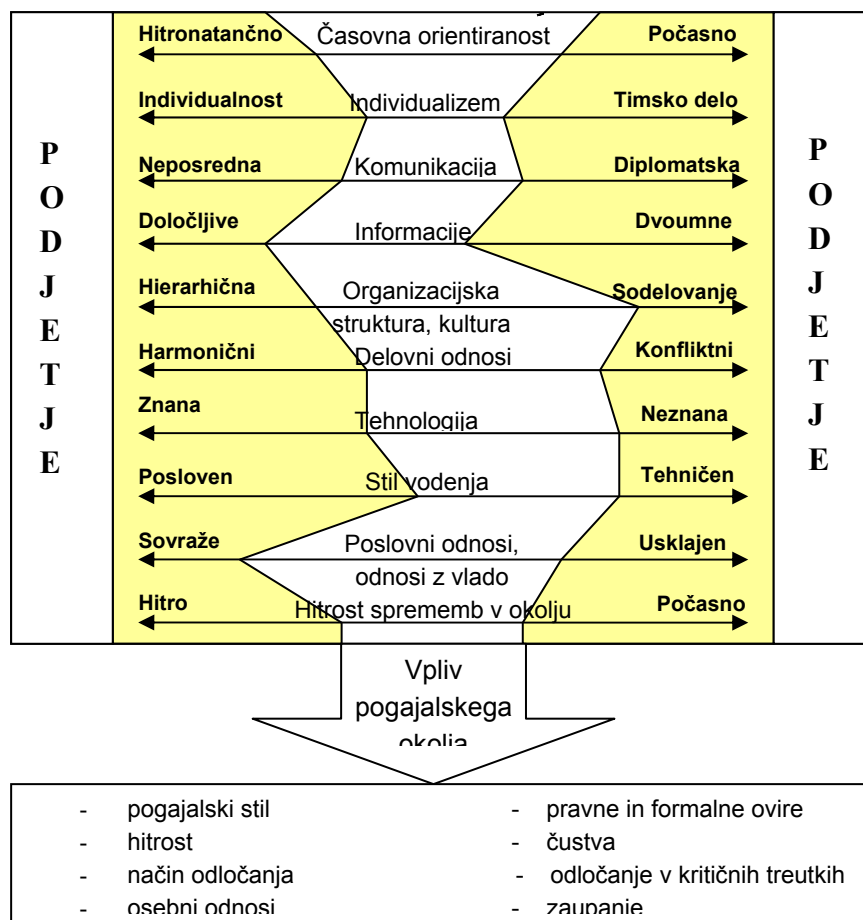
**Oblikovanje pogajalske strategije** je v veliki meri odvisno od razlik med podjetjema. Večje ko so, večji je napor pogajalcev. Na sliki 17 je prikazano, kako operativne razlike vplivajo na pogajanje. Pogajalci morajo poizkusiti ugotoviti vzroke težav in jih premestiti v procesu aktivne komunikacije in razumevanja problematike. V razlikah, ki so ponavadi posledica drugačnih pogledov in načinov reševanja težav, se skriva veliko priložnosti.

Razlike v kulturah in običajih zahtevajo prilagajanje stilov pogajanja. Dober pogajalec mora biti pripravljen na različne situacije in se jim prilagajati. Zastopati mora interese podjetja, pri tem pa spoštovati razlike bodočega partnerja.

#### ➤ **Strategija pogajanja od vrha navzdol**

Ta strategija zagovarja stališče, da je najvišje vodstvo najbolj primeren pogajalec. Ko so odnosi med vodstvi podjetij dobri, v želji, da odnosov ne kvarijo, namerno prezrejo razpravo o potencialnih konfliktih, saj predvidevajo, da jih bo rešilo vodstvo zveze. Ta predpostavka je lahko nevarna, če konfliktov v nadaljnji fazi ni moč razrešiti. Miselnost, da so partnerske povezave strateškega pomena, ki jih sklepajo na najvišjem nivoju, je lahko zelo nevarna. Svojo usmeritev nekateri argumentirajo z operativno zasedenostjo srednjega kadra, kar onemogoča njihovo zadostno participacijo v procesu pogajanj.

Slika 17: Model pogajanj v partnerstvih



Vir: Lync, 1993, str. 118.

### ➤ Pogajanja v na dveh nivojih

Ta način predvideva dve stopnji pogajanj. V prvem koraku najvišje vodstvo podjetij uskladi splošne cilje, strategijo in obliko kooperacije. Nato se sestanejo operativni vodje in strokovnjaki, ki uskladijo podrobnosti partnerstva (strukturo, vloške podjetij, vodenje in podobno). Strokovnjaki priporočajo, da v tem koraku podjetja vključijo vodilne, ki imajo izkušnje v pogajanjih. Skupini nadaljujeta pogajalski proces, pri čemer prva oblikuje smernice drugi, ta pa posreduje povratne informacije strateški, ki jih upošteva pri nadaljnjih usmeritvah. Vključenost višjega vodstva v operativno skupino, pomaga v situacijah, ko zaide v slepo ulico. Vključevanje oddelčnega vodstva v operativni skupini povečuje zavezanost in motivacijo v procesu povezovanja (Couley, 1995, str. 54–56). Ljudje so zavezani stvari, kjer sodelujejo in jo pomagajo ustvariti (Lync, 1993, str. 123). Za uspeh zveze je potrebna vključitev obeh nivojev, najvišjega, ki odobri in usmeri partnersko povezavo, in nižjega – operativnega, ki idejo operativno uskladi in implementira. Da podjetje ne bi pozabilo na pomembnost in rezervacijo časa za grajenje medsebojnega zaupanja ter timskega dela, je potrebno vnaprej določiti člana ekipe, ki bo za to odgovoren. Izkušnje kažejo, da neuspešne povezave večino časa porabijo zgolj za formalno strukturiranje povezave (Lync, 1993, str. 125).

V nadaljevanju so našeta **osnovna taktična pravila**, ki so se v praksi izkazala za uspešna **pri pogajanjih**. Podjetja morajo biti pripravljena in sposobna kadarkoli zapustiti pogajalsko mizo.

➤ **Uspešnost pogajanj je odvisna od vnaprej pripravljene strategije**

Podjetje mora opredeliti strateške cilje, katerim mora partnerstvo služiti, ter sredstva, ki jih želimo pridobiti. Med procesom pogajanj je potrebno redno preverjanje smiselnosti in izvedljivosti zveze.

➤ **Poznavanje razmerja pogajalskih moči partnerjev**

Pogajalcu je poznavanje pogajalskih moči podjetij ključnega pomena. To in pomembnost posameznih dejavnikov, omogoča le sklepanje kompromisov, popuščanje in pritiske na nasprotnika. Pogajalska moč podjetja je odvisna od njegovih prednosti in slabosti; potreb po zavezništvu in partnerjevih sredstvih, razpoložljivosti alternativnih strategij, pričakovanih prednosti in slabosti zveze ter notranjih in zunanjih omejitev pri sodelovanju.

➤ **Razpoložljivost in razkrivanje informacij**

V pogajanjih lahko razkrijemo informacije o naših izdelkih, trgih in strategiji, kar nasprotnik lahko izkoristi, če je to edino, kar je od pogajanj pričakoval. Ker nismo prepričani v uspeh pogajanj, vseh svojih kart ne smemo razkriti, še posebej v pogajanjih s konkurentom. Indikatorji, ki opozarjajo na visoko stopnjo tveganja sodelovanja s podjetjem so: prezgodnje zahteve partnerja po določenih informacijah; previdnost, opreznost in zadržanost partnerja; velika želja partnerja, da se določi poraba denarnih in drugih sredstev; pomanjkanje dobrih poslovnih običajev; pritisk partnerja k podpisovanju pogodbe; nevpletenost višjega vodstva na začetku pogajanj.

➤ **Skupna obvestila javnosti**

Obveščanje javnosti o ciljih in namenu služi tudi kot preverjanje medsebojnega razumevanja partnerjev.

➤ **Izpolnjevanje obljub**

To lastnost smo omenili že pri neotipljivih dejavnikih kompatibilnosti partnerjev. Gre za dosledno izpolnjevanje dogovorjenega (angl. action values).

➤ **Redno ocenjevanje partnerja**

Vprašanja, ki si jih moramo zastaviti po vsakem srečanju s partnerjem, nam lahko pomagajo, da ugotovimo zanimivost nadaljevanja pogajanj s partnerjem. Ali želim nadaljevati s pogajanjmi? Ali je posel vreden nadaljnjega razkrivanja informacij? Ali želimo sodelovati s tem podjetjem? Ali lahko sodelujem s tem podjetjem? Ali si želim povezati se z njimi?

## **8. Oblikovanje končnega sporazuma**

Partnerja s podpisom pogodbe naredita še zadnji formalni korak pred vstopom v strateško zaveznišтво. Končni dogovor med partnerjema se razlikuje v specifičnosti posamezne zveze. Večina jih vsebuje naslednje elemente:

1. **Osnovno gonilo sporazuma.** Gre za osnovne principe delovanja, vrednote, ki bodo omogočile komunikacijo in vzpostavitev zaupanja znotraj partnerstva.

2. **Namen, cilj, strateško poslanstvo in vrednote.** Opisani so razlogi za oblikovanje partnerstva in njegovo poslanstvo. Kakšni so strateški cilji njenih udeležencev in pričakovani rezultati?
3. **Nabor aktivnosti.** Kateri proizvodi in storitve se bodo zagotavljale? Kateri projekti so predmet sodelovanja in kateri ne? Kateri so ciljni trgi partnerstva in kateri ostanejo v izključni pristojnosti partnerjev?
4. **Glavni cilji, odgovornosti in mejniki.** Posebni cilji in naloge sodelovanja; pričakovani časovni okviri za doseganje teh ciljev; predvidene ovire; točka, ko bo partnerstvo postalo samozadostno; pristop pri zagotavljanju človeških virov.
5. **Metode odločanja.** Določijo se pravice za sprejemanje odločitev v določenih razmerah. Kdo poroča komu? Ali ustanoviti nadzorni svet? Določanje kontrole nad operativnim delom.
6. **Tehnološki vložki, drugi viri in odgovornosti.** Opišejo prispevke posameznega partnerja v obliki tehnologije, posebnih sposobnosti, proizvodov, distribucije in storitev v zvezi. Vključeni morajo biti tudi neotipljivi viri kot so: licence, R&R, prodajna moč, kontakti, proizvodne zmogljivosti, risbe, načrti, dostop do kapitala in tako dalje. Ponavadi morajo biti ti elementi denarno ovrednoteni, da so primerljivi z vložki finančnih sredstev.
7. **Finančni pristop.** Opredeliti je potrebno povračila vložkov investitorjev. Kakšna so tveganja in nadaljnja udeležba partnerjev pri financiranju poslovanja podjetja? Kakšne so posledice za investitorja in zvezo v primeru nadaljnje potrebe po finančnih sredstvih? Kako se bo zagotavljal nadzor stroškov?
8. **Posebni dejavniki projekta.** Gre za prevzemanje pravic nad licencami, patenti, distribucijo in prodajo proizvodov. Določiti je potrebno posebnosti, ki zajemajo regijsko pokritost, uporabo tehnologije, ki ni predmet zveze.
9. **Pričakovana struktura strateškega partnerstva.** V tem delu je zapisana nameravana struktura (pogodbe, partnerstvo, lastniški delež) partnerstva. Ne glede na formalno obliko pogodbe je potrebno zapisati pogoje, odstotke deleža v partnerstvu. Omeni se lahko uporaba lokacije sedeža in ostalih zmogljivosti sodelovanja.
10. **Transformacija.** Partnerji v tem delu predvidijo ukrepe v primeru operativnih sprememb, delovanje v primeru neizpolnjevanja načrtovanih ciljev. V kolikor se v fazi razvoja predvideva sprememba lastniškega deleža, odkupa ali nastopa na borzi, je potrebno to zapisati. Določiti je potrebno aktivnosti v primerih prenehanja, ločitve ali likvidacije strateškega sodelovanja.

### 3.4. OCENA USPEŠNOSTI PARTNERSKE POVEZAVE

O pomembnosti in načinih ocenjevanja partnerstva smo že govorili, ogledali smo si metode in načine vrednotenja uspešnosti povezovanja, ki jih mora uporabnik pri tem upoštevati, zato bom na tem mestu izpostavil njegove prednosti. **Ocena uspešnosti** povezave je zelo pomembna in predstavlja zadnji korak pri oblikovanju strateškega partnerstva. Celostno ocenjevanje naj vključuje izpolnjevanje obojih – operativnih in strateških ciljev podjetja.

Ocenjevanje ima poleg vrednotenja uspešnosti dodatno komponento – **komponento učenja**, ki se kaže v obliki povratne povezave v modelu oblikovanja strateškega partnerstva (slika 18).

Partnerstvo bo uspešno le, če se bomo stalno posvečali vodenju zveze in pravočasnim ukrepom, ki sledijo ugotovljenim odmikom od načrtovanega. Odmike od načrtovanega lahko partnerji lažje in učinkoviteje odpravijo.

Znanje, ki si ga podjetje pridobi v procesu partnerskega povezovanja je neprecenljivo, vendar je uspešnost tega procesa **poleg izkušenj** odvisna tudi od njegovih **splošnih znanj**, ki jih ravnatelji lahko pridobijo v procesu dodatnega usposabljanja in izobraževanja. S spremljanjem povezave podjetje pridobi informacije, kaj lahko doseže, o pogojih potrebnih za uspeh, kako je potrebno ukrepati v določenih situacijah in partnerstvih itd. Vsa znanja in izkušnje so podjetju dobrodošla pri oblikovanju bodočih povezav in mu omogočajo celosten vpogled v proces. Tako lažje ocenijo medsebojen vpliv vodenja, oblikovanja in koordiniranja partnerskega povezovanja. Podjetje na ta način vzpostavi zaključen krog pridobivanja novih znanj, ki jih lahko vedno znova vgradi v proces oblikovanja strateškega partnerstva.

### **3.5. MODEL OBLIKOVANJA STRATEŠKEGA PARTNERSTVA**

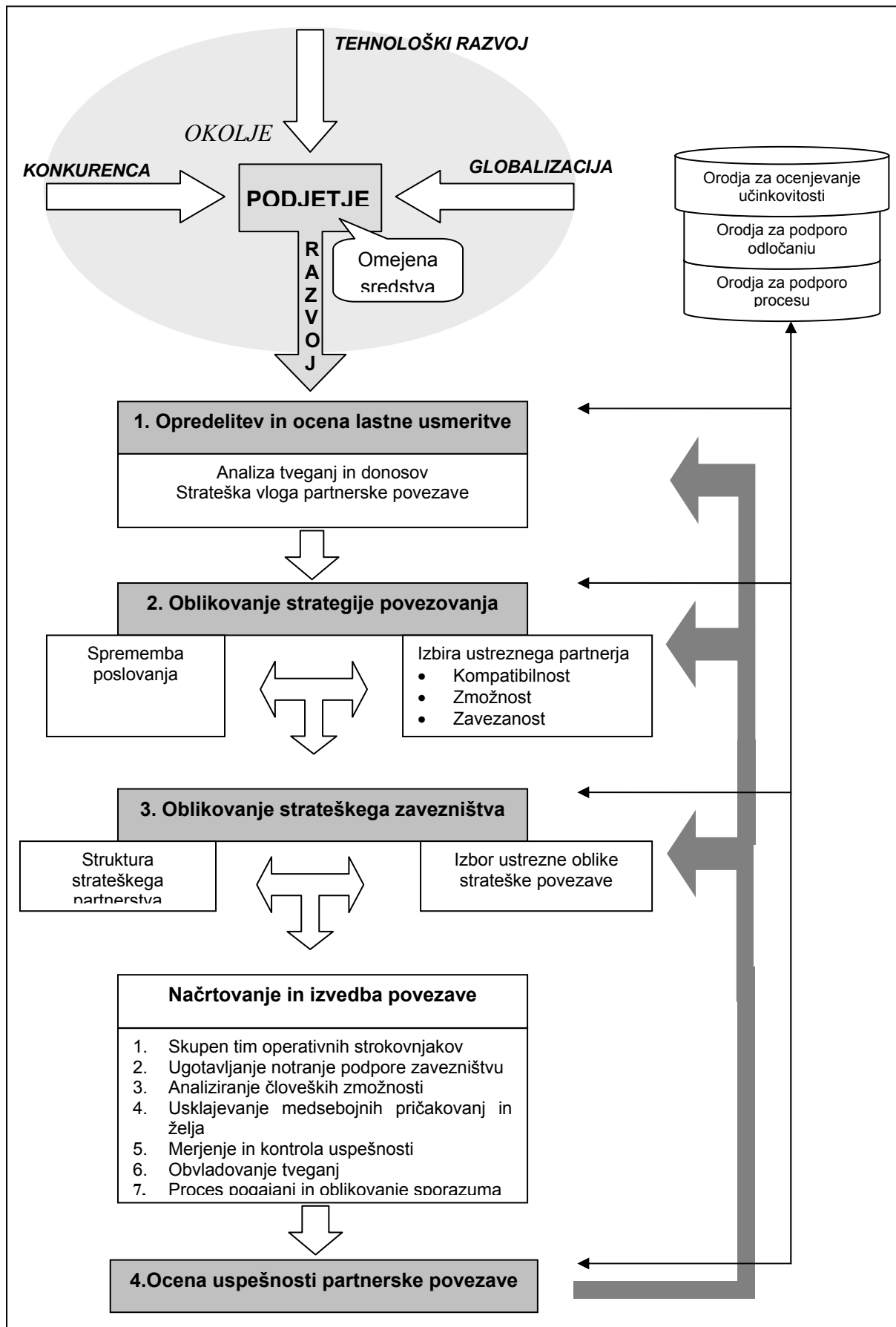
Posamezni koraki, ki so prikazani v okviru modela na sliki 18, lahko služijo podjetjem kot pomoč v procesu povezovanja z ostalimi podjetji. Prvi pogoj za uporabnost modela je seveda ugotovitev, ali je strateško povezovanje za podjetje prava izbira. Podjetje lahko za svoj razvoj ali rast izbere samostojen nastop ali prevzeme drugih podjetij. V tem primeru mora podjetje ugotoviti svoj položaj znotraj panoge, ugotoviti, kakšne so njegove konkurenčne prednosti in kakšna je njegova konkurenca, predvideti razvojne možnosti podjetja ter prednosti in slabosti strateškega povezovanja. Če je nadaljnja rast podjetja odvisna predvsem od povezovanja z ostalimi podjetji, ga je potrebno ustrezno umestiti v osnovno strategijo podjetja.

V procesu povezovanja in razvoja podjetje spreminja način svojega poslovanja in skladno s svojo usmeritvijo in načinom poslovanja izbira ustreznega partnerja. Kompatibilnost partnerjev se kaže tako v strateški kot tudi v operativni usmeritvi podjetij. Medtem ko prva omogoča ocenjevanje smiselnosti povezave, druga vpliva na njeno učinkovitost.

Izvedba, predvsem pa samo delovanje partnerske povezave sta odvisna od njene zasnove oz. strukture. S strukturo podjetje opredeli odnose, ki bodo na najboljši način omogočili doseganje osnovnega cilja povezave. Tej izbiri sledi glavna faza – oblikovanje povezave. Partnerstvo je v osnovi vez med ljudmi, zato mora v začetnih fazah podjetje oblikovati skupino strokovnjakov, zadolženo za vzpostavitev in delovanje zveze; preveriti notranjo in zunanjo podporo zvezi; uskladiti medsebojna pričakovanja ter opredeliti potrebe človeških zmožnosti partnerjev. Uspešnost povezave je odvisna od načina merjenja njene uspešnosti ter pripravljenosti podjetij na nepričakovane dogodke, ki jih morata opredeliti v obliki tveganj. Na koncu pogajanj podjetje sklene sporazum, v katerem zapiše glavne smernice zveze. Smiselnost zveze lahko ocenimo le na podlagi merjenja njenih rezultatov, ki povratno vplivajo na zaznavo procesa povezovanja in so osnova bodočemu strateškemu povezovanju.



Slika 18: Model oblikovanja strateškega partnerstva.



## 4. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA V SLOVENSKI IKT INDUSTRIJI

### 4.1. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA IN STRATEŠKA POVEZOVANJA V SVETU

V delu obravnavam proces načrtnega povezovanja podjetij in skušam prikazati njegov pomen in stanje v okviru informacijske in komunikacijske panoge v Sloveniji. Poglejmo si glavne značilnosti in trende, ki zaznamujejo eno izmed najhitreje rastočih gospodarskih panog na svetu.

V letu 2004 bo Svetovni kongres informacijskih tehnologij (angl. World Congress on Information Technology) prvič organiziran na področju JV Evrope (WCIT 2004, 2004). Organizator kongresa je Svetovno združenje informacijske tehnologije in storitev (angl. World Information Technology and Services Alliance), ki združuje nacionalna interesnih združenj panoge IKT, ki skupaj predstavljajo okoli 90% svetovnega trga panoge. Smernice in glavni poudarki kongresa zaznamujejo tudi svetovne trende v tej panogi:

- Obravnava poslovnih priložnosti trga IKT, ki so rezultat konvergence informacijske in telekomunikacijske panoge.
- Uporaba najmodernejših tehnologij in rešitev panoge v državni upravi in storitvah, ki jih nudi državljanom.
- Oblikovanje novih priložnosti za **oblikovanje in razvoj poslovnega sodelovanja (angl. business networking)** med pomembnejšimi podjetji in predstavniki pomembnejših industrijskih panog.

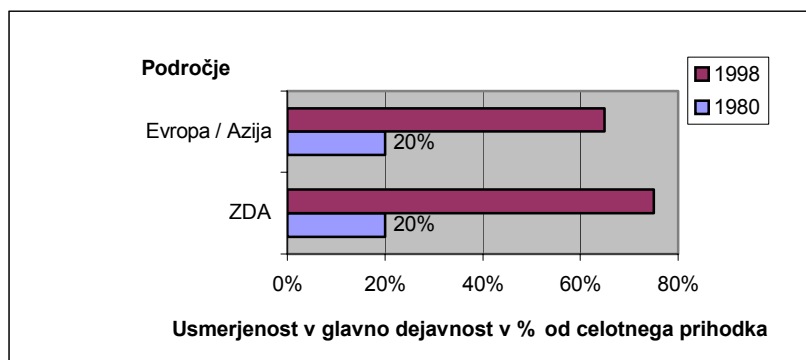
Te smernice in trendi oblikujejo novo okolje v katerem skušajo podjetja uveljaviti svoje konkurenčne prednosti. Tako kot smo ugotavljali že na začetku pri opredelitvi sodobnih partnerstev, so podjetja prisiljena sodelovati v mrežnih povezavah znotraj iste ali med različnimi gospodarskimi panogami. Nove partnerske povezave nastajajo vsak dan. Gostota mrežnih povezav in odnosov včasih onemogoča jasnejši pregled medsebojnega sodelovanja ali tekmovanja med podjetji in organizacijami. Kljub temu lahko opazimo in razberemo neke splošne svetovne trende, ki zadevajo strateško povezovanje.

Minili so časi, ko so se podjetja, da bi uspela, usmerila v nekaj različnih dejavnosti, s katerimi so lahko zadostili določenemu geografskemu trgu. Spremenila se je hitrost tehnoloških sprememb in podrle so se meje svetovnih trgov – podjetja nastopajo na globalnem trgu. Združbe in konglomerati preteklosti so diverzificirali svojo dejavnost, medtem ko je danes slika obratna. Na sliki 19 lahko vidimo **proces usmerjanja podjetij v glavne dejavnosti** (angl. core businesses).

V 80-ih letih 20. stol. je glavna dejavnost predstavljala le 20% celotnega prihodka. Podjetja so uspeh pogojevala z diverzifikacijo poslovanja na domačem trgu. V tem času so avtorji kot so

Michael Porter, Gary Hamel in W.Edward Deming začeli preusmerjati pozornost na konkurenčne prednosti in osnovne dejavnosti podjetij. Največja ameriška, azijska in evropska podjetja so začela svojo dejavnost usmerjati, kot je prikazano na sliki 19. Izboljšala se je kakovost proizvodov in storitev, podjetja so pridobila nadzor nad stroški ter povečala produktivnost. Ocenjuje se, da danes ta podjetja dosežejo približno dve tretjini svoje prodaje na osnovi svoje osnovne dejavnosti. Od tega ameriška podjetja ustvarijo na tujem tretjino, evropska in azijska pa skoraj polovico prometa.

Slika 19: Prikaz preusmeritve ameriških, evropskih in azijskih podjetij v glavne dejavnosti.



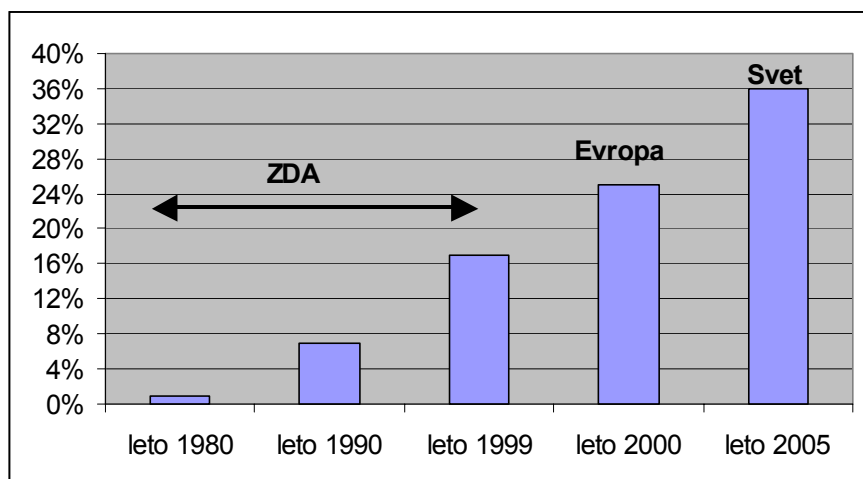
Vir: Margulis Marc et. al., 2004.

Preoblikovanju poslovanja so sledile tudi ostale spremembe okolja: eksplozija tehnoloških inovacij, razvoj, prilagajanje in preoblikovanje regionalnih v globalni trg. Na probleme in izzive pomanjkanja kapitala in ustreznih ravnateljskih znanj so podjetja odgovorila z medsebojnim povezovanjem. Največja podjetja, med njimi tudi s področja IKT (IBM, GE, Phillips, British Telecom, AT&T), so začela oblikovati strateške povezave z ostalimi.

Nekaj primerov povezovanja smo že omenili, zato si pogledjmo **vpliv strateškega povezovanja na poslovanje podjetij**. Ocenjuje se, da je bilo v zadnjih dveh letih oblikovanih okoli 20.000 povezav, med katerimi jih je bilo skoraj 70% medlastniških. Strateške povezave drastično povečujejo prihodke vključenih podjetij. Na sliki 20 vidimo pomen oz. rast prihodkov podjetij, ki so jo ustvarile s pomočjo povezav.

Vidimo, da se je delež prihodka, ki ga ameriška podjetja ustvarijo s pomočjo partnerskih povezav povečal iz 1% v letu 1980 na 18% v letu 1999, pričakuje pa se, da bo ta delež v letu 2005 znašal 33%. Podjetje IBM je napovedalo, da bodo njegove strateške partnerske povezave do konca desetletja predstavljale polovico njegovih prihodkov. Pričakovanja glede vloge strateških zvez v Evropi so še večja, saj se pričakuje, da bodo v letu 2005 partnerske povezave predstavljale 40% prihodkov največjih podjetij. V tem letu naj bi partnerske povezave predstavljale 35% prihodkov podjetij.

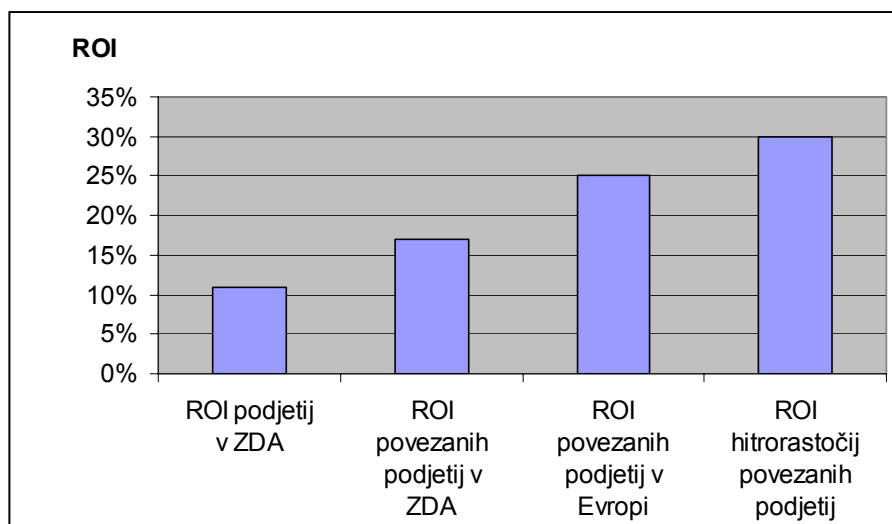
Slika 20: Rast prispevka strateških zavezništev v skupnem deležu prometa 1000 največjih podjetij.



Vir: Margulis Marc et. al., 2004.

Glavna prednost uspešnih partnerskih povezav se vidi v dobičku glede na vloženi kapital (angl. return on investment – ROI), ki je v primeru povezovanja zaradi multiplokativnih učinkov mnogo višji kot v podjetjih (slika 21). Raziskava med 1000 največjimi ameriškimi podjetji je pokazala, da znaša ROI strateških povezav 17%, v Evropi celo do 25%, medtem ko v podjetjih znaša 11%.

Slika 21: Podjetja dosegajo večje donose preko svojih partnerskih povezav kot s svojo osnovno dejavnostjo.



Vir: Margulis Marc et. al., 2004.

Ugotovitev, da strateške partnerske povezave omogočijo podjetju lahko večji dobiček kot njihova osnovna dejavnost, se lahko zdi kotradiktorna. Zakaj? Povedali smo, da so se podjetja usmerila v določeno osnovno dejavnost ravno zaradi povečanja dobička, boljšega obvladovanja stroškov in hitrejšega razvoja dejavnosti. Gornje številke kažejo, da bi podjetja dosegla še večji

dobiček, v kolikor bi dejavnosti prenesla na strateške partnerje. Odgovor na možnost doseganja oziroma povečanja dobička je verjetno zelo preprost. Podjetje partnerske povezave vzpostavlja prav zaradi trženja, razvoja in izvajanja svoje osnovne dejavnosti. Brez te ostalih partnerskih povezav podjetje ne bi moglo izvajati. Podjetje lahko seveda vse glavne dejavnosti prenese tudi na partnerje, samo pa poskrbi za usklajevanje partnerjev. Nevarnost, ki se jo zavedajo najuspešnejša podjetja, se kaže v odvisnosti od partnerskih podjetij. Največja in najbolj uspešna podjetja tako obdržijo ključna – strateška področja, ki jim omogočajo razvoj in preživetje tudi na daljši rok, pri tem pa učinkovito izrabljajo sinergične učinke strateškega povezovanja. Skoraj dve tretjini najhitreje rastočih podjetij je vključenih v strateška partnerstva z drugimi podjetji (Ramos, 2004).

Druge raziskave so odkrile povezavo med strateškimi povezami in tržno vrednost podjetij. Strateška partnerstva so eden izmed petih najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na tržno vrednost proizvodnih podjetij, medtem ko so na področju e-poslovanja celo najpomembnejša.

Zahtevnost partnerskega povezovanja se kaže v uspešnosti tega procesa. Podjetja, nova na tem področju, uspejo realizirati le 10% povezav, medtem ko izkušena dosežejo 80% uspešnost z njihovimi partnerji. Iz tega sledi, da podjetja poleg samih resursov, ki jih pridobijo v zvezi, kot najpomembnejšo korist navajajo sposobnost partnerskega povezovanja, ki jo pri tem pridobijo.

V zadnjih desetih letih je opaziti spremembo v povezovanju podjetij. Visokotehnološka podjetja, ki so se na začetku povezovala med sabo, so začela sklepati zaveznitva znotraj ostalih gospodarskih panog. Če pri tem izpostavimo oddajanje storitev v zunanje izvajanje – outsourcing, gre za trend, ki mu sledi čedalje več evropskih podjetij. Pri tem naj bi uspeval prav trg informacijske tehnologije. Zahodnoevropski trg outsourcinga naj bi po nekaterih napovedih rasel po devetodstotni stopnji na leto in dosegel vrednost 39 milijard evrov (Volčič, 2004). Kljub temu pa imajo podjetja pri tem veliko slabih izkušenj. Svojim partnerjem očitajo slabo kakovost, prazne obljube, neprožne in omejevalne pogodbe, visoko ceno, pri čemer ravno podjetja s področja IKT včasih najbolj izstopajo. Podjetje Porsche se je pri tem povežalo s IBM, vendar je ugotovilo, da mu sodelovanje ne prinaša pravih koristi. Podobno zgodbo je doživelo tudi sodelovanje podjetij SMART in Accenture. Glavna napaka, ki smo jo v delu že omenili, je ponavadi na strani naročnikov. Ti morajo poznati svoje procese, zagotoviti dober nadzor in ravnanje zunanjega izvajanja storitev. Določenih aktivnosti se podjetje preprosto ne more znebiti s tem, da jih prepusti v izvajanje drugemu. Naročnik mora biti z izvajalcem v nenehnih stikih, nadzorovati izvajanje storitev v skladu z zastavljenimi cilji. Izkušnje kažejo, da outsourcing podjetjem prinaša korist tudi v primerih, ko nimajo velikih prihrankov. Z prenosom določenih aktivnosti, ki bi za podjetje pomenile velike dodatne investicije, lahko prenese tveganje morebitnega neuspeha na svojega podizvajalca. Tako je Siemens proizvodnjo novih mobilnih aparatov xelibri prepustil v izvajanje tujim podjetjem, morebitni neuspeh pri prodaji pa tako zanj ne bo pomenil prevelikih zgrešenih investicij.

## **4.2. SLOVENSKA PANOGA IKT**

### **4.2.1. PODROČJA DELOVANJA**

Večina podjetij s področja informatike in telekomunikacij se po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) ukvarja z dejavnostmi s področja K/72 (obdelava podatkov, podatkovne baze in s tem povezane dejavnosti) in I/64.2 (telekomunikacije) (SURS, 2002). Pregled in zbiranje podatkov o panogi postane težavno, če vemo, da poleg teh podjetij obstaja še kopica drugih, ki imajo primarno registriran drugo dejavnost. Združenje za informatiko in telekomunikacije na GZS, kot interesno panožno združenje, ki združuje in zastopa interese teh podjetij v Sloveniji, vključuje večino teh podjetij. Če poleg dejavnosti njegovih članov povzamemo še dejavnosti, ki jih je v analizi panoge upoštevalo podjetje IDC, v slovenski IKT najdemo tudi podjetja iz ostalih dejavnosti (glej prilogo 3).

### **4.2.2. POMEN IN VLOGA PANOGE V GOSPODARSTVU**

Vloga podjetij s področja informacijsko komunikacijskih tehnologij (IKT) postaja v slovenskem gospodarstvu vse pomembnejša. Panoga IKT je z ustvarjenim prometom 2.231,23 milijona evrov dosegla 4,5% prihodkov celotnega slovenskega gospodarstva v letu 2002. V obdobju 1995–2002 je bila povprečna letna rast prihodka sektorja 11,3%, kar je precej več kot povprečna rast v celotnem gospodarstvu Slovenije, ki je bila 5,5 %.

Dodana vrednost sektorja IKT je bistveno višja kot v drugih sektorjih in je znašala v letu 2002 29,5% celotnega prihodka. V letu 2000 je delež dodane vrednosti IKT predstavljal 7% celotne dodane vrednosti v Sloveniji. Če primerjamo Slovenijo z drugimi uspešnimi državami v Evropi je delež dodane vrednosti IKT relativno majhen: na Irskem predstavlja ta delež kar 16,5%, na Finskem pa 15,6%, medtem ko v EU znaša 8,5% celotne dodane vrednosti gospodarstva

Število zaposlenih se je od leta 1995 do 2002 povečevalo z letno stopnjo rasti 6,4%. (povprečna rast zaposlenosti v Sloveniji v letih 1995–2002 je bila 0,5%). Tako je bilo leta 2002 v panogi zaposlenih 13.706 zaposlenih, kar je predstavljal 1,7% aktivnega prebivalstva.

Slovenska podjetja IKT so v letu 2002 izvozila za 306,69 milijonov evrov blaga in storitev, medtem ko je vrednost uvoza dosegla 627,24 milijona evrov. Pomeni, da je v tem letu panoga IKT ustvarila 320,55 milijona evrov trgovinskega primanjkljaja, vendar je izvoz IKT med letoma 1998 in 2002 naraščal s povprečno letno stopnjo 14,9%, medtem ko se je uvoz povečal za povprečno 11,1% vsako leto. Največji del izvoza (42%) predstavlja telekomunikacijska oprema, sledijo računalniške storitve z 28 %.

### 4.2.3. STANJE NA TRGU

Slovenski sektor IKT je leta 2002 štel 1.422 podjetij, od tega kar 90,5% s področja informatike in manj kot 10% s področja telekomunikacij. Če pogledamo število zaposlenih, vidimo obratno sliko. 9,5% telekomunikacijskih podjetij zaposluje kar 45,8% vseh zaposlenih, ustvarja 57,4% prihodkov in 62% izvoza v panogi.

V letu 2002 je bilo v Sloveniji šest podjetij IKT z več kot 200 zaposlenimi in 28 takih, ki so dajala kruh več kot 50 zaposlenim. Skupno 206 podjetij z 10 zaposlenimi in več je predstavljalo 14% vseh podjetij in je ustvarilo 88 % skupnih prihodkov sektorja IKT, 93% njegovega izvoza in zaposlovalo 82 % delovne sile, zaposlene v sektorju IKT.

Celotna IKT deli usodo relativno majhnega trga in majhne ekonomije obsega in se spopada z zapuščino starega sistema. Tako so relativno močan položaj internih informatikov v podjetjih (pri končnih uporabnikih) ter v državni upravi in pa še vedno delujoče "stare" rešitve znatno omejile razvoj sektorja IKT. V slovenskem državnem proračunu je delež, namenjen nabavi IKT, nihal med 0,79% v letu 1997 in 1,25% v letu 1999. Leta 2002 je dosegel vrednost 58,28 milijona evrov oziroma 1,0% celotnega proračuna. Istega leta je delež IKT v državnem proračunu Češke znašal 3,0%, Slovaške 2,1%, Hrvaške 0,87%.

Ostali pomembni dejavniki, ki vplivajo na razvoj trga in sektorja IKT, so državna politika in strategija IKT, javna naročila, institucionalni okvir, prestrukturiranje nacionalnega gospodarstva, hitrost privatizacije, stopnje tujih neposrednih investicij, institucionalne spremembe (stroški, povezani z Y2K, in uvedba DDV kot najbolj opazna primera) in monetarni pogoji (dostopnost kreditov za podjetja in gospodinjstva). Poleg tega so proti koncu devetdesetih let na trg in sektor v celoti čedalje močneje začeli vplivati tudi konkurenčni pritiski, proces približevanja EU ter razvoj globalnega trga IKT in novih tehnologij. Vse to je onemogočalo rast IKT, omejen je bil potencial za razvoj lasnih produktov in uveljavitev lastnih blagovnih znamk. Hkrati pa je majhnost trga prispevala tudi k omejenemu interesu tujih podjetij in s tem so imela domača podjetja lažje delo.

Velikost trga IKT je leta 2002 znašala 1.563,99 milijona evrov. V časovnem razdobju 1995–2002 je znašala povprečna letna stopnja rasti trga IKT 13,3%. Večino, kar 71,5 % trga predstavlja področje telekomunikacij, ki je v proučevanem razdobju doseglo zavidljivo povprečno letno stopnjo rasti 16,6%, medtem ko je področje informatike raslo v povprečju 7,5% letno. V raziskavi panoge IKT, ki jo je za ZIT opravilo podjetje IDC, je Slovenija po večini kazalcev uvrščena pred primerljivimi državami pristopnicami EU (Hrvaška, Slovaška, Češka, Madžarska), medtem, ko za razvitimi državami EU (Norveška, Danska, Avstrija, Irska) krepko zaostaja (IDC, 2004).

#### 4.2.4. PRETEKLI IN SEDANJI PROCESI ZDRUŽEVANJA PODJETIJ

Magistrsko delo je omejeno predvsem na poslovni interes in aktivnosti, ki jih v smeri medsebojnega povezovanja izvajajo podjetja. Kljub temu pa lahko v smeri povezovanja in temu primerno oblikovanega okolja izpostavimo nekaj aktivnosti ali programov javnega sektorja v Sloveniji.

Glavne aktivnosti pri promociji in pospeševanju informacijske in komunikacijske panoge izvajata Ministrstvo za informacijsko družbo (MID) in Ministrstvo za gospodarstvo (MG). MG v okviru ukrepov za spodbujanje investicij in krepitev konkurenčnih sposobnosti gospodarstva izvaja tri programe v štirih sektorjih (Sektor za razvoj podjetniškega sektorja, Sektor za tehnološki razvoj in inovacije, Sektor za promocijo podjetništva in Sektor za razvoj turizma). Sektor za razvoj podjetniškega sektorja izvaja Program povezovanja podjetij in razvoja grozdov. Znotraj tega poteka več pilotnih projektov, med katerimi grozda ali povezovanja podjetij IKT ni formalno zaznati. Prva uradna predstavitev pobude povezovanja podjetij znotraj panoge je bila na prireditvi Infos 2003.

Določene aktivnosti in usmeritve v tej smeri izvaja tudi panožno združenje IKT ZIT, ki deluje znotraj GZS. Poleg pomoči in podpore posameznim interesnim skupinam znotraj panoge je združenje oblikovalo elektronski katalog Borza znanja, ki podjetjem lahko služi pri iskanju partnerjev v Sloveniji.

Če povzamem smernice in načine povezovanja podjetij znotraj teh procesov, gre za principe grozdenja podjetij IKT, ki so lokalno usmerjeni. Kot taki so lahko temelj znanja in izkušenj podjetjem, ki skušajo svojo rast doseči s strateškim povezovanjem tudi na globalnem nivoju. Na slovenskem trgu je v zadnjem času opaziti spremembe v smeri konsolidacije trga. Gre za prevzeme – nakupe manjših podjetij s strani večjih. Razlog, ki ga mnoga podjetja navajajo, tiči v vključevanju Slovenije v EU in s tem v nevarnosti vstopa tuje konkurence na naš trg. Redka so slovenska podjetja, ki procesa strateškega povezovanja ne vidijo tako ozko in kratkoročno usmerjeno. Eno izmed slovenskih podjetij, ki pri uspešnem globalnem nastopu in rasti pomembno vlogo pripisuje strateškemu povezovanju, je podjetje Parsek. V svojo vizijo in strategijo rasti je in bo tudi v bodoče vključevalo oblikovanje mednarodnih strateških partnerskih povezav (GZS ZITb, 2004). Bistvene značilnosti strateškega povezovanja smo omenili že na samem začetku dela. Dolgoročno in strateško usmerjeno povezovanje, ne gre omejiti zgolj na sodelovanje na globalni ravni, vendar velikost slovenskega trga ambiciozna podjetja usmerja v nastop na globalnem trgu. Strateška partnerstva, domača ali mednarodna, v tem pogledu lahko igrajo ključno vlogo.

Raziskave kažejo, da država na področju informacijske tehnologije lahko dvigne konkurenčnost podjetij in zagotovi 20% stopnjo rasti. V članku Pagozdi (str. 36, 2003) opisuje štiri razvojne težave in njihove rešitve za dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva po letu 2006. Raziskave kažejo, da se Slovenija v svetovni vrh lahko povzpne v informacijski tehnologiji, biotehnologiji in farmaciji, v procesih in okoljskih tehnologijah. Če upoštevamo, da je eden



izmed razvojnih problemov prav pomanjkanje podjetniške kulture in kulture sodelovanja, bi aktivnejši pristop vpeljave sodelovanja hitro obrodil sadove. Naj navedem še nekaj kazalcev, ki kažejo prisotnost sodelovanja oziroma povezovanja slovenskega gospodarstva. Slovenija zaseda med 75 izbranimi državami na svetu:

- 69. mesto pri razvoju grozdov (kazalec kaže prisotnost grozdov, oziroma regionalno koncentriranih povezanih podjetij)
- 36. mesto pri kvaliteti domačih dobaviteljev (kazalec prikazuje njihovo tehnološko sposobnost ter mednarodno konkurenčnost novih produktov in razvoja procesov)
- 29. mesto pri prisotnosti regulatornih standardov (kazalec prikazuje strogost upoštevanja standardov proizvodov, varnosti, okolja in rabe energije)
- 36. mesto pri prisotnosti domačih proizvajalcev strojne opreme (kazalec kaže na odvisnost od uvoza opreme)
- 43. mesto prisotnosti sodelovanja pri razvoju izdelkov in procesov, ki jih podpirajo (kazalec kaže razmerje sodelovanja podjetij z domačimi dobavitelji, kupci in raziskovalnimi ustanovami ter izvajanjem vseh procesov znotraj samih podjetij)
- 45. mesto pri razpoložljivosti storitev informacijske tehnologije (kazalec kaže na razpoložljivost domačih ponudnikov storitev informacijske tehnologije)

Porter, 2002, str. 416–420).

Vrednost kazalcev na prvi pogled seveda ne more razkriti prisotnost procesa povezovanja med slovenskimi podjetji, kljub temu pa lahko izluščimo nekaj značilnosti oziroma potegnemo določene vzporednice z značilnostmi, ki zaznamujejo ta proces. Proces koncentriranega geografskega povezovanja podjetij (grozdenje) je v Sloveniji dokaj nov. Kljub temu da je slovensko Ministrstvo za gospodarstvo v zadnjem času podpora tega procesa namenilo še posebno pozornost, je Slovenija na tem področju daleč za ostalimi razvitimi državami. V Sloveniji deluje nekaj zelo uspešnih gospodarskih grozdov v orodjarski in transportni panogi, medtem ko so na področju informatike in telekomunikacij ti še le v povojih. Kvaliteta domačih dobaviteljev kaže na možnost njihovega vključevanja v zahtevnejše proizvodne procese. Podobno vlogo lahko igra tudi prisotnost mednarodnih standardov. Njihovo upoštevanje lahko igra ključno vlogo pri izbiri ustreznega partnerja s katerim želimo sodelovati. Odvisnost gospodarstva od uvoza strojne opreme lahko nakazuje več možnosti za razvoj strateških povezav domačih s tujimi podjetji. Položaj na trgu lahko kot partnerji tujih podjetij izkoristijo sistemski integratorji, ki znajo opremo ustrezno vgraditi v poslovne procese uporabnikov. V povezavi z njimi lahko nastopijo domača podjetja, ki bi to opremo lahko nadgradila z kompleksnimi domačimi rešitvami in proizvodi. Naj na tem mestu omenim, da mnogi Slovenijo vidijo kot možni testni poligon, kjer bi lastne rešitve lahko preizkušala mnoga tuja podjetja, domača pa bi, tako kot sem že nakazal, izkoristila priložnost njihove integracije in nagraditve. Slab položaj sodelovanja pri razvoju izdelkov in procesov kaže na še vedno prisotno široko diverzificiranost poslovanja in priložnost za njegovo izboljšanje oziroma povečanje učinkovitosti. Zadnji kazalec kaže na kontradiktoren položaj slovenske informatike. Slovenija uporablja nekatere edinstvene, rešitve, ki so hvalevredne tudi v svetovnem merilu (uporaba zdravstvene kartice, rešitve za e-poslovanje ...), po drugi strani pa slovensko gospodarstvo uporablja množico tujih proizvodov in

rešitev, ki velikokrat niso tako kvalitetni kot domači. Razlogov je verjetno več, vendar bi se na tem mestu predvsem rad usmeril na priložnosti, ki se tičejo strateškega povezovanja in možnosti razvoja naših podjetij. Menim, da bi na tem mestu lahko največ naredila država, ki bi (kot največji kupec rešitev s področja IKT) lahko poskrbela za še hitrejši razvoj te panoge v Sloveniji. S pomočjo večjih in zahtevnejših projektov, ki bi jih podelila v izvajanje skupinam domačih podjetij, bi domača podjetja dobila priložnost za sklepanje medsebojnih povezav in povezav z zunanjimi izvajalci.

### **4.3. RAZISKAVA STRATEŠKEGA POVEZOVANJA V SLOVENSKI PANOGI IKT**

#### **4.3.1. OKVIR RAZISKAVE**

Področje ali panoga informacijskih in komunikacijskih tehnologij v svetu pridobiva na pomenu. Pri tem gre predvsem za vpliv, ki ga ima panoga na celotno gospodarstvo. Rešitve, ki jih podjetja ponujajo, omogočajo povečanje učinkovitosti različnih gospodarskih dejavnosti. Pri tem se podjetja znotraj panoge IKT povezujejo s svojimi odjemalci, svojimi dobavitelji, svojimi podizvajalci ali pa s sorodnimi podjetji, s katerimi skupaj razvijajo rešitve in proizvode, ki jih ponujajo na trgu. Če so se na začetku med seboj povezovala podjetja znotraj iste branže, je v zadnjem času opaziti trend medsektorskega povezovanja, ki multiciplira in preliva učinke določenih rešitev na različna področja (angl. spill over effect).

V raziskavi se bom omejil na povezovanje slovenskih podjetij informacijske in komunikacijske tehnologije. Panogo sestavlja množica malih in manjše število srednjih ter večjih podjetij. Proces strateškega povezovanja zahteva in terja od podjetij določeno angažiranje sredstev, v posameznih primerih tudi oblikovanje posebne skupine ljudi, ki je za to zadolžena. Menim, da najmanjša podjetja temu procesu težje sledijo kot večja, in da pravi proces lahko poteka le pri podjetjih, ki temu lahko namenijo določeno pozornost. V raziskavo bom zato vključil podjetja, ki imajo najmanj 15 zaposlenih in predstavljajo 100 največjih med 1947 registriranimi podjetji v panogi. Število se razlikuje od tistega, ki je navedeno pri splošnem stanju panoge, ker veliko število podjetij nima niti enega zaposlenega oz. so neaktivna (se ne javljajo oz. ne odgovarjajo na pošto); tako je podjetij, ki se ukvarjajo s področjem informacijskih in komunikacijskih tehnologij manj kot 1000.

Strateško povezovanje je način za doseganje strateškega cilja podjetja. Vloga oblikovanja strateškega cilja in vizije podjetja je ponavadi naloga vodstva ali tudi ravnateljstva podjetja. Kot primer naj navedem večje slovensko podjetje s področja telekomunikacij, kjer je dosednji direktor prevzel mesto predsednika. Mesto direktorja ali ravnatelja je prepustil drugemu strokovnjaku. Strateški cilji in vizija so domena najvišjega vodstva oz. predsednika podjetja, za njeno uresničevanje pa je zadolžen ravnatelj oz. njen direktor. V domačih podjetjih je ponavadi ta vloga združena, in tudi če temu ni tako, je delovanje ravnateljev usmerjeno z zastavljenimi

cilji podjetja. Operativni del povezovanja prevzema vodstvo na srednjem nivoju – ravnatelji posameznih poslovnih funkcij oz. področij. Tako bom raziskavo opravil med najvišjim in srednjim vodstvom podjetij.

V raziskavo je bilo vključeno 100 največjih, ki imajo po podatkih iz registra (GZS, 2004) več kot 15 zaposlenih; skupaj imajo 8407 zaposlenih, kar predstavlja dobrih 73% vseh zaposlenih v tej dejavnosti. Podjetja, ki so vključena v raziskavo, so po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) primarno registrirana za dejavnosti: 64.200 telekomunikacije, 72.100 svetovanje o računalniških napravah, 72.200 svetovanje, oskrba s programi, 72.300 obdelava podatkov, 72.400 dejavnosti v zvezi z bazami podatkov in 72.600 druge računalniške dejavnosti. V raziskavo so vključena tudi podjetja, ki imajo registrirane druge osnovne dejavnosti pa kljub temu opravljajo eno izmed zgoraj naštetih dejavnosti. Pri tem gre za podjetja, ki so podala to izjavo, ker želijo pristopiti k stanovskemu Združenju za informatiko in telekomunikacije na GZS.

Glavni cilj raziskave je pridobiti podatke o stanju na področju strateškega povezovanja slovenskih podjetij IKT znotraj in zunaj panoge. Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je vpletenost teh podjetij v ta proces, kako ta proces podjetja vrednotijo, in ali vpliva na uspešnost in rast podjetij.

Raziskavo bom opravil s pomočjo vprašalnikov in po potrebi s pomočjo dodatnih intervjujev v podjetjih. Vsebinsko bo raziskava sledila procesu, ki ga opisuje oblikovani model strateškega povezovanja. Od splošnega dela se bom usmeril na konkretnejše dejavnike povezovanja. Glede na moje predpostavke o stanju povezovanja med podjetji, se ne bom omejil le na izkušnje, ki jih imajo podjetja s preteklimi in obstoječimi izkušnjami, temveč me bodo zanimali tudi njihovi načrti, znanja, pogled in razmišljanja. Vprašalnik, ki ga bom oblikoval, bom testiral pri sodelavcih in poznavalcih.

Z opisnim (deskriptivnim) raziskovanjem bom skušal podati oris stanja pri strateškem povezovanju podjetij, pri čemer lahko pride do določenih napak, ki lahko vplivajo na relevantnost pridobljenih podatkov. V ta namen bom že na začetku poskušal omejiti njihov vpliv. Na vzorčno napako vpliva reprezentativnost vzorca. Znotraj namenskega vzorca se bom z enostavnim slučajnostnim vzorcem omejil na podjetja, ki po svoji velikosti lahko namenijo določene resurse za strateško povezovanje z drugimi. Rezultati tako ne zajemajo vseh podjetij, ki se povezovanja lotevajo oz. imajo o njem določena znanja, kljub temu pa vzorec verjetno zajema večino podjetij, ki se temu že zaradi svoje velikosti ne bi smela izogniti. Seveda pa je možno, da so med največjimi tudi tista podjetja, katerih cilj ni nadaljnja rast in o tem ne razmišljajo. To je bilo do sedaj značilno za nekatera podjetja, vendar so se in se bodo razmere na trgu predvsem z vstopom v Evropsko unijo bistveno spremenile. Poleg ostalih napak bi omenil predvsem še napako zaradi neodziva, ki jo bom skušal čimbolj zmanjšati s spodbujanjem k odzivu na anketo. Raziskavo bom po potrebi nadgradil s posameznimi intervjuji, ki lahko zmanjšajo napako, nastalo kot posledica merjenja podatkov (Rojšek, 1995, str. 1–6).

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, ali se izbrana podjetja že strateško povezujejo, poleg tega pa ugotoviti, kakšen je njihov pogled oz. kako zaznavajo strateško povezovanje kot orodje za doseganje širšega cilja podjetja. Glede na začetno predpostavko in temeljno misel o načrtnem povezovanju bom v raziskavi skušal ugotoviti vpliv načrtnega povezovanja in njegovo uspešnost.

Raziskava oz. vprašalnik je razdeljen na štiri dele. Prvi del je namenjen pridobivanju splošnih podatkov o podjetjih. Vprašanja drugega dela so namenjena ugotovitvi splošnega stanja o strateškem povezovanju slovenskih podjetij, medtem ko je tretji del namenjen ugotavljanju vzrokov, pričakovanj ter ovir povezovanja. V zadnjem delu skušam ugotoviti nivo uporabe orodij, vire pridobivanja znanj in izkušnje pri strateškem povezovanju podjetij. Ugotovitve posameznih delov bom v analizi skušal povezati v celoto. Tako bom skušal ugotoviti povezavo med splošnimi značilnostmi podjetij in njihovimi povezovanji. Uspešnost povezovanja pa bom skušal razložiti tudi z usmeritvami in uporabo orodij in znanj o strateškem povezovanju.

#### 4.3.2. REZULTATI RAZISKAVE

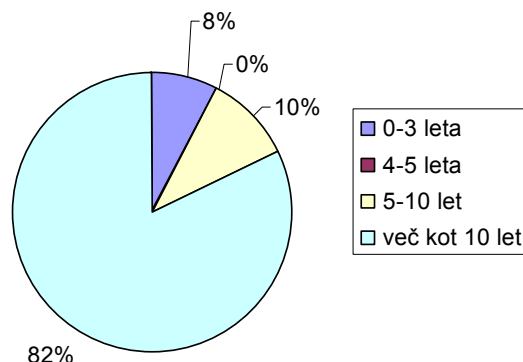
Vprašalnike (priloga 4) je izpolnilo in vrnilo 39 izmed 100 podjetij. V nadaljevanju podajam in komentiram rezultate.

Omenil sem že, da so podjetja v slovenski industriji IKT razmeroma majhna. Povezovanje zahteva angažiranje potrebnih kadrovskih in finančnih virov. V anketo sem vključil največja podjetja, za katera menim, da jih imajo. Povprečno število zaposlenih v podjetjih, ki so posredovala podatke je 59, medtem ko je skupno število zaposlenih v teh podjetjih 2282. Glede na skupno število zaposlenih, po podatkih iz registra članov GZS, predstavljajo slabih 20% zaposlenih v panogi IKT. Delež je malo manjši, če upoštevamo podatke raziskave trga, ki jo je opravilo podjetje IDC (IDC, 2004). V tem primeru predstavljajo slabih 17% vseh zaposlenih v IKT dejavnosti.

Če primerjamo podatek o številu zaposlenih s **starostjo podjetij** (Slika 22 ), opazimo, da je večina podjetij rasla postopoma oz. počasi. 82% podjetij je od svoje ustanovitve na trgu prisotnih več kot 10 let, 10% je takih, ki so prisotna na trgu 5 do 10 let, ter 8% je tistih, ki so na trgu relativno nova in so stara do 3 leta.

Med podjetji s starostjo do 10 let imata le dve več kot 30 zaposlenih (35 in 42). Rezultati kažejo, da podjetja ne rastejo hitro. Glede na to, da je povezovanje oz. partnerstvo učinkovito orodje rasti podjetij lahko sklepamo, da podjetja niso rasla hitreje, ker v svoje poslovanje niso vključila možnost strateškega povezovanja, oziroma da je bilo to povezovanje nezadostno ali neučinkovito. Tudi najhitreje rastoča podjetja v Evropi ne rastejo le na osnovi lastnega razvoja, ampak vse pogosteje na osnovi pripojitev in združitvev (Bizjak et. al., 2000, str. 358). Razlogi za manjšo rast in razdrobljenost so seveda lahko tudi drugi, zato pogledjmo, če ta sklep lahko podprejo nadaljnji rezultati ankete.

Slika 22: Delež obravnavanih podjetij s področja IKT po posameznih starostnih razredih.

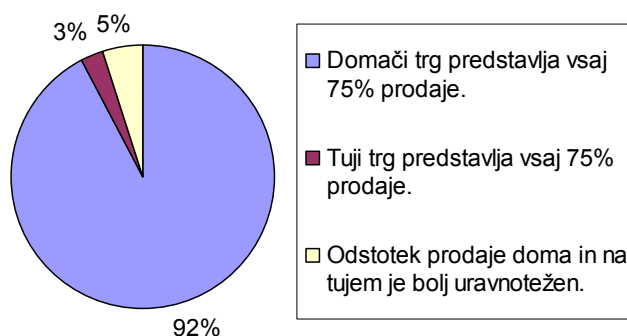


Vir: GZS, 2004č.

V nadaljevanju sem ugotavljal **dejavnost podjetij** znotraj panoge IKT. Največ podjetij, 32%, se ukvarja s proizvodnjo oz. razvojem programske opreme (proizvajalci programske opreme); 29% z načrtovanjem in implementacijo celovite informacijske infrastrukture v podjetjih (sistemski integratorji). 22% je takih, ki programsko opremo ponujajo, vendar je sami ne razvijajo (ponudniki programske opreme), medtem ko se ostala ukvarjajo: 7% s telekomunikacijskimi storitvami, 5% z distribucijo ter 5% z ostalim (ponudniki specializiranih digitalnih storitev in proizvodnje telekomunikacijske opreme).

Rezultati o **geografski usmerjenosti** podjetij kažejo, da so podjetja usmerjena zgolj na domači trg (slika 23).

Slika 23: Geografska umerjenost prodaje obravnavanih podjetij s področja IKT.



Vir: GZS, 2004č.

Malo je takih, kjer je odstotek prodaje na domačem in tujem trgu uravnotežen oz. takih, ki so pretežno izvozno usmerjena. 77% podjetij je v domači lasti, 13% je tujih podjetij, ostala so v mešani lasti. Strateško povezovanje je lahko vzvod za lažji dostop na tuje trge. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja povezovanja z namenom prodora na tuje trge ne uporabljajo, saj so pretežno usmerjena na domači trg. Eden izmed razlogov je lahko ta, da je panoga relativno mlada in so podjetja šele na začetku priprav za nastope na tuje trge. Svetle izjeme lahko to potrdijo ali zavržejo. Podjetje Parsek d.o.o. je relativno mlado podjetje, staro 4 leta. Svojo

strategijo in poslovanje je že vse od začetka gradilo na prisotnosti na mednarodnem trgu, pri tem pa je načrtno gradilo številna strateška zavezištva (GZS ZIT, 2004c).

Rezultat o **razvoju lastnih produktov in rešitev** podjetij kaže, da je panoga perspektivna in združuje veliko znanja. Največ, kar 50% podjetij je ponudnikov lastnih proizvodov in rešitev, 34% podjetij tuje rešitve in proizvode nadgrajuje z lastnim znanjem, medtem ko le 16% podjetij ponuja proizvode in rešitve, ki niso obogatena z njihovim znanjem.

Domača geografska usmerjenost, počasna rast in odsotnost tujih podjetij daje vtis o zaprtosti slovenske panoge IKT. Če to drži, sta relativna majhnost in počasna rast podjetij razumljivi. Podjetja, ki nastopajo samo na domačem trgu, lahko preživijo, tudi če so relativno majhna. Da je naš trg specifičen, vidimo iz dejstva, da večino proizvodov ali storitev, ki jih ponujajo za naš trg domača podjetja razvijejo sama oz. jih prilagodijo – lokalizirajo. Kljub močnim pritiskom tuje konkurence, ki se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo še povečala, na trgu prevladujejo rešitve domačih podjetij, medtem ko so tuje odvisne od uspešne prilagoditve, ki jo omogoča znanje domačih podjetij in strokovnjakov. Trenutna situacija in dokaj dober položaj slovenskih podjetij se lahko hitro spremenita. To so med drugim ugotovili tudi domači proizvajalci programske opreme. Julija 2004 so formalno potrdili nastanek sekcije, ki deluje v okviru ZIT GZS. Čeprav je to šele začetek, pa lahko vidimo, da se razmere na trgu počasi spreminjajo, in da so podjetja začela razmišljati o sodelovanju.

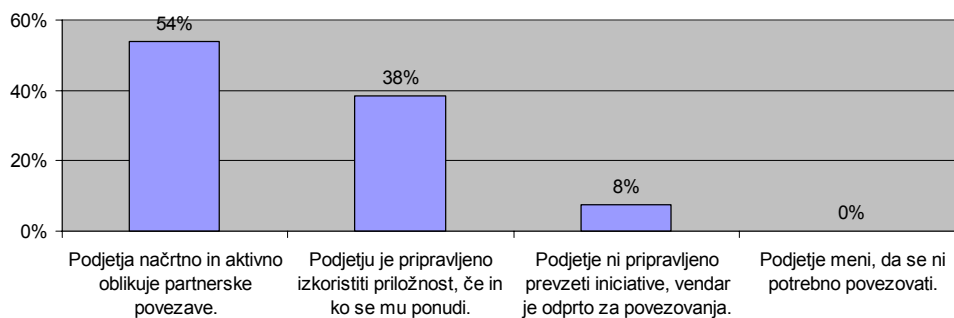
Strateško povezovanje je vnaprej zamišljen proces, ki podpira osnovno strategijo podjetja. V drugem delu raziskave me je zanimal **način povezovanja** podjetij. Presenetljivih 38% podjetij je izjavilo, da je strateško povezovanje del njihove strategije že od začetka poslovanja. Enako število pravi, da je strateško povezovanje postalo pomembno za njihovo podjetje šele v zadnjih letih. 13% podjetij je takih, ki se bodo o povezavah odločala glede na bodoče potrebe, ter 10% takih, ki menijo, da bodo povezave za njih zanimive v bodoče. Podjetij, ki v povezavah ne vidijo perspektive, ni bilo. Omenjeni rezultati kažejo, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti partnerskega sodelovanja.

**Trend števila partnerskih povezav** med podjetji se v svetu povečuje. Zanimalo me je, ali je tako tudi v Sloveniji v panogi IKT. Na vprašanje o vpletenosti strateškega povezovanja v osnovno strategijo podjetja je 64% podjetij navedlo, da se je število partnerskih povezav z drugimi podjetji od prvih let poslovanja pa do danes povečalo. 28% podjetij je takih, katerim se število povezav ni spremenilo, ter 8% tistih, ki se jim je število partnerskih povezav zmanjšalo. Da bi te trditve podkrepil, sem se pozanimal, ali lahko ocenijo število povezav v prvih dveh letih in danes. V povprečju se je število povezav v prvih dveh letih iz 5 povečalo na 37. Če pri tem izločim podjetji, katerih porast in število povezav je visoko nad povprečjem, potem se je v povprečju število povezav iz 4 povečalo na 12.

Glede na to, da se je število partnerstev v zadnjih letih povečalo, sem v nadaljevanju ugotavljal, kakšen je njihov pristop k oblikovanju povezav – aktiven ali pasiven. Več kot polovica

sodelujočih podjetij v raziskavi svoje partnerske povezave oblikuje aktivno in načrtno, dobra tretjina je pripravljena izkoristiti priložnost za povezovanje, ko se jim ta ponudi. Malo je takih, ki so se pripravljena povezovati, a niso pripravljena prevzeti iniciative za povezovanje. Raziskava ni zabeležila podjetij, ki bi menila, da se ni potrebno povezovati (Slika 24).

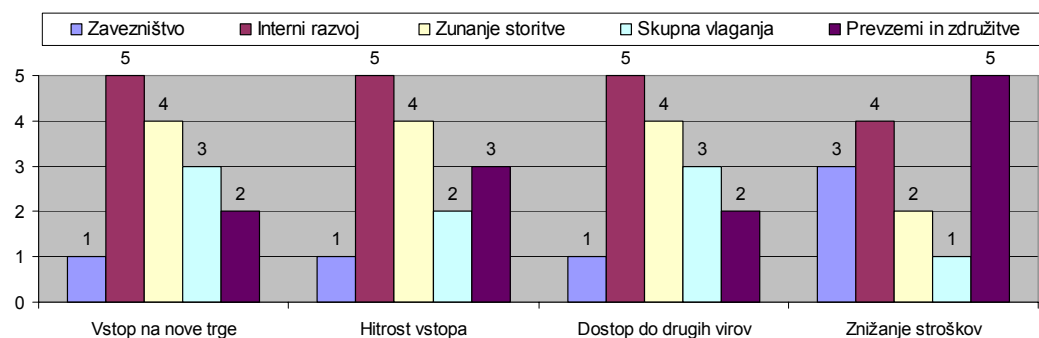
Slika 24: Vpetost oblikovanja strateških partnerskih povezav v osnovno strategijo podjetij.



Vir: GZS, 2004č.

Podjetja za doseganje svojih ciljev uporabljajo različna **sredstva** (slika 25). Zanimalo me je, katera sredstva bi podjetja najraje uporabila v primerih vstopa na nove trge, hitrega vstopa na trg, dostopa do drugih virov in za znižanje stroškov: zavezništvo, interni razvoj, zunanje storitve, skupna vlaganja ali prevzemi in združitve. Podjetja bi za vstop na tuje trge najraje uporabila zavezništvo, nato prevzeme, združitve in skupna vlaganja. Interni razvoj in zunanje izvajanje storitev sta v tem primeru manj privlačni sredstvi za doseg ciljev. Da bi podjetja hitro vstopila na nov trg, bi uporabila enaka sredstva kot za prodor na tuje. Enako bi se odločila, v kolikor bi želela pridobiti druge vire za razvoj podjetja. V tem primeru je razlika pri izbiri med zavezništvi, skupnimi vlaganji ter prevzemi in združitvami zanemarljiva. Skupna vlaganja so najprimernejše sredstvo, v kolikor podjetje želi znižati stroške poslovanja. Podjetja bi v ta namen uporabila tudi zunanje izvajanje storitev. Ostale tri oblike po mnenju podjetij niso primerne za znižanje stroškov. Glede na opisano je zavezništvo eno izmed najbolj priljubljenih sredstev za rast in razvoj podjetja. V kolikor pa podjetje pri tem želi znižati stroške, so skupna vlaganja najzanesljivejše sredstvo.

Slika 25: Izbor vrste partnerske povezave glede na izbran strateški cilj podjetij (od 1 najboljše, do 5 najslabše).



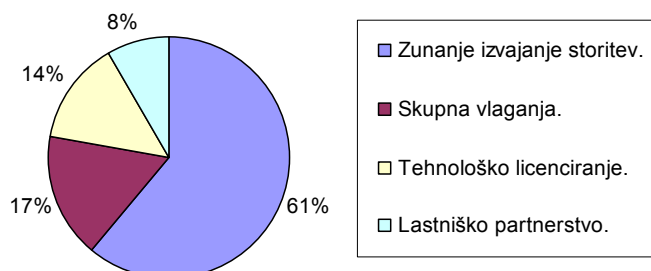
Vir: GZS, 2004č.

V splošnem sta interni razvoj in zunanje izvajanje storitev sredstvi, ki bi jih podjetja za svoj razvoj najmanj uporabila. Priljubljenost prevzemov in združitvev na slovenskem trgu potrjuje tudi izjava predsednika uprave Mercatorja: »Na žalost v Sloveniji ne poznam pravega primera velikega združevanja (vedno je šlo za prevzeme). Nemara je svetla izjema združitev Pivovarne Laško in Radenske, kjer jim je uspelo zamenjati delnice, brez angažiranja denarja« (Kržišnik, 2004, str. 12). Panoga IKT se pri tem v ničemer ne razlikuje. V zadnjih dveh letih smo bili priča predvsem medsebojnim prevzemom konkurenčnih si podjetij znotraj panoge IKT.

Da bi podjetje doseglo svoj cilj lahko uporabi notranje (lastno znanje in sredstva) ali zunanje vire (strateška partnerstva). Carlson (1996, str. 123) je v svoji raziskavi ugotovil, da je izbira med lastnimi in zunanjimi viri odvisna predvsem od ranljivosti podjetja. Podjetje, ki ima dobro notranjo komunikacijo in je samo fleksibilno ter se dobro prilagaja spremembam na trgu, ponavadi načrtuje tudi oblikovanje strateških povezav z ostalimi podjetji. Podjetij, ki imajo slabšo notranjo komunikacijo in so se pripravljena povezati z drugimi, je manj.

Na koncu tega dela sem ugotavljal še **vrsto povezave**, ki jo podjetja pri povezavi z drugimi podjetji najbolj pogosto uporabljalo. Na sliki 26 vidimo, da so najbolj povezana preko izvajanja zunanjih storitev, sledijo skupna vlaganja, tehnološko licenciranje in lastniško partnerstvo.

Slika 26: Pogostost oblike medsebojnega sodelovanja podjetij.



Vir: GZS, 2004č.

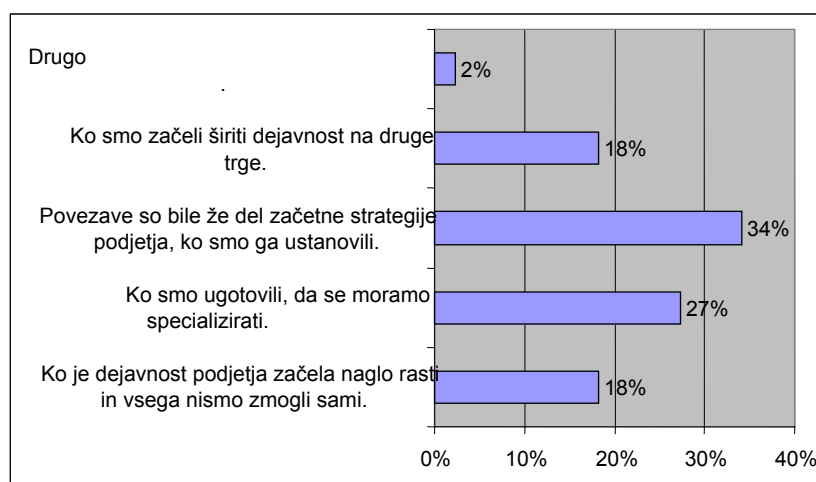
Podjetja v praksi največ sodelujejo z ostalimi podjetji preko izvajanja zunanjih storitev, po drugi strani pa menijo, da jim zunanje izvajanje storitev ne more služiti kot sredstvo za rast in razvoj njihovega podjetja. Če temu dodamo ugotovitve prvega splošnega dela, lahko vsaj delno poiščemo razlog za to situacijo. Zaprtost trga in geografska umerjenost, rast in velikost podjetij pričajo o neambicioznosti podjetij pri svojem razvoju in rasti. Veliko podjetij je nastalo iz internih oddelkov, ki so skrbela za informatiko večjih matičnih podjetij. Svojo dejavnost od takrat niso bistveno spremenila. Sprememba je ta, da svoje storitve ponujajo širšemu krogu uporabnikov. Kot izvajalci zunanjih storitev, ki niso več vezani le na določeno podjetje, so postali učinkovitejši podporni člen poslovnih procesov v gospodarstvu. Podoben razvoj je značilen tudi za proizvajalce programske opreme, ki so sprva razvijali rešitve za določenega, kasneje pa tudi za ostale uporabnike. Podjetij, ki bi svojo poslovno strategijo že od samega začetka gradila na rešitvah in produktih za neznanega kupca, v Sloveniji ni veliko. Podjetja imajo možnost hitreje rasti in prodora na tuje trge, vendar so pri tem omejena z višino kapitala ter tržnimi nišami svojih produktov. Standardizirani proizvodi, za katere je značilna ekonomija



obsega, so domena velikih svetovnih podjetij IKT, medtem ko bodo manjša in ožje usmerjena podjetja težila k povezovanju z dopolnjujočimi partnerji.

V nadaljevanju sem skušal ugotoviti motive, prednosti in slabosti, ki jih podjetja vidijo v procesu strateškega povezovanja. Najprej me je zanimal **trenutek**, ko se podjetje odloči za strateško povezovanje (slika 27).

Slika 27: Posamezne faze ali prelomne točke, ki vplivajo na oblikovanje strateških zavezništev v podjetjih.

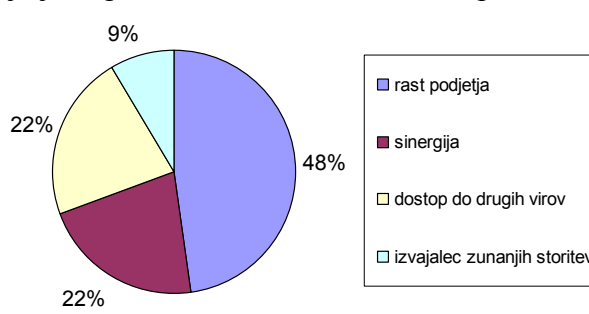


Vir: GZS, 2004č.

Največ podjetij ima povezave vključene v strategijo že od začetka poslovanja. Malo manj podjetij se je za povezave odločilo, ko so ugotovili, da se morajo specializirati, da bi preživel. Še manj je takih, ki so se začeli povezovati, ko so začeli širiti dejavnost na tuje, in ko je dejavnost postala prevelika, da bi jo sami obvladovali.

Že v drugem delu vprašalnika je bilo mogoče ugotoviti pripravljenost podjetij, da prevzamejo pobudo pri oblikovanju partnerskih povezav z drugimi podjetji. Le 8% podjetij je izjavilo, da bi se povezala, vendar pri tem niso pripravljena prevzeti iniciative. V tem delu sem pri podjetjih, ki imajo s povezovanjem izkušnje, skušal izvedeti, kakšen je bil njihov **prvi motiv**, in kdo je za dal **pobudo za povezovanje**, kar prikazuje slika 28.

Slika 28: Prvi motiv podjetji v primerih, ko so sama dala pobudo za sodelovanje z drugimi podjetji.

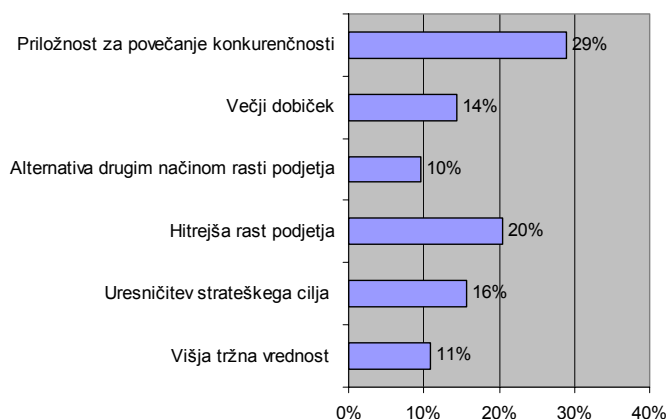


Vir: GZS, 2004č.

V 81% so pobudo za povezovanje dala podjetja sama, v 19% pa njihovo partnersko podjetje. Na vprašanje o motivu povezovanja so odgovarjala podjetja, ki so dala pobudo sama. Opisani motivi se lahko združijo v štiri področja: podjetja se v skoraj polovici primerov odločijo za partnersko oz. strateško povezovanje zaradi širitve poslovanja na nove ali tuje trge, boljše pokritosti trga ter s tem večjega vpliva in možnosti prodaje. V slabi četrtini primerov povezovanju botrujejo sinergični učinki, ki jih podjetja dosežejo pri povezovanju s komplementarnimi partnerji. Isto težo pripisujejo tudi dostopu do potrebnih drugih virov, ki jih omogoča povezava. V slabi desetini je bil vzrok povezovanja zunanje izvajanje storitev. Zunanje izvajanje storitev, ki so ga podjetja navedla kot vzrok za povezovanje, je lahko posledica oz. način povezovanja z drugim podjetjem, ne more pa biti njegov vzrok, kot interpretirajo nekatera podjetja. Pri tem gre za pridobivanje novih kupcev ali trga in tesnejše sodelovanje med ponudnikom in uporabnikom storitve, ki pa je v svoji usmeritvi kratkoročne in strateške narave.

Podjetja so kot **glavno prednost povezovanja** navedla priložnost za povečanje konkurenčnosti podjetja (slika 29). Sledijo ji rast podjetja, doseganje širšega strateškega cilja, povečanje dobička, povečanje tržne vrednosti ter alternativa drugim načinom rasti podjetja.

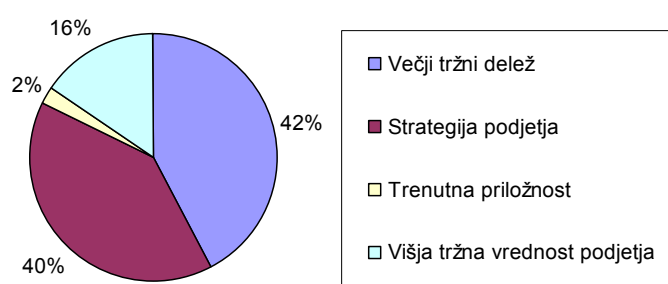
Slika 29: Glavne prednosti, ki jih imajo podjetja po njihovem mnenju z oblikovanjem strateškega zaveznitva.



Vir: GZS, 2004č.

Na sliki 30 so prikazani **dejavniki**, ki bi po mnenju podjetij **morali** najbolj **vplivati** na oblikovanje strateških povezav. 42% podjetij je v ospredje postavilo dobiček in povečanje zaslužka, 40% strategijo podjetja, 16% tržno vrednost podjetja ter 2% trenutne priložnosti.

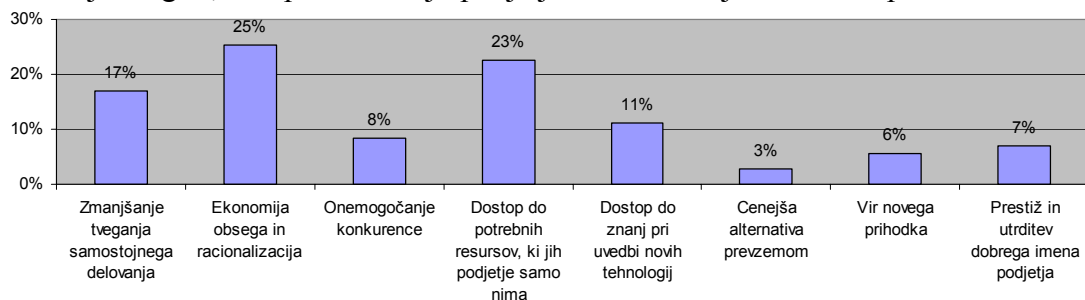
Slika 30: Dejavniki, ki bi po mnenju podjetij morali vplivati na strateško povezovanje med podjetji.



Vir: GZS, 2004č.

V nadaljevanju so podjetja označila še temeljne **vzgibe**, ki v praksi vodijo povezovanje slovenskih podjetij (slika 31). Podjetja naj bi se za povezovanje odločala predvsem zaradi ekonomije obsega in racionalizacije, ki jo omogoča specializacija. Temu sledijo še dostop do potrebnih resursov, zmanjšanje tveganja samostojnega delovanja ter dostop do novih znanj pri uvajanju novih tehnologij. Manj pomemben dejavnik, čeprav po mnenju nekaterih nepomemben, je onemogočanje konkurence ter prestiž in utrditev dobrega imena. Zanimivo je, da so tu povezave kot vir novega prihodka in kot cenejša alternativa prevzemom dokaj nezanimive.

Slika 31: Temeljni vzgibi, ki v praksi vodijo podjetja k oblikovanju strateških partnerstev.



Vir: GZS, 2004č.

Strateške partnerske povezave v praksi niso **strateško usmerjene** kot nakazuje njihovo ime. Glavni motivi povezav niso strateške narave in lahko sklepamo, da strategija ni glavni vzrok za njihovo oblikovanje. Strateške povezave so podaljšek internih zmožnosti podjetja pri doseganju strateških ciljev (Carlson, 1996, str. 124). Temu lahko delno pritrdimo tudi na podlagi ugotovitev o motivih, glavnih prednostih ter dejavnikih, ki naj bi vodila, in ki vodijo podjetja pri oblikovanju strateških partnerskih povezav. Podjetja kot prvi motiv povezovanja navajajo rast, kar neposredno še ne zagotavlja preživetja podjetja na dolgi rok. Motiva, ki imata strateško naravnost, sinergija in dostop do drugih virov, sta nižje uvrščena. Povečanje konkurenčnosti – kot glavno prednost povezovanja – lahko obravnavamo kot strateško komponento povezovanja. Glede slednje imam pomisleke o strateški naravnosti, ker so podjetja označila **priložnost** za povečanje konkurenčnosti kot plod srečnih naključij in ne razvojne usmerjenosti. Moje pomisleke lahko ovrže preprosto dejstvo, da podjetja v anketi niso imela izbire med priložnostnim in načrtnim povečanjem konkurenčnosti. Ne nazadnje pa lahko podjetja v svojo strategijo vključijo tudi načine in mehanizme, ki omogočajo izkoriščanje trenutnih priložnosti za povečevanje konkurenčnosti. Nadalje tudi povečanje zaslužka in tržni delež, ki bi po mnenju podjetij morali vplivati na povezovanje podjetij, še ne zagotavljata dolgoročnega preživetja podjetja. Vzgibi, ki v praksi vodijo podjetja k oblikovanju strateških povezav, so strateško usmerjeni. Takšna sta ekonomija obsega in dostop do potrebnih resursov. Posamezne motive in prednosti, ki so jih v raziskavi izpostavila podjetja, lahko označimo za strateške ali taktične, odvisno od interpretacije. Zaključimo lahko, da podjetja pri povezovanju vodijo strateški in kratkoročni cilji, kar pomeni, da povezovanje nima zgolj strateške komponente in ni vedno usmerjeno v podpiranje osnovne strategije podjetja.

V praksi obstajajo tudi **ovire**. Podjetja so kot glavno oviro oblikovanja partnerstev navedla zaupanje med partnerji. Temu sledijo slabo definirani in težko merljivi cilji. Negativno vpliva tudi nepovezanost partnerstev z osnovno strategijo podjetja in razlike v kulturah podjetij. Manj pomembne vire so še nenačrtno povezovanje, neodvisnost partnerjev ter nezadostno podpora najvišjega vodstva podjetij.

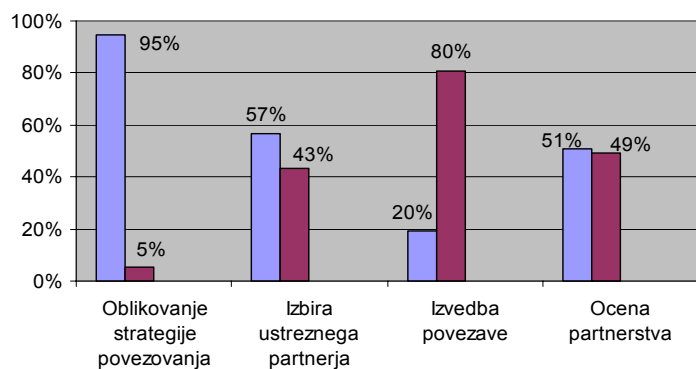
Podjetja so navedla še **slabosti** in prednosti, ki so po njihovem mnenju v procesu strateškega povezovanja značilne za slovenska podjetja. Kot največjo slabost so izpostavila nezaupanje med podjetji. Pomembnejše slabosti so še: slabo definirani in težko merljivi cilji, nejasna in slabo opredeljena strategija povezovanja ter zaprtost, neambicioznost in majhnost podjetij. Največja **prednost** slovenskih podjetij je njihova prilagodljivost. Podjetja menijo, da je velika prednost kakovost dela in tehnično znanje.

Zadnji del raziskave je bil ugotoviti, katera znanja in orodja podjetja pri povezovanju uporabljajo. Najpomembnejši vir znanj, ki so potrebna pri procesu povezovanja, so za 33% podjetij izkušnje. Ostala znanja so še: za 13% podjetij strokovna literatura, za 12% domači in za 10 % tuji svetovalci, za 12% študij MBA, za 11% specializirana izobraževanja ter za 9% študij na fakulteti.

V procesu so **naloge** v okviru oblikovanja strateškega zavezništva razdeljene med **najvišje** in **srednje vodstvo** v podjetjih. Strateške naloge in aktivnosti so v pristojnosti prvega, medtem ko srednji nivo skrbi za operativne naloge. Zanimalo me je, katere izmed naslednjih nalog oz. vlog podjetja pripisujejo posameznemu nivoju vodstva: oblikovanje strategije povezovanja, izbira ustreznega partnerja, izvedba povezave, ocena partnerstva. 95% podjetij meni, da je oblikovanje strategije povezovanja naloga najvišjega vodstva, 5% pa, da bi moralo pri tem sodelovati tudi srednje vodstvo. Podjetja so nalogo izbire ustreznega partnerja razdelila bolj enakomerno: 57% med najvišje, 43% med srednje vodstvo. Izvedna povezave je po mnenju podjetij naloga srednjega vodstva, saj je le 20% podjetij to nalogo pripisalo najvišjemu vodstvu. Ocena partnerstva morata po mnenju podjetij opraviti srednje 49% in najvišje vodstvo 51%. Rezultati sovpadajo s smernicami modela za oblikovanje strateških zavezništev.

Strateške odločitve o oblikovanju strategije so domena najvišjega vodstva. Medtem ko je tudi naloga izbire ustreznega partnerja v modelu namenjena predvsem najvišjemu vodstvu, pa slovenska podjetja to nalogo enakomerno delijo med nivoji vodstev. Temu lahko pritrdimo, saj proces izbire partnerja vključuje tudi preverjanje operativne kompatibilnosti partnerjev. V obeh primerih je izvedba same povezave prepuščena srednjemu nivoju vodstva. Pri končni oceni povezave morata po mnenju podjetij sodelovati oba, najvišje in srednji nivo vodstva, pri čemer literatura to nalogo prepušča bolj srednjemu nivoju. Tudi v tem primeru podjetja podajajo logično napotilo. V procesu povezovanja sodelujeta oba nivoja vodstev, zato morata pri končnem ocenjevanju tudi oba aktivno sodelovati. Slika 32 prikazuje razporeditev odgovornosti, ki bi jo po mnenju podjetij moralo prevzeti posamezno vodstvo v procesu oblikovanja strateškega zavezništva.

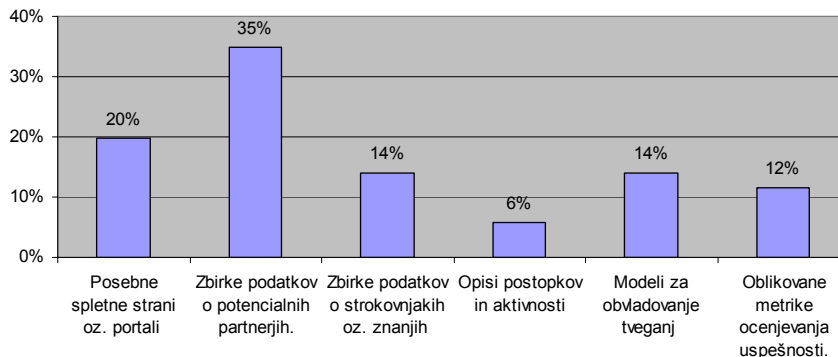
Slika 32: Porazdelitev strateških in operativnih nalog med najvišje in srednje vodstvo podjetja.



Vir: GZS, 2004č.

V procesu povezovanja podjetja uporabljajo določena **orodja** (slika 33), ki so opisana tudi v samem modelu oblikovanja strateških povezav. Rezultati kažejo, da so najbolj uporabljeno orodje podjetij zbirke podatkov o podjetjih, ki so lahko potencialni partnerji. Podjetja si v petini primerov v procesu povezovanja pomagajo tudi z oblikovanjem posebnih spletnih portalov. Tem orodjem sledijo baze podatkov o strokovnjakih oz. znanjih potrebnih za povezovanje ter modeli za obvladovanje tveganj in določanje pomembnosti posameznih dejavnikov. Malo manj pomembe so pri tem metrike, ki podjetjem pomagajo ocenjevati uspešnost povezav in postopki, ki omogočajo strukturiran način oblikovanja zavezništev.

Slika 33: Orodja, ki jih poznajo oz. uporabljajo podjetja v procesu partnerskega povezovanja.

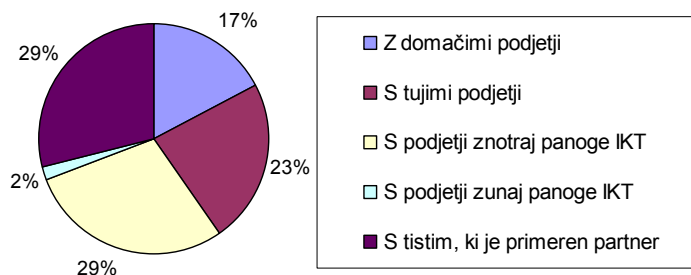


Vir: GZS, 2004č.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako podjetja ocenjujejo **znanje in izkušnje** slovenskih v primerjavi s podjetjih razvitejših državah. Največ podjetij, 28%, meni, da so v zaostanku zaradi poznega prehoda v tržno gospodarstvo in zaradi slovenske miselnosti o samozadostnosti (»tujega nočemo, svojaga ne damo«). S tega razlogoma sovpada tudi tretji, ki so ga podjetja označila kot zelo pomembnega. 25% podjetij ocenjuje, da slovenskim podjetjem na tem področju primanjkuje izkušenj. Manj razlogov za razlike podjetja vidijo v pomanjkanju teoretičnih znanj 11%, nekaj pa se jih strinja s trditvijo, da je položaj za vsa podjetja na svetu pri tem enak in vsako lahko najde primerne partnerja 8%. Rezultati potrjujejo zaprtost domačega trga, ki se odpira, in na katerem bo prisotne vedno več konkurence.

Glede na to, da obstajajo določene razlike med podjetji v izkušnjah, znanju in pripravljenosti za sodelovanje, sem skušal ugotviti s kom podjetja najlažje **sodelujejo**. Na sliki 34 vidimo, da podjetja najlažje sodelujejo s podjetji znotraj panoge IKT. Razlog za to je verjetno dobro medsebojno poznavanje. Velik delež podjetij meni, da za sodelovanje ni pomembna dejavnost, temveč primernost partnerja.

Slika 34: S kom najlažje sodelujejo slovenska podjetja iz panoge IKT.

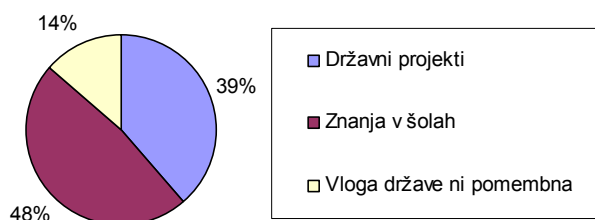


Vir: GZS, 2004č.

Zanimivo je tudi to, da je več podjetij označilo, da lažje sodelujejo s tujimi, manj pa z domačimi podjetji, kar je verjetno posledica velikega medsebojnega nezaupanja. Zanimljivo je tudi, da večina slovenske panoge IKT igra predvsem vlogo podporne funkcije ostalemu gospodarstvu, medtem kot lastna razvojna usmeritev ni tako izrazita. Omenjena rezultata ne dajeta vzpodbudnih indicij za sodelovanje med sektorji in skupni razvoj gospodarstva. Mogoče slika le ni tako črna, če sklepamo, da lažje sodelovanje ni nujno uspešno oz. to ne vpliva na število in kakovost povezav.

Glede na to, da se je v zadnjem času v procese povezovanja podjetij vključila tudi **država**, me je zanimalo kakšno vlogo ji pri tem pripisujejo podjetja. Na sliki 35 so prikazana področja, kjer naj bi po mnenju podjetij država lahko najučinkoviteje vplivala v procesu povezovanja.

Slika 35: Področja, kjer bi država lahko aktivneje pomagala pri procesu oblikovanja strateških zavezištev.



Vir: GZS, 2004č.

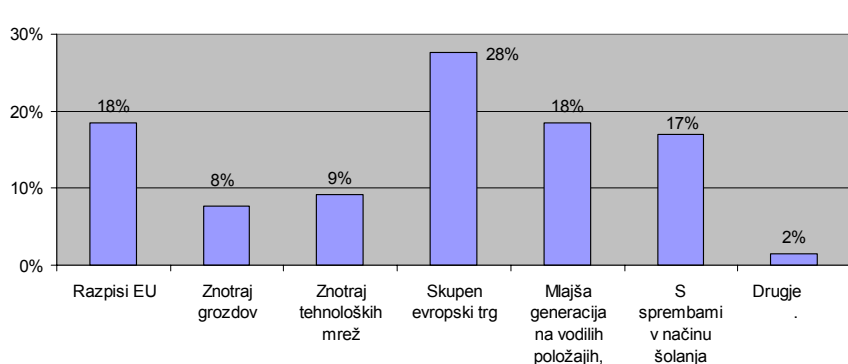
V nasprotju s pričakovanji je največ podjetij menilo, da bi država procese povezovanja lahko vzpodbudila s vključitvijo potrebnih znanj v šole. Ta **znanja** se zdijo pomembna kar slabi

polovici podjetij. Pri tem ne gre zgolj za potrebna znanja, temveč **način dela**, ki bi moral že pri mladih vzpodbuditi iskanje in povezovanje z drugimi vrstniki in strokovnjaki pri reševanju problemov in pri izvajanju projektov med učnim procesom. Veliko podjetij meni, da bi morala država poskrbeti za ustrezno infrastrukturo tehnoloških parkov in ostalih podpornih inštitucij, ki so temelj grozdenja in povezovanja podjetij. Naj ob tem omenim ugotovitev ene izmed delovnih skupin mednarodne blejske konference grozdov. Njeni člani so soglašali, da teoretično obstaja potrebna infrastruktura, ki pa v praksi ne deluje oz. nihče ne poskrbi, da bi bilo, kar je zapisanega, tudi implemetirano (Podjetnik, 2004).

Pomemben dejavnik oz. ovira, ki sem jo v svoji raziskavi izpustil so **zakonske ovire**. Na to me je opozorilo veliko podjetij v pogovorih in komentarjih, ki sem jih imel z njihovimi predstavniki. Te ovire se kažejo v več pogledih. V zvezi z vzpodbujanjem inovacijskega okolja država nima usklajene jasne strategije. Ukrepi, ki jih izvaja, niso podprti in jasno preiščeni. Napore in akcije je potrebno uskladiti na vseh nivojih (javni razpisi, pravno formalni predpisi, promocija ...). Pri tem je zanimiv prav primer združevanja podjetij znotraj panoge IKT. V projektu grozdenja, ki ga je izvajalo Ministrstvo za gospodarstvo, je sodelovalo združenje podjetij. Za formalno povezovanje so dobila določena sredstva, ki so jih porabila za oblikovanje skupnega nastopa. Ves trud in namen, ki ga je država pri tem dosegla, pa je bil izničen pri nastopu skupine podjetij na javnem razpisu. Kot gospodarsko interesno združenje – GIZ, podjetja niso mogla konkurirati, saj so razpisni pogoji zahtevali določeno višino skupnega kapitala in reference. Posamezna podjetja so pogoje izpopolnjevala, povezana v GIZ pa ne. Nadalje vidimo, da le manjši delež podjetij meni, da vloga države na tem področju ni pomembna. Podjetja so na vprašanje o vlogi oz. aktivnostih, ki jih imajo oz. izvajajo pri tem druge države, izpostavila predvsem ugodnejšo zakonsko ureditev, negovanje poslovnih norm in kulture poslovanja ter zavedanje pomembnosti sodelovanja.

Raziskavo sem zaključil z **možnostmi**, ki jih podjetja vidijo za medsebojno strateško povezovanje **v bodoče**. Slika 36 prikazuje področja, ki bodo po mnenju podjetij v prihodnje najbolj vplivala na povezovanje podjetij IKT.

Slika 36: Področja, kjer podjetja v prihodnje vidijo največ priložnosti za oblikovanje strateških partnerskih povezav.



Vir: GZS, 2004č.

Za večino največjo priložnost za sodelovanje predstavlja skupni evropski trg, ki odpira in hkrati pritiska na proces povezovanja. Priložnosti podjetja vidijo tudi v razpisih EU, kjer so se podjetja prisiljena povezovati. Veliko podjetij meni, da bo do povezovanja prišlo s prihodom mlajše generacije, neobremenjene s predsodki in strahovi medsebojnega povezovanja, na vodilne položaje v podjetjih. Ugotovitev, ki sem jo omenil v prejšnjem odstavku, potrjuje tudi mnenje velikega števila podjetij, da je prihodnost tudi v uvajanju procesa povezovanja in iskanju komplementarnih znanj in spretnosti v procesu šolanja. Presenetljivo malo podjetij vidi priložnost znotraj grozdov in tehnoloških mrež, ki so predmet državnih vzpodbud. Kot druge priložnosti so podjetja za povezovanje navedla sistematično oblikovanje dolgoročnih poslovnih vrednot, brez razlik med ljudmi.

## 5. SKLEPNE MISLI

Povezovanje je za človeka značilno že vse od njegovih začetkov. Temeljni vzgibi se v zgodovini niso spremenili, čeprav jih glede na okoliščine, v katerih pojav opazujemo, različno razvrščamo. V osnovi se ljudje povezujejo, ker skupaj lažje dosežejo neki cilj. Med seboj se povezujejo posamezniki ali skupine ljudi. Strateško zavezništvo (partnerstvo, povezava, sodelovanje ali zveza) je prostovoljen dogovor o sodelovanju med dvema samostojnima podjetjima ali več. Temelj povezave je skupna strategija in doseganje koristi za vse partnerje. Partnerji si delijo vložek za oblikovanje in rezultate skupne povezave.

V okolju, kjer je prisotna močna globalna konkurenca, preživijo le tista podjetja, ki najbolje obvladajo posamezno dejavnost. Podjetja se zato specializirajo, ostale dejavnosti pa prepuščajo drugim podjetjem, s katerimi se povezujejo. Med seboj se povezujejo tudi podjetja, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo, vendar je sodelovanje konkurentov ponavadi omejeno na izvedbo konkretnih projektov obojestranskega interesa. V sodobni družbi, kjer sta znanje in tehnologija ključnega pomena, ima sodelovanje na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij še toliko večji pomen. Sodobna komunikacijska sredstva in infrastruktura je temelj, na podlagi katerega napredna in uspešna podjetja oblikujejo nove načine poslovanja in odnose s strankami, dobavitelji in ostalimi udeleženci na trgu. V to tekmo so vpeta vsa podjetja, pri čemer se podjetja IKT pojavljajo v vlogi uporabnika in ponudnika teh rešitev. S povezovanjem lahko podjetje izboljša svoje interne zmožnosti, konkurenčne ali strateške prednosti. Vrsta strateške povezave določa stopnjo medsebojne povezanosti in tveganje posameznih partnerjev v zvezi. Manj ko je podjetje povezano z drugimi, bolj je odvisno od samega sebe. Značilnosti odnosov med partnerji so odvisne od lastniških deležev, od področjih sodelovanja, sprememb v okolju, vrste odnosov med partnerji idr.

Sodelovanje temelji na skupni strategiji udeležencev. Povezava bo uspešna, v kolikor prinaša vsem določene koristi. Lahko rečemo, da je uspeh partnerstva odvisen od tega, v kolikšni meri je njegova strategija povezana s strategijo udeležencev. Seveda na uspeh povezave vpliva več faktorjev, vendar je ta brez jasnega strateškega cilja že vnaprej obsojena na neuspeh. Podjetja, ki



sodelujejo se morajo vprašati, kako bo povezava z drugim podjetjem pripomogla k doseganju njihove strategije oz. ali se njihova poslovna strategija ujema s skupno strategijo povezave. Strateško sodelovanje je odvisno tudi od relativne moči sodelujočih partnerjev, s katero vplivajo na uveljavitev njihovih lastnih ciljev. Potreben je določen nivo zaupanja, predanosti in neodvisnosti podjetij ter oblikovanje skupnih socialnih norm v smeri skupnega doseganja ciljev. Podjetje se mora pri oblikovanju strateške povezave zavedati in oceniti tudi nevarnosti, ki mu jih lahko prinese navezanost na določenega partnerja in trg. V ta namen lahko podjetja oblikujejo in načrtujejo več povezav. Portfelj zavezništov pa zahteva drugačen pristop pri ravnanju, saj je potrebno upoštevati več povezav, ki lahko vplivajo tudi druga na drugo. Oblikovane povezave se med seboj lahko dopolnjujejo ali izključujejo. Smisel njenih oblikovanj naj bo usmerjen v njihov doprinos k osnovni poslovni strategiji podjetja. Zaradi hitrih sprememb okolja je potrebno na zavezništvo gledati dinamično. Strategija se mora temu prilagajati, saj je od tega odvisna njena uspešnost. Zvezo ali partnerstvo ponavadi obravnavamo kot zunanjo dejavnost podjetja. V kolikor želi podjetje zagotoviti kvalitetno izvajanje zunanjih storitev, mora ustrezno prilagoditi svojo lastno organizacijo in poskrbeti za angažiranje potrebnih resursov. V praksi se izkaže, da imajo podjetja, ki v ta namen oblikujejo posebno skupino, zadolženo za oblikovanje partnerske povezave, večjo možnost za dolgoročen uspeh.

Podjetja v današnjem času pozornost preusmerjajo predvsem k strateškim povezavam. To so tiste, ki so neposredno povezane z njihovo primarno dejavnostjo. Podjetja povezave, ki jim omogočajo razvoj in dostop do novih tehnologij, trgov in znanj, vse bolj vključujejo v jedro svojih strategij. Zaradi hitrih sprememb so cilji včasih težko vnaprej določljivi in tako podjetja sledijo inovativnemu in negotovemu okolju. Pri tem se vključujejo v mreže odnosov, ki jim omogočajo hiter odziv in izkoristek novih strateških priložnosti. Dvostranske povezave zamenjuje portfelj povezav. Število povezav se povečuje tako znotraj dvostranskega odnosa, kjer med seboj lahko sodeluje več različnih oddelkov dveh podjetij, kot tudi znotraj mreže, kjer med seboj sodeluje več podjetij. Podjetja v teh povezavah tekmujejo z neposrednimi ali mrežami konkurentov. Pri tem podjetja poleg dolgoročnih oblikujejo tudi namenska partnerstva. Medtem ko so prva dolgoročno usmerjena, so druga namenjena dosegi ožjih tehnoloških ciljev.

Oblikovanje strateškega partnerstva je vnaprej zamišljen proces, pri katerem si lahko podjetja pomagajo z različnimi orodji v obliki napotkov in zbirk podatkov. Pravilna uporaba orodij bistveno vpliva na uspešnost oblikovanja partnerskih povezav. Z orodji za podporo procesu sistematično oblikujemo nabor glavnih aktivnosti v fazah življenjskega cikla, določimo njihovo optimalno zaporedje in razdelimo dolžnosti in pravice med partnerje. Na ta način lahko oblikujemo ustaljen postopek, ki omogoča hitrejše izvajanje aktivnosti. Z orodji za podporo odločanju lahko preverimo obstoječe informacije o potencialnih zvezah ter lažje vrednotimo potencialne partnerje. Na podlagi tega podjetje oblikuje zbirko potrebnih podatkov za odločanje in oblikovanje praga tveganja. Z orodji za oceno učinkovitosti pridobimo nabor finančnih in strateških indikatorjev ter mehkih dejavnikov za oceno uspešnosti povezave. Na ta način vodje lažje oblikujejo svoja pričakovanja. Za učinkovito uporabo orodij jih je potrebno redno posodabljanje, zaposlene usposobiti in motivirati za njihovo uporabo.

Posamezne aktivnosti v okviru oblikovanja strateških partnerskih povezav lahko združimo znotraj posameznih faz. Njihova povezava skupaj z orodji oblikuje model, ki podjetjem služi kot okvir strateškega partnerskega povezovanja. Pred oblikovanjem partnerske povezave mora podjetja opredeliti in oceniti svojo poslovno usmeritev. Nanjo se navezuje tudi nadaljnja strategija samega povezovanja. Oceniti mora konkurenco in priložnosti v okolju, v katerem posluje. Pri oceni svojega nadaljnjega razvoja in možnostih povezovanja mora upoštevati dolgoročne oz. strateške cilje podjetja. Na osnovi analize tveganj in donosov izbere ustrezno strategijo svojega nadaljnjega razvoja: interni razvoj, prevzeme-združitve ali povezovanja. Razmerja med tveganjem in donosi so za posamezne trge in posle različna. Ob upoštevanju lastnih sredstev in odnosov med podjetji naj strategija omogoča največje donose pri čim manjšem tveganju. V osnovi je sodelovanje oz. partnerstvo manj tvegano kot združitev ali prevzem. V praksi se izkaže, da neuspešno partnerstvo nakazuje verjetnost, da bosta neuspešna tudi združitev ali prevzem. Partnerstvo mora dobiti določeno vlogo v okviru osnovnega poslovnega načrta podjetja, kar kasneje omogoča lažje oblikovanje in spremljanje uspešnosti strateške povezave.

Strateško povezovanje v poslovanje podjetja vnese določene spremembe. Najprej je potrebno izbrati nadaljnji način poslovanja. Gre za to, da se podjetje odloči, kako bo organiziralo poslovanje in komuniciranje med partnerji. Ko se podjetje odloči povezati se in preuči načine bodočega poslovanja, mora izbrati ustreznega partnerja, pri čemer ocenjuje njegovo kompatibilnost, zmožnosti in zavezanost. Kompatibilnost partnerjev vpliva na njihovo interakcijo ter zmožnost reševanja medsebojnih konfliktov. Nanjo vplivajo otipljivi (velikost, izkušnje, strategija, kultura, organizacija, proizvodnja, finance, trženje) in neotipljivi dejavniki (zaupanje). Ko podjetje preverja zmožnosti potencialnega partnerja, naj ugotovi njegove prednosti in slabosti, ki se kažejo v tržni moči, tehnološki razvitosti, proizvodnih zmogljivostih. Podjetje naj izbere podjetje, ki bo komplementarno njegovim lastnim zmogljivostim. Motiviranost za sodelovanje je odvisna od sovpadanja osnovne strategije podjetja s strategijo strateškega partnerstva. V kolikor je temu tako, je zavezanost partnerjev k uresničitvi skupnega projekta večja.

Da bi podjetje izbralo ustrezno obliko strateške povezave, mora najprej določiti strukturo povezave. Ta določa naravo in razmerja medsebojnih odnosov med partnerji. Pri tem podjetje upošteva ročnost in strateško pomembnost posameznih povezav s podjetji. Medsebojna razmerja oblikuje na podlagi lastniških ali nelastniških povezav. Pogodbe in dogovori omogočajo lažje reševanje kasnejših nesporazumov in oceno doprinosov posameznih partnerjev v zvezi. Zagotoviti je potrebno operativno učinkovitost ter podporo izvedbi strateških ciljev partnerjev. Končna struktura povezave je odvisna od pogajanj, v katerih naj bodo glavno vodilo dejavniki uspeha in ne pogajalska moč podjetij. Izbira formalne oblike strateške povezave se navezuje na oblikovano strukturo, pri tem pa njene značilnosti primerjamo z značilnostmi posamezne formalne oblike.

V nadaljevanju se podjetje loti izvedbe povezovanja. Osnova je akcijski načrt, kjer so zajete vse aktivnosti in dejavniki procesa povezovanja. Podjetje si z njegovo pomočjo izdelava orodje, s katerim lažje obvladuje morebitne težave pri povezovanju. Priprava akcijskega načrta je predvsem domena operativnega vodstva, pri čemer pa mora aktivno sodelovati tudi najvišje vodstvo podjetij. Partnerji morajo oblikovati skupno ekipo strokovnjakov, ki bo vodila proces povezovanja. Pomembno je, da podjetja že pri prvih skupnih aktivnostih ugotovijo notranjo podporo zavezništvu, ki lahko podpre ali ovrže pravilnost strateške usmeritve povezave. Partnerji morajo analizirati človeške zmožnosti, pri čemer morajo določiti vodstven kader zveze, določiti pravice in dolžnosti, komunikacijo, nagrade vodstva in zaposlenih. Pred povezovanjem je potrebno uskladiti pričakovanja in želje partnerjev ter zagotoviti enostaven in učinkovit sistem merjenja uspešnosti povezave. Sistem naj bo prilagodljiv ter naj odseva bistvo glavnih indikatorjev učinkovitosti povezave in ne splošnih finančnih kazalnikov. Zelo pomembna je ocena posameznih tveganj in ustrezna priprava za njihovo minimaliziranje. Sklepni del oblikovanja strateškega partnerstva predstavlja proces pogajanj, pred katerim podjetje določi pogajalski tim, vlogo vodstva in strategijo pogajanja. Končni sporazum je dokument oz. Pogodba, v kateri partnerji zapišejo dogovorjeno.

Strateško partnerstvo podjetja oblikujejo z namenom. Ocena uspešnosti partnerske povezave nam kot zadnji korak omogoča ugotoviti, ali je bil njen namen dosežen, poleg tega pa nam vrednotenje uspešnosti omogoča učenje in pridobivanje izkušenj za prihodnje oblikovanje zvez.

Trend specializacije oz. preusmerjanja v osnovno dejavnost je značilen za mnoga svetovna podjetja. Prav tako se večja število strateških povezav in vpliv povezovanja na poslovanje podjetij. Vedno več prihodka podjetij gre na račun prispevka strateških partnerstev, preko katerih podjetja dosegajo tudi višje donose kot s svojo osnovno dejavnostjo. Tako mnoga uspešna podjetja poskrbijo, da obdržijo strateško pomembne dejavnosti, ki jim omogočijo dolgoročno preživetje, poleg tega pa učinkovito izrabljajo sinergične učinke strateških povezav komplementarnih dejavnosti.

Za panogo informacijskih in komunikacijskih tehnologij v Sloveniji je značilna velika razdrobljenost. Na trgu nastopa veliko malih ter manjše število srednjih in večjih podjetij. Večina podjetij je usmerjena izključno na domači trg, medtem ko je izvoz domena redkih svetlih izjem. Temu ustrezno je prilagojena tudi njihova ponudba oz. rešitve, ki zaradi velikosti trga ne zahtevajo ožje specializacije in povezovanja med podjetji. Razvoj rešitev in izdelkov je večinoma omejen na znanega domačega kupca. Redka so podjetja, ki načrtno razvijajo izdelke in rešitve za neznanega kupca s potencialom ekonomije obsega.

Večina podjetij je navedla, da je povezovanje del njihove osnovne strategije poslovanja in da se število partnerskih povezav iz leta v leto povečuje. Kljub temu se strateškega povezovanja, ki mogoča hitrejši razvoj in rast podjetij v praksi poslužuje malo podjetij. Glede na omejenost poslovanja zgolj na domači trg lahko sklepamo, da oblikovanih povezav podjetja ne izrabljajo v zadostni meri, saj povezovanje podpira strategijo podjetij, ki je omejena zgolj na domači trg. Tej

ugotovitvi botruje tudi dejstvo, da so podjetja kot eno izmed ovir povezovanja navedla majhnost, zaprtost in neambicioznost podjetij. V praksi se izkaže, da strateška partnerstva niso vedno strateško usmerjena in niso vedno oblikovana le z namenom, da podprejo osnovno strategijo podjetja. Podjetja svoje zveze z drugimi podjetji izkoristijo tudi za doseganje svojih kratkoročnih taktičnih ciljev. Največje ovire, ki vplivajo na uspešno povezovanje med podjetji so: pomanjkanje medsebojnega zaupanja, nepovezanost oblikovanja partnerstev s strategijo podjetja, kar vpliva tudi na slabo definirano in zato težko merljivo ciljev povezovanja.

Podjetja si pri oblikovanju partnerskih povezav največ pomagajo z zbirkami podatkov o potencialnih partnerjih in posebnimi spletnimi portali. Veliko podjetij meni, da so slovenska podjetja pri povezovanju v primerjavi s podjetji v razvitih državah v podrejenem položaju predvsem zaradi poznega prehoda v tržno gospodarstvo, miselnosti o samozadostnosti in pomanjkanju izkušenj. Najlažje sodelujejo s podjetji znotraj iste branže in s tujimi podjetji. Podjetja prihodnost povezovanja vidijo v zmanjšanju zakonskih ovir ter vključevanju znanj in načinov dela v izobraževalne procese mladih. Veliko je takih, ki so prepričana, da bo procese strateškega povezovanja vzbudil skupni evropski prostor.

Proces oblikovanja strateških povezav je v svetu prisoten že dalj časa in v zadnjem času vedno bolj pridobiva na veljavi. S strani udeležencev zahteva določeno mero znanja, izkušenj, tradicije in motiva. Slovenija v tem pogledu nekoliko zaostaja. Redka podjetja izkoriščajo in vključujejo povezovanje znotraj svoje strategije. Pomembnosti povezovanja se v določeni meri zaveda tudi država. Trenutni rezultati so dokaj jalovi. Rezultati raziskave in mnenja sogovornikov kažejo, da ljudem primanjkuje znanja, miselnosti, izkušenj in motivov. Na procese bodočega sodelovanja bodo verjetno vplivale konkurenčne razmere v skupnem evropskem prostoru. Ob tem so podjetja podprla idejo, da bi procese povezovanja in sodelovanja veljalo vključiti tudi v vzgojno-izobraževalne procese.

## 6. LITERATURA

1. Bizjak Stane et. al.: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana, GEA Colege PIC, 2000, 498 str.
2. Bučar Maja: Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 2000, 267 str.
3. Bolta Robert – Miha: Razvoj modela za oblikovanje strateškega partnerstva in uporaba modela na primeru podjetja Petrol, d.d. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1997, 121 str.
4. Brockelman Steve et. al: Institutionalizing alliance capabilities, A platform for repeatable success. Washington, Corporate strategy board, 2000, avgust, 54 str.
5. Carlson Randall L.: The information superhighway: strategic alliance in telecommunications and multimedia. Basingstoke, London: Macmillan, 1996, 150 str.
6. Cauley de la Sierra Margaret: Managing global alliances: key steps for successful collaboration. Workingham, England: Addison – Wesley Publishing Co., 1995, 220 str.
7. Dent M. Stephen: Partnering intelligence: Building and sustaining smart alliances. [URL: <http://www.partneringintelligence.com/resources/resources.cfm>, 17.8.2003].
8. Doz. Yves.: The use of alliances in implementing technology strategies. Fontainebleau : Insead, 1995, 41 str.
9. Duysters Geert et. al.: Crafting successful strategic technology partnerships. [URL: <http://www.cgcpmaps.com/papers/crafting.pdf>, 23.8.2003].
10. Dyer H. Jeffrey et. al.: How to make Strategic Alliance Work. MIT, Sloan Management Review, Summer 2001, str. 37–43.
11. Gomes Casseres Benjamin: The corporation is dead. Long live the constellation. The Alliance Analyst, 1996, 10.6., str. 1-6.
12. Gomes Casseres Benjamin: Strategy before structure. The Alliance Analyst, 1998, avgust., str. 1-7.
13. Gomes Casseres Benjamin: Do you really have an alliance strategy. The Alliance Analyst, 1998, september-oktober, str. 6-11.
14. Gomes Casseres Benjamin: Alliance and risk: securing place in the victory parade. Financial Times, 2000, 9.5., str. 6–7.
15. Gomes Casseres Benjamin: Alliance Strategy must lie in the heart of alliances. Financial Times, 2000, 16.10., str. 14–15.
16. Graham J. Hooley et. al.: Marketing strategy & competitive positioning. Harlow, Prentice Hall Europe, 1998, 482 str..
17. Gulati Ranjay et. al.: Strategic networks. Strategic management journal, 21, 2000, str. 203–215.
18. Hamel Gary et. al.: Strategic flexibility. Chichester [etc.] : John Wiley & Sons Ltd., 1998, 400 str.
19. Harbison John et. al.: The alliance enterprise: breakout strategy for the new millenium: Booz Allen Report. Booz-Allen & Hamilton, Inc., 2000, 23 str. [URL:<http://www.partnerintelligence.com/resources/resources.cfm>, 26.8.2003].

20. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana, Narodna in univerzitetna knjižnica, 2001, 338 str.
21. Kotler Philip et. al.: Principles of marketing, fourth edition. Englewood Cliffs (N. J.) : Prentice-Hall, 1991, 661 str.
22. Lamming Richard: Beyond partnership, Strategies for innovation and lean supply. New York [etc.], Prentice Hall, 1993, 299 str.
23. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja – 2. knjiga - Organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1993, 289 str.
24. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor, Založba Obzorja, 1987, 365 str.
25. Lynch Porter Robert: Business alianse guide: the hidden competitive weapon. New York: Hohn Wiley & Sons , 1993, 337 str.
26. Mariotti John: Making partnerships work. Oxford, Capston Publishing, 2002, 134 str..
27. Margulis Marc et. al.: Lokey Houlihan Howard & Zukin – The next wave of Alliance formations: Forging Successful Partnerships with Emerging and Middle Market Companies. [URL:<http://www.hlh.co.uk/pdf/viewpoint-04-10.pdf>, 19.2.2004].
28. Okorn Boštjan: Če nihče ne vpraša, nihče ne odgovori – Intervju, Luis Praxmarer, Meta Group. DELO, Ljubljana, XLV, 231, 2003, 6.10., str.11.
29. Pakozdi Gorazd: Slovenija po letu 2003. Ljubljana, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 52, 19, 2003, str. 36–41.
30. Price Christopher: The internet entrepreneurs. London [etc.], FT. com, 2000, 190 str.
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003, 390 str.
32. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja, Vodič po predmetu - I.del. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1995, 36 str.
33. Rozman Rudi et. al: Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
34. Schildknecht, Monika: The Impact of Strategic Alliances and Networks On Companies in the New Business Environment. Helsinki, Institute of Strategy and International Business, University of Technology, 2001, 34 str.
35. Silver A. David: Strategic partnering. New York [etc.] : McGraw-Hill, 1993, 256 str.
36. Small business notes – definition of strategic alliance. [URL:<http://www.smallbusinessnotes.com/glossary/defstratall.html>, 1.9.2003]
37. ŠUSS, Odgovori na jezikovna vprašanja. [URL:<http://www2.arnes.si/~lmarus/suss/arhiv/suss-arhiv-000236.html>, 18.2.2004]
38. The partnership ingredient in networking. [URL:<http://www.gdrc.org/icm/network/partnership.html>, 6.8.2003]
39. United nations conference on trade and development: Emerging forms of technological cooperation : the case for technology partnership. New York, Geneva : United Nations, 1996, 70 str.
40. Yoshino Y. Michael et. al.: Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Boston, Harward business school press, 1995, 259 str.
41. Van Damme et. al.: E-conomy: ICT and market operation. [URL:<http://www.infodrome.nl/english/damme.html>, 3.10.2003]

## 7. VIRI

1. Creativ, novi mediji d.o.o., Podjetniški inkubator. [URL:[http://www.creativ.si/creativ1/aktualno\\_nivo2.asp?id=318](http://www.creativ.si/creativ1/aktualno_nivo2.asp?id=318), 25.2.2004].
2. Dodatek A, Strategija za razvoj znanstvenih, tehnoloških in univerzitetnih "spin-off" inkubatorjev v Sloveniji v obdobju od 2002 – 2005. [URL: [www.gov.si/arr/4eu-p/pdf/1p-10/prevod-appendix-a.zip](http://www.gov.si/arr/4eu-p/pdf/1p-10/prevod-appendix-a.zip), 28.7.2004].
3. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Register članov GZS. Interni podatki, 2004.
4. Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje za informatiko in telekomunikacije (GZS ZIT), članstvo. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=529>, 1.3.2004].
5. Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje za informatiko in telekomunikacije (GZS ZIT), Viri in možnosti financiranja visokotehnoloških podjetij – seminar. Ljubljana, GZS, 5.2.2004.
6. Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje za informatiko in telekomunikacije (GZS ZIT), Anketa o medsebojnem povezovanju podjetij. Ljubljana, junij 2004.
7. IDC, Analiza sektorja informacijskih in komunikacijskih tehnologij v Sloveniji. Ljubljana, GZS - Združenje za informatiko in telekomunikacije, 2004. Interno gradivo.
8. Križnik Boženka: Dobiček za tretjino nad planom. Delo, Ljubljana, 27. februar 2004, str.12.
9. Podjetnik, 1. mednarodna konferenca grozdov. Bled, 18.junij, 2004.
10. Slovensko društvo informatike: Terminološki slovar. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/terminoloskislovar/index.asp>, 2.10.2003].
11. Uradni list RS, Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije (SURS), 2002, 294 str.
12. Volčič Marija: Gospodarski vestnik - Logistika & transport. Ljubljana, GV Revije, 03, 2004, str. 10–11).
13. WCIT 2004 - XIV. World Congress on Information Technology. [URL: <http://www.worldcongress2004.org/>, 5.6.2004].

## SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

strategic alliances – strateška zavezništva

win/win combination – obojestranska korist

extended company – podaljšano podjetje

keiretsu – značilna oblika organizacije podjetij na japonskem

shudani – značilna oblika organizacije podjetij na japonskem

virtual company – navidezno podjetje

decision support system – informacijski sistemi za odločanje in upravljanje

efficient consumer response (ECR) – učinkovito odzivanje potrošnikov

world wide web (WWW) – svetovni splet

customer relationship management (CRM) – upravljanje odnosa s strankami

supply chain management (SCM) – upravljane distribucijskih poti

joint venture – skupna vlaganja  
outsourcing – zunanje izvajanje storitev  
just in time dobava – dobava blaga glede na sprotne potrebe, brez nepotrebne skladiščenja  
spin off podjetja – akademska ali raziskovalna podjetja, ki nastanejo z odcepitvijo  
hollow network – votla mreža  
flexible network – prilagodljiva mreža  
value added network – mreža dodane vrednosti  
virtual network – navidezna mreža.  
arm's length model – distančni model  
arm's length relationship – pogodbeno ali nelastniška razmerja  
kankei kaisha – tesnejši dobavitelji znotraj keiretsuja  
dokuritsu kaisha – samostojni dobavitelji znotraj keiretsuja  
relationship marketing – dejavnost trženja odnosov  
step by step approach – stopenjski pristop  
internal growth – notranja rast  
alliances – zveze, partnerstva, povezave  
aquisitions/mergers – prevzemi/združitve  
know-how – znanje, intelektualna lastnina  
funkcional agreements – funkcionalni dogovori  
strategic return on investment (STROI) – strateška stopnja dobička od investicije  
action values – dosledno izpolnjevanje dogovorjenega  
business networking – oblikovanje in razvoj poslovnega sodelovanja  
core businesses – glavna dejavnost podjetja  
return on investment (ROI) – dobiček glede na vloženi kapital  
equity investments – lastniška vlaganja



# PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik predpogojev za uspeh strateškega partnerstva.

## Okolje v podjetju

- Naše podjetje lahko v potencialnem sodelovanju nekaj vrednega prispeva in nekaj vrednega pridobi.
- Naše podjetje ima kulturo, ki vzpodbuja sodelovanje.
- Naše podjetje nima zadosti virov oz. ima določeno strateško slabost
- Naše podjetje želi postati vodilno na trgu.
- Naše podjetje se zaveda, da je za doseganje strateškega cilja pretvegan individualni nastop na trgu.
- Naše podjetje se zaveda, da samo ni sposobno dokončati določenega projekta oz. izpolniti pričakovanja strank glede novega proizvoda brez podpore drugega podjetja.

## Način vodenja

- Potencialni partner ima podobne cilje, načine nagrajevanja, metode operativnega dela in kulturo kot naše podjetje.
- Podjetji imata podobne načine odločanja.

## Podpora

- Najvišje vodstvo obeh podjetij podpira povezavo.
- Ne obstaja nevarnost sovražnega prevzema, ki lahko ogrozi medsebojno zaupanje in odnose med podjetjema.

## Industrijsko okolje

- Visoki stroški in potreba delitve finančnega tveganja.
- Hitre spremembe v tehnologiji, v potrošniških potrebah in potreba po diferenciaciji proizvodov.
- Visoki stroški in tveganje vstopa narekujejo delitev tveganja.
- Nove razmere na trgu (prevzemi, združitve, vstop novih konkurentov) in negotovost reakcij glavnih konkurentov.
- Nuja hitrega vstopa in uspeha na novem trgu.

## Časovna dimenzija

- Oba partnerja imata dolgoročne cilje.

## Finančni cilji

- Glavni cilj povezovanja niso terminsko opredeljeni dobički (Lynch, 1993, str. 34).

Priloga 2: Vprašanja in dejavniki, na katera je dobro poiskati odgovore pred nadaljevanjem procesa pogajanj.

- Izbira najprimernejše strukture za doseganje temeljnega cilja povezave.
- Ali je so za doseganje skupnega cilja potrebna skupna vlaganja; ali je cilj možno doseči tudi z oblikovanjem nekapitalskega sodelovanja? V primeru lastniških povezav je potrebno je razrešiti lastniška razmerja.
- Ali obstaja možnost lastniškega vložka med partnerji in kako bo ta vplival na uspešnost zveze?
- Kakšna je sinergija aktivnosti in globalne strategije partnerstva z matičnim podjetjem?
- Kako bo partnerstvo vodeno in kako bodo razporejene odgovornosti za posamezne poslovne funkcije?
- Upoštevanje in definiranje določenih standardov.
- Sestava in sistem nagrajevanja vodstva v primeru skupnih vlaganj.
- Kakšne so potrebe partnerstva glede človeških zmožnostih, način kadrovanja in stopnja potrebne usposobljenosti?
- Kakšne so potrebe in kako bo potekalo strokovno izobraževanje zaposlenih?
- Kako bo partnerstvo koordinirano, kakšen bo njegov obseg in od kod bo vodeno?
- Kako bo nadzorovan proračun in finančna odgovornost?
- Kateri računovodski sistem se bo uporabljal in kakšna je njegova združljivost z obstoječim?
- Kakšno je primerno razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom?
- Opredelitev projekcij zaslužkov in trga.
- Opredelitev transfernih cen v primeru dobave materiala ali proizvodom med partnerjema.
- Kakšne so potrebe in kakšen bo dostop partnerstva do novih tehnologij? Kdo in na kakšen način bo priskrbel tehnologijo ter kako bo to ovrednoteno?
- Opredelitev načinov računovodskih načinov odpisa sredstev.
- Predvidevanje možnih scenarijev, ki lahko privedejo do spremembe smeri sodelovanja.
- Kaj lahko povzroči ločitev in kakšne so posledice?
- Predvideti je potrebno odzive konkurentov in države ter kako lahko te reakcije vplivajo na uspeh partnerstva

(Couley, 1995, str. 46–48).

Priloga 3: dejavnosti slovenskih podjetij panoge IKT po SKD (Standardni klasifikaciji dejavnosti)

**Informatika**

DL 30.02	Proizvodnja računalnikov in druge opreme za obdelavo podatkov
DE 22.33	Razmnoževanje računalniških zapisov
G 51.84	Trgovina na debelo z računalniško opremo
G 52.488	Trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah
K 71.33	Dajanje pisarniške in računalniške opreme v najem
K 72.10	Svetovanje o računalniških napravah
K 72.20	Svetovanje in oskrba z računalniškimi programi
K 72.30	Obdelava podatkov
K 72.40	Omrežne podatkovne storitve
K 72.50	Vzdrževanje in popravila pisarniških in računskih strojev ter računalniških naprav
K 72.60	Druge računalniške dejavnosti
K 74.204	Drugo projektiranje in tehnično svetovanje

**Telekomunikacije**

DL 32.20	Proizvodnja radijskih in televizijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav
I 64.2	Telekomunikacije

Vir: ZIT, 2004; IDC, 2004.

## Priloga 4: Anketni vprašalnik

Matija Kariž  
GZS - Združenje za informatiko in telekomunikacije  
Dimičeva 13, Ljubljana  
Tel. 01 58 98 173  
Fax.: 01 58 98 100, 01 232 93 76

Spoštovani!

Proces medsebojnega povezovanja podjetij je verjetno eden izmed bolj perečih tem našega gospodarstva, še posebej v panogi informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT). V tej smeri je bilo v Sloveniji izpeljano kar nekaj odmevnejših projektov: projekt grozdenja in v zadnjem času projekt tehnoloških mrež. Tako so že bili usmerjeni v konkretne strukture in povezave podjetij, ki jih je vzpodbujala država, medtem ko je namen spodnjega vprašalnika malo drugačen.

Z vprašalnikom želim ugotoviti splošno stanje in dožemanje strateškega povezovanja podjetij IKT. Glavna značilnost tega je v njegovi percepciji in uresničevanju. Strateško povezovanje je načrtno vnaprej zamišljeno, zahteva posebno pozornost vodstva podjetja in je del osnovne strategije podjetja. Z vprašalnikom želim ugotoviti osnovne motive in značilnosti povezovanja podjetij IKT, načine, znanja in izkušnje. Zanima me, ali se podjetja povezuje načrtno?

Rezultati raziskave bodo v agregirani obliki uporabljeni v magistrskem delu in bodo javno dostopni.

Na voljo sem Vam za dodatne informacije.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vam želim veliko sreče in uspeha pri Vašem delu!

### **SPOŠNO O PODJETJU**

1. Število zaposlenih v vašem podjetju: \_\_\_\_\_.
2. Označite osnovno področje, s katerim se ukvarja vaše podjetje znotraj panoge IKT.
  - a) Proizvajalec programske opreme.
  - b) Ponudnik programske opreme.
  - c) Sistemski integrator.
  - d) Distributer.
  - e) Ponudnik telekomunikacijskih storitev.
  - f) Ostalo \_\_\_\_\_.
3. Označite starost vašega podjetja.
  - a) 0 do 3 leta
  - b) 4-5 leta
  - c) 5-10 let
  - d) več kot 10 let
4. Kakšna je geografska usmerjenost prodaje vašega podjetja?
  - a) Domači trg predstavlja vsaj 75% prodaje.
  - b) Tuji trg predstavlja vsaj 75% prodaje.
  - c) Odstotek prodaje doma in na tujem je bolj uravnotežen.
5. Kakšno je lastništvo podjetja?
  - a) V domači lasti.
  - b) V domači in tuji lasti.

- c) V tuji lasti.
6. Označite poslovno usmerjenost vašega podjetja?
- a) Smo ponudniki lastnih rešitev in proizvodov.  
 b) Smo ponudniki rešitev in proizvodov drugih podjetij.  
 c) Rešitve in proizvode drugih podjetij nadgrajujemo z lastnim znanjem.  
 d) Drugo, opišite \_\_\_\_\_.

## SPLOŠNO O POVEZOVANJU PODJETJA

1. Označite vpletenost strateškega povezovanja in osnovne strategije vašega podjetja.
- a) Povezovanje je bilo del strategije že na začetku delovanja našega podjetja.  
 b) Povezovanje je postalo pomembno za naše podjetje predvsem v zadnjih letih.  
 c) V povezovanju do sedaj in tudi v bodoče ne vidimo perspektive.  
 d) Do sedaj v povezovanju še nismo videli priložnosti, vendar v njem vidimo priložnost v bodoče.  
 e) O povezavah se bomo odločali glede na bodoče potrebe.
2. Označite trend medsebojnega povezovanja, ki je značilen za vaše podjetje od njegovega nastanka.
- a) Število partnerstev z drugimi podjetji se ni bistveno spremenilo.  
 b) Število partnerstev z drugimi podjetji se je povečalo.  
 c) Število partnerstev z drugimi podjetji se je zmanjšalo.
3. Ocenite število partnerskih povezav, ki jih je vaše podjetje imelo ob prvih letih delovanja, in kakšno je to stanje danes.
- V prvih dveh letih delovanja \_\_\_\_\_.
  - Danes \_\_\_\_\_.
4. Označite način strateškega povezovanja vašega podjetja z drugimi oz. označite najbolj primerne.
- a) Podjetja načrtno in aktivno oblikuje partnerske povezave.  
 b) Podjetju je pripravljeno izkoristiti priložnost, če in ko se mu ponudi.  
 c) Podjetje ni pripravljeno prevzeti iniciative, vendar je odprto za povezovanja.  
 d) Podjetje meni, da se ni potrebno povezovati.
5. Rangirajte primernost posameznih vrst partnerskih povezav glede na strateški cilj, ki ga podjetje želi doseči (od 1 –najboljša metoda do 5 –najslabša metoda).

	Zavezništvo	Interni razvoj	Zunanje storitve	Skupna vlaganja	Prevzemi in združitve
Vstop na nove trge					
Hitrost vstopa					
Dostop do drugih virov					
Znižanje stroškov (raziskave, razvoj, distribucija).					

6. Označite obliko povezave, ki jo v vašem podjetju pri povezovanju z ostalimi podjetji najbolj pogosto uporabljate.
- a) Zunanje izvajanje storitev.  
 b) Skupna vlaganja.  
 c) Tehnološko licenciranje.

d) Lastniško partnerstvo.

## MOTIVI, PREDNOSTI, SLABOSTI IN NEVARNOSTI POVEZOVANJA

1. Kdaj (v kateri fazi) ste načrtovali oz. načrtujete v podjetju oblikovanje strateških zavezništev?

- a) Ko je dejavnost podjetja začela naglo rasti in vsega nismo zmogli sami.
- b) Ko smo ugotovili, da se moramo specializirati, da bi preživel.
- c) Povezave so bile že del začetne strategije podjetja, ko smo ga ustanovili.
- d) Ko smo začeli širiti dejavnost na druge trge.
- e) Drugo \_\_\_\_\_.

2. V kolikor imate s povezovanjem že izkušnje, navedite prvi motiv vašega podjetja za povezovanje in označite kdo je podal pobudo?

Motiv \_\_\_\_\_.

Pobudo je dalo

a) naše podjetje

b) partner

3. Označite glavne prednosti, ki jih po vašem mnenju lahko doseže vaše podjetje s povezovanjem.

- a) Višja tržna vrednost podjetja.
- b) Učinkovito orodje za doseganje širšega strateškega cilja podjetja.
- c) Hitrejša rast podjetja.
- d) Alternativa drugim načinom rasti podjetja.
- e) Večji dobiček.
- f) Priložnost za povečanje konkurenčnosti podjetja.

4. Kaj mora biti po vašem mnenju temeljni dejavnik na katerem temelji proces povezovanja?

- a) Povečanje tržnega deleža in s tem zaslужka.
- b) Strategija podjetja.
- c) Trenutna priložnost.
- d) Povečanje tržne vrednosti podjetja.
- e) Ostalo: \_\_\_\_\_.

5. Kaj je po vašem mnenju temeljno gonilo slovenskih podjetij pri oblikovanju strateških zavezništev?

- a) Zmanjšanje tveganja samostojnega delovanja.
- b) Ekonomija obsega in racionalizacija, ki jo omogoča specializacija.
- c) Onemogočanje konkurence.
- d) Dostop do potrebnih resursov, ki jih podjetje samo nima.
- e) Dostop do znanj pri uvedbi novih tehnologij.
- f) Cenejša alternativa prevzemom.
- g) Vir novega prihodka.
- h) Prestiž in utrditev dobrega imena podjetja.
- i) Drugo \_\_\_\_\_.

6. Rangirajte ovire, ki jih imajo slovenska podjetja pri vzpostavitvi uspešnih zavezništev.

- a) Razlike v velikosti in moči podjetij, ki se povezujejo.
- b) Povezovanje ni povezano s strategijo podjetij.
- c) Neodvisnost in samostojnost posameznega partnerja v procesu.
- d) Zaupanje med partnerji.
- e) Razlike v kulturi podjetij.
- f) Povezovanje nima zadostne podpore najvišjega vodstva podjetij.
- g) Nenačrtno povezovanje in izvedba povezovanja.
- h) Slabo definirani cilji in njihovo merjenje.

7. Navedite bistveno prednost ali slabost slovenskih podjetij pri procesu strateškega povezovanja.

- Slabost \_\_\_\_\_.
- Prednost \_\_\_\_\_.

## ORODJA, KI JIH UPORABLJAJO PODJETJA

1. Naštejte vire, kjer ste pridobili ali mislite, da lahko pridobite določena znanja, ki so pomembna pri povezovanju podjetij:

- Študij MBA.
- Izkušnje.
- Fakulteta \_\_\_\_\_.
- Strokovna literatura \_\_\_\_\_.
- Svetovalci: domači \_\_\_\_\_ tuji \_\_\_\_\_.
- Specializirana usmerjena izobraževanja \_\_\_\_\_.
- Drugo: \_\_\_\_\_.

2. Označite vlogo, ki jo mora imeti po vašem mnenju posamezno vodstvo pri oblikovanju strateških zavezništev:

	Oblikovanje strategije povezovanja	Izbira ustreznega partnerja	Izvedba povezave	Ocena partnerstva
Najvišje vodstvo				
Srednje vodstvo				

3. Označite oz. naštejte orodja, ki jih poznate oz. jih uporabljate pri procesu povezovanja?

- Posebne spletne strani oz. portali podjetij, ki so temu namenjeni.
- Zbirke oz. baze podatkov o podjetjih – potencialnih partnerjih.
- Zbirke oz. baze podatkov o strokovnjakih oz. znanjih potrebnih za povezovanje.
- Opise postopkov in aktivnosti za strukturiran način oblikovanja povezovanja.
- Modele za obvladovanje tveganj in določanje pomembnosti posameznih dejavnikov.
- Oblikovane metrike oz. načine ocenjevanja uspešnosti.
- Drugo: \_\_\_\_\_.

4. Označite, kako ocenjujete znanje, praktične izkušnje in možnosti za uspešno strateško poslovanje slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji v razvitejših državah Evrope in ZDA.

- So v zaostanku zaradi poznega prehoda v tržno gospodarstvo.
- Na njihovo povezovanje vpliva slovenska miselnost »tujega nočemo, svojega ne damo«.
- Primanjkuje jim teoretičnih znanj.
- Primanjkuje jim praktičnih znanj.
- Položaj je za vsa podjetja na svetu pri tem enak, vsako lahko najde primernega partnerja.
- Drugo: \_\_\_\_\_.

5. S kom lažje sodelujete:

- Z domačimi podjetji.
- S tujimi podjetji.
- S podjetji znotraj panoge IKT.
- S podjetji zunaj panoge IKT.
- S katerikoli podjetjem, samo da je za naše podjetje primeren partner.

6. Kako ocenjujete vlogo države, kakšna je oz. bi morala biti?

- Razpis projektov (grozdi, tehnološki parki).
  - Vključitev potrebnih znanj v šole.
  - Vloga države tu ni pomembna.
  - Vaše izkušnje in informacije o tem, kaj počnejo druge države.
- Opiši \_\_\_\_\_.

7. Kje vidite največje možnosti za uspešno strateško povezovanje slovenskih podjetij IKT v bodoče?

- a) Razpisi EU, kjer so se podjetja prisiljena povezovati.
- b) Znotraj grozdov, ki so predmet državnih vzpodbud.
- c) Znotraj tehnoloških mrež.
- d) Skupni evropski trg, ki odpira in hkrati pritiska na proces povezovanja.
- e) S prihodom mlajše generacije, neobremenjene s predsodki in strahovi medsebojnega povezovanja, na vodilne položaje.
- f) Z uvajanjem procesa povezovanja in iskanja komplementarnih znanj in spretnosti v v procesu šolanja.
- g) Drugje \_\_\_\_\_.