

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**USTVARJANJE POSLOVNIH PRILOŽNOSTI NA GLOBALNEM
TRGU S STRATEŠKIMI POVEZAVAMI: PRIMER SKUPINE TPV**

Ljubljana, september 2016

GREGOR PLAZAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gregor Plazar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ustvarjanje poslovnih priložnosti na globalnem trgu s strateškimi povezavami: primer Skupine TPV, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katjo Zajc Kejžar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 31. 8. 2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV STRATEŠKIH POVEZAV V DANAŠNJEM GLOBALNEM GOSPODARSTVU	5
1.1 Opredelitev strateških povezav	5
1.2 Razlogi in motivi za ustvarjanje strateških povezav.....	7
1.3 Zgodovinski razvoj strateških povezav	12
1.4 Vpliv teoretičnih konceptov na strateške povezave.....	13
1.4.1 Teorija transakcijskih stroškov	13
1.4.2 Teorija virov.....	15
1.4.3 Teorija družbene izmenjave	17
1.5 Oblike strateških povezav	17
1.6 Dejavniki uspešnosti strateških povezav	21
2 PRILOŽNOSTI IN TVEGANJA STRATEŠKIH POVEZAV	22
2.1 Priložnosti strateških povezav	22
2.2 Tveganja strateških povezav	24
3 STRATEŠKE POVEZAVE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI.....	27
3.1 Tržno okolje avtomobilske industrije	27
3.2 Vpliv strateških povezav na avtomobilsko industrijo.....	34
3.3 Pregled in uspešnost izbranih pomembnejših strateških povezav v avtomobilski industriji.....	36
3.4 Trendi strateških povezav v avtomobilski industriji.....	43
3.5 Vertikalna raven strateškega povezovanja.....	45
3.6 Horizontalna raven strateškega povezovanja.....	46
4 STRATEŠKE POVEZAVE IN USTVARJANJE POSLOVNIH PRILOŽNOSTI NA GLOBALNEM TRGU – PRIMER SKUPINE TPV.....	47
4.1 Predstavitev Skupine TPV	47
4.1.1 Nastanek in razvoj Skupine TPV	48
4.1.2 Skupina TPV danes	49
4.1.3 Strategija Skupine TPV 2014-2018	50
4.1.4 Značilnosti ciljnih trgov Skupine TPV	52
4.1.4.1 Divizija AvtoIN	53
4.1.4.2 Divizija Vozila.....	56
4.2 Primerjalna analiza strateških povezav Skupine TPV	56
4.2.1 Dosedanje smernice razvoja strateškega povezovanja.....	56
4.2.2 Pregled do sedaj vzpostavljenih strateških povezav	58
4.2.2.1 TPV in Johnson Controls	59
4.2.2.2 TPV in Faurecia	61
4.2.2.3 TPV in Boeckmann.....	62

4.2.2.4 TPV in Plastik S	63
4.2.3 Zahteve ciljnih trgov in trendi v pristopu do strateških povezav.....	64
4.3 Predlogi možnih pristopov pri uporabi strateških povezav v procesu ustvarjanja poslovnih priložnosti na globalnem trgu za Skupino TPV	65
4.3.1 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani kupcev	65
4.3.2 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani konkurentov.....	66
4.3.3 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani dobaviteljev	68
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prodaja osebnih vozil v mio po geografskih področjih v obdobju 2011-2018....	28
Tabela 2: Največji svetovni dobavitelji avtomobilske industrije po obsegu prodaje v 2013	34
Tabela 3: Seznam ključnih strateških partnerstev Skupine TPV.....	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezave učinkov globalizacije z motivi za strateške povezave	11
Slika 2: Oblike strateških povezav po Narula in Hagedoorn	19
Slika 3: Oblike strateških povezav po Kale in Singh	20
Slika 4: Največji svetovni proizvajalci osebnih vozil v 2014 (število prodanih vozil v mio enot)	30
Slika 5: Struktura strateških povezav Renault-Nissan in Renault/Nissan-Daimler	40
Slika 6: Swot analiza horizontalnega strateškega partnerstva.....	46
Slika 7: Prednji modul osebnega vozila-proizvod podjetja HBPO	47
Slika 8: Prikaz gibanja prodaje osebnih vozil v Rusiji 2004-2024	64

UVOD

Predstavitev problema. Strateške povezave s povečevanjem globalizacije svetovnega gospodarstva čedalje bolj pridobivajo na veljavi. S hitrejšimi vpeljavami izdelkov oz. storitev na trg, vse krajšimi razvojnimi in proizvodnimi cikli, novimi tehnologijami, vse ostrejši konkurenci, se podjetja soočajo s težavami, ko samostojno ne zmorejo slediti ostremu ritmu trga in se posledično zatekajo k alternativnim rešitvam, ki omogočajo obstanek in krepitev tržnega položaja in ne nazadnje premagovanje tržnih ovir na segmentih, kjer so vstopi na trg omejeni zaradi visokih zahtev in so na voljo le najmočnejšim igralcem na trgu. Ena izmed teh alternativnih rešitev so strateške povezave ali povezovanja, ki s pravim pristopom omogočajo več ključnih konkurenčnih prednosti oziroma sinergij v poslovanju.

Vrsta do sedaj narejenih študij nakazuje na izjemno kompleksnost in težavnost vzpostavljanja strateških povezav, saj se stopnja neuspeha povezav giblje med 30 % in 70 % (Kale & Singh, 2009, str. 45), kar nakazuje na ne dovolj domišljen in dodelan pristop do snovanja in upravljanja strateških povezav. Vrsta avtorjev, ki jih povzemam v tem delu, posebno pozornost namenjajo vzrokom za neuspeh povezovanj in predlogom za uspešno delovanje podjetij z namenom doseganja čim večjega obsega konkurenčne prednosti ob uspešnem upravljanju strateških povezav. Nadalje poudarjajo velike spremembe v tržnem okolju, ki vodijo k intenzivnejši uporabi strateškega povezovanja s ciljem učinkovitega izkoriščanja komplementarnosti virov in ustvarjanjem vrednosti za deležnike. Organizacije z izkušnjami v sodelovanju in povezovanju bodo uspešnejše v zajemanju tržnih priložnosti od konkurentov, ki omenjenih izkušenj ne bodo posedovali.

Kot najbolj pogoste ključne motive za pristop k strateškim povezavam lahko izpostavimo nižje stroške razvoja in raziskav, prevzem novih tehnologij in znanj, skrajševanje tržnih poti, odpiranje novih trgov, zniževanje poslovnih in finančnih tveganj in posledično povečevanje donosov. Ob tem lahko omenimo, da so strateške povezave, ob nižjih tveganjih in večji prožnosti, podjetjem privlačnejše alternative za krepitev rasti v primerjavi s klasičnih prevzemi in združitvami (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002, str. 414). Strateška zavezništva so v zadnjih dveh desetletjih postala za večino podjetij osrednji del strategije rasti in konkurenčne sposobnosti (Štibler, 2013, str. 17). Ne nazadnje pa omogočajo podjetjem tudi delitve znanja in predvsem povečevanje vrednosti uporabnikom (Kariž, 2004, str. 1).

Kot nadgradnjo vpogleda v delovanje strateških povezav velja preučiti tudi teoretične okvirje, ki dajejo osnovo celotnemu naboru aktivnosti vezanih na strateška partnerstva. Ob vrsti teorij, ki se navezujejo na strateška povezovanja lahko za začetno razumevanje izpostavimo teorijo transakcijskih stroškov in teorijo virov. Teorija transakcijskih stroškov domneva, da so strateške povezave učinkovitejše od samostojnega tržnega delovanja v primeru, ko znižujejo transakcijske stroške organizacije (Ireland et al., 2002, str. 427).

Omenjena teorija predstavlja tradicionalni okvir dojemanja delovanja podjetij in njihovega odločanja za vstop v strateške povezave. Podjetja se na podlagi koristi oz. prihrankov pri transakcijskih stroških odločajo o načinu svojega udejstvovanja znotraj ali zunaj organizacije. Teorija virov se po drugi strani osredotoča na analizo različnih virov, ki jih organizacija poseduje in njena konkurenčna prednost je definirana s širšim naborom edinstvenih virov in odnosov (Das & Teng, 2000, str. 32). Večji poudarek se posledično daje krepitvi tržne moči na osnovi notranjih virov, ki predstavljajo gonilo delovanja in povezovanja na trgu.

Avtomobilska industrija je ena najbolj izpostavljenih gospodarskih panog, ki je močno podvržena globalizaciji in posledično tudi strateškim povezavam. Globalizacijski učinki vodijo udeležence na trgu k nenehnemu iskanju sinergij, od skupnega razvoja in proizvodnje do povezovanja nabavnih virov in usklajenega nastopa do kupcev. Industrija je bila priča že vrsti uspešnim, a ravno tako velikemu številu neuspešnim strateškim povezavam, ki so delovale v različnih oblikah, od pogodbeno tesno določenih skupnih vlaganj do ohlapnih strateških dogovorov, ki so partnerjem omogočali ohranjanje lastne poslovne identitete. Delovanje v dobaviteljski verigi omogoča podjetjem povezovanja po horizontalni ali vertikalni ravni in s tem iskanje najboljšega tržnega položaja. Intenzivnejše spremembe v tehnološkem razvoju avtomobilske industrije, kot na primer avtomatizacija in elektrifikacija vožnje, bodo zahtevale še intenzivnejše ustvarjanje strateških povezav predvsem na strani dobaviteljev. Zaradi pomanjkanja virov in izrazito močnih potreb v vlaganja bodo podjetja potrebovala razvojne in kapitalske povezave, ki bi jim omogočile čim boljši položaj naproti tekmečem in kupcem. Posledično bo to vplivalo na celotno dobaviteljsko strukturo, vključujoč manjše dobavitelje, ki bodo morali predvidoma še najbolj spremeniti način delovanja za ohranitev današnjih tržnih pozicij. V večini primerov so manjši dobavitelji geografsko in produktno slabše umeščeni v smislu globalizacije svoje proizvodnje in osredotočeni le na posamezno regijo oziroma tržno nišo. Z intenzivnejšimi razvojnimi preboji industrije so potencialno ogroženi tudi zaradi vstopa večjih tekmecev sposobnih globalne podpore kupcem in morebitnega razkroja oziroma združevanja posameznih tržnih segmentov. Omenjenim podjetjem globalizacijski dejavniki predstavljajo izjemno tveganje, ki pa ga lahko s pravilnim pristopom do strateškega povezovanja obrnejo sebi v prid. Poslovne priložnosti, ki se odpirajo skozi strateške povezave, nudijo manjšim regionalnim igralcem, ne samo v avtomobilski industriji, obstoj in nadaljnji razvoj poslovanja izven obsegov obstoječih poslovnih mrež in trgov.

Skupina TPV je razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji, ki zaposluje preko 1.000 ljudi in deluje na petih lokacijah v Sloveniji in eni v Srbiji. Temeljna dejavnost je skoncentrirana znotraj poslovne divizije AvtoIN, ki se osredotoča na razvoj in proizvodnjo sklopov karoserije in podvozja, struktur sedežev in motornih tesnil za potrebe trga avtomobilske industrije. Ključni kupci so proizvajalci vozil in vodilni sistemski dobavitelji. TPV se od vsega začetka svojega delovanja srečuje s strateškimi povezavami, saj je prva strateška partnerstva sklenil že sredi 90. let. Omenjene povezave so bile prvotno usmerjene

na domači trg, kjer je TPV nastopal v vlogi lokalni partnerja tujim multinacionalkam, ki so iskale potencialne partnerje za lokalizacijo svoje proizvodnje za potrebe tovarne Renault v Novem mestu. Tako je bil TPV že v zgodnjih letih samostojnega razvoja podvržen vplivom strateškega povezovanja in partnerskega sodelovanja na mednarodni ravni znotraj trga avtomobilske industrije. TPV je preko sklenjenih partnerstev skozi leta prevzemal znanja in veščine, ki so med drugim pripomogle, da je prestopil okvire lokalnega delovanja, okreplil svoj tržni položaj in v zadnjih desetih letih postal izrazito izvozno usmerjen partner evropski avtomobilski industriji z močno lastno razvojno, trženjsko in proizvodno funkcijo. Omenjena dolgoročna lokalna partnerstva so se v preteklih letih v večji meri iztekla po naravni poti, vzporedno pa je TPV uspešno gradil svojo zgodbo razvojnega dobavitelja, s katero je že pričel udeleževati vlogo povezovalca lastnih znanj in rešitev s poslovnimi priložnostmi na mednarodnih trgih. Vse to je TPV pripeljalo do ravni, ki zahteva tehten in poglobljen razmislek o še intenzivnejšem prodoru na globalni trg in vpeljavo kompleksnejših struktur strateškega povezovanja na horizontalni in vertikalni ravni ob upoštevanju sodelovanja z vsemi deležniki na trgu. Morebitni novi koraki v smeri intenzivnejšega zблиževanja poslovnih priložnosti in strateškega povezovanja, pa bodo zagotovo vplivali na spremembo odnosov s trenutnimi deležniki, od kupcev, konkurentov, dobaviteljev in ne nazadnje zaposlenih ter lastnikov. Ob tem pa bo TPV primoran vstopiti v še hitrejši proces neprestanega spreminjanja okvirov svojega delovanja, s še močnejšim vplivom mednarodnega strateškega povezovanja na celotni ustroj notranje organizacije, ki mora s tem postati popolnoma prilagodljiva, še bolj odprta navzven in biti pripravljena sprejemati nove vzorce poslovnega in razvojnega udejstvovanja na globalnem trgu.

Za temeljni problem, ki bo deležen preučevanja skozi magistrsko delo, lahko posledično opredelim strateško povezovanje in njegove vplive na potek odločanja o poslovnih priložnostih s poudarkom na avtomobilski industriji in Skupini TPV ob upoštevanju vzorcev in izsledkov tudi v drugih gospodarskih panogah.

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je na osnovi teoretičnih izhodišč prepoznati možnosti in predlagati praktične rešitve strateškega povezovanja s poudarkom na primeru Skupine TPV, s katerimi bi le ta še bolj okrepila svoj položaj na trgu, saj se trenutno nahaja v procesu spreminjanja pristopa svojih strateških povezav z namenom večje globalne prisotnosti in učinkovitejšega zajemanja poslovnih priložnosti na obstoječih in novih segmentih poslovanja.

Cilji magistrskega dela. Cilji magistrskega dela so:

- ugotoviti v katerih primerih so strateške povezave učinkovito orodje za krepitev tržnega položaja podjetij, predvsem z vidika manjšega globalno delujočega podjetja,
- prepoznati ključne dejavnike za uspešnost strateških povezav, na podlagi katerih so strateške povezave pravo in dovolj učinkovito orodje za krepitev tržnega položaja podjetij, predvsem z vidika manjšega globalno delujočega podjetja,

- opredeliti priložnosti in tveganja, ki jih v mednarodnem industrijskem okolju ponujajo strateška povezovanja,
- preučiti kako strateške povezave in njihove oblike vplivajo na so/-ustvarjanje poslovnih priložnosti in položaja podjetij na trgu,
- prepoznati in predlagati možnosti, ki jih strateške povezave ponujajo z namenom ustvarjanja novih poslovnih priložnosti za preučevano podjetje.

Hipoteze magistrskega dela. Temeljne hipoteze, ki jih preverjam, so sledeče:

- Hipoteza 1: Strateške povezave so ustrezno orodje za krepitev tržnega položaja manjših globalno delujočih podjetij.
- Hipoteza 2: Strateške povezave pozitivno vplivajo na ustvarjanje poslovnih priložnosti na trgu, krepitev in konkurenčnejši položaj podjetij na trgu.
- Hipoteza 3: Velika kapitalska in tržna moč podjetij ni pogoj za uspešno strateško povezovanje.
- Hipoteza 4: Uspeh strateških povezav je v prvi vrsti odvisen od dobre zasnove in izvedbe.

Metode dela. V magistrskem delu se naslanjam na primarne in sekundarne vire, kot so:

- teoretična spoznanja avtorjev domače in tuje strokovne literature,
- interna gradiva podjetij v Skupini TPV, vključujoč strateške dokumente in zapise, organizacijske predpise ter pravilnike,
- elektronske baze domačih in tujih člankov s področja strateškega povezovanja in avtomobilske industrije,
- strokovna gradiva in publikacije s področja avtomobilske industrije in strateških povezav,
- ugotovitve vodstva Skupine TPV.

V teoretičnem delu magistrske naloge se osredotočam na strokovno literaturo domačih ter tujih avtorjev s področja strateških povezav, mednarodnega poslovanja znotraj avtomobilske industrije in ostalih vodilnih gospodarskih panog z močnim vplivom strateškega povezovanja. Vsa teoretična spoznanja so dopolnjena s pridobljenimi praktičnimi izkušnjami iz večletnega aktivnega vodstvenega udejstvovanja na trgu avtomobilske industrije, ki je osnovni segment delovanja proučevanega podjetja. Pri magistrskem delu uporabljam deduktivno metodo raziskovanja (na temelju splošnih stališč pridemo do konkretnih posamičnih zaključkov). Ob tem na izhodiščih izbranih strateških povezav vključujem tudi primerjalno analizo s katero poskušam izluščiti ključne konceptualne elemente, katere nameravam upoštevati pri izdelavi predlogov za učinkovito ustvarjanje strateškega povezovanja znotraj industrije v kateri nastopa Skupina TPV. Nabor strateških povezav, ki so predmet primerjalne analize zajema vse pretekle in sedanje strateške povezave Skupine TPV in po potrebi tudi primerljive strateške povezave v

panogi. Podatkovna baza uporabljena pri analizi zajema ključne elemente, ki določajo uspešnost oziroma učinkovitost strateškega povezovanja. Uporabljene metode in viri tako sledijo namenu in ciljem magistrskega dela.

Zasnova dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Uvod služi za predstavitev in opredelitev problema raziskave ter namen in cilje magistrskega dela.

V prvem poglavju predstavljam opredelitve in pojmovanje strateških povezav, vključujoč razloge in motive za ustvarjanje strateških povezav, zgodovinski razvoj, vplive najbolj prepoznanih teoretičnih konceptov in oblike povezav z vplivom na ustvarjanje poslovnih priložnosti.

Priložnosti in tveganja so predstavljena v drugem poglavju, kjer so zajete bistvene ovire in možnosti s katerimi se soočajo podjetja ob morebitnem strateškem povezovanju.

Tretje poglavje ob začetku zajema opis tržnega okolja avtomobilske industrije, kot ene izmed nosilnih panog svetovnega gospodarstva. Opisu splošnega tržnega stanja v omenjeni panogi sledi podrobnejši prikaz strateških povezav in njihov vpliv na poslovne priložnosti znotraj specifičnega trga avtomobilske industrije. Poglavje je nadgrajeno s pregledom stanja in uspešnosti strateških povezav v panogi, ki na podlagi primerjalne analize izbranih preteklih strateških povezav podaja ključne vzorce strateškega povezovanja znotraj specifičnih trgov avtomobilske industrije.

V četrtem poglavju predstavljam delovanje Skupine TPV, dosedanje izkušnje s področja strateškega povezovanja in značilnosti ciljnih trgov. Sledi podrobnejši pregled oziroma analiza strateških povezav vezanih na Skupino TPV. Nadalje se osredotočam na prepoznavanje zahtev in trendov s področja strateških povezav na ciljnih trgih. Na osnovi analize v preteklosti vzpostavljenih strateških povezav in ostalih predhodnih ugotovitev pa predlagam koncept oziroma strategijo sklepanja mednarodnih strateških povezav za preučevano podjetje in osnovne kriterije, ki jih je ob tem potrebno upoštevati.

Na koncu magistrskega dela sledi še sklep, ki podaja končne ugotovitve in predloge vezane na namen in cilje magistrskega dela.

1 OPREDELITEV STRATEŠKIH POVEZAV V DANAŠNJEM GLOBALNEM GOSPODARSTVU

1.1 Opredelitev strateških povezav

Razvoj globalnega poslovnega okolja zahteva iskanje novih pristopov sodelovanja med tržnimi akterji in s tem sklepanja različnih oblik poslovnega sodelovanja z namenom najučinkovitejšega izkoriščanja poslovnih priložnosti. Strateška povezovanja so med drugim tudi odraz vse večje kompleksnosti poslovanja na globalnih trgih, kjer je potrebno

prestopiti okvire ustaljenih metod sodelovanja. Lahko rečemo, da strateške povezave predstavljajo neke vrste nadomestilo popolnim kapitalskim povezavam in s tem zmanjšujejo pomen lastništva pri ustvarjanju večjih tržnih prebojev in povečujejo iskanje tržnih sinergij na podlagi poslovnih odločitev, ki predvsem povečujejo tržno odzivnost brez večjih pritiskov na lastništvo kapitala. S strateškimi povezavami razumemo različne oblike povezovanja organizacij. Glede na različnost poslovnega udejstvovanja obstaja vrsta različnih opredelitev oziroma definicij strateškega povezovanja, izbor katerih navajam v nadaljevanju.

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike ustvarjanja, vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržen okolju. Z globalizacijo mednarodnega poslovanja, ko se izgubljujejo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija izvora izdelka, se spreminjajo tudi dimenzije konkuriranja. Splošni cilj strateškega povezovanja in sodelovanja je doseganje globalne konkurenčnosti in koncentracija potencialov (Bračič, 2010, str. 67). V zadnjih desetletjih se je pojavila močna ekspanzija strateških povezav, ki je bila povzročena predvsem z globalizacijo svetovnega gospodarstva. Ob tem so strateške povezave postale osrednja točka konkurenčnosti in strategije rasti (Kale & Singh, 2009, str. 45).

S strateškimi povezavami lahko razumemo korporativne dogovore, ki so namenjeni, da učinkujejo na dolgoročen tržni položaj najmanj enega partnerja (Narula & Hagedoorn, 1999, str. 284). Street in Cameron (2007, str. 241) nadalje navajata, da strateška povezovanja lahko dojemamo tudi kot tesna sodelovanja med dvema ali več organizacijami z namenom doseganja vzajemnih ciljev, katere bi stežka dosegali s samostojnim tržnim nastopom. Ob enem strateške povezave lahko vidimo tudi kot dokaz medorganizacijskega sodelovanja, ki izkorišča vse razpoložljive vire in sposobnosti partnerjev z namenom doseganja enega ali več skupnih ciljev podjetij, ki so strateško povezana (Gebrekidan & Awuah, 2002, str. 679). Na koncu pa strateške povezave lahko dojemamo tudi kot prostovoljne dogovore o sodelovanju med podjetji, ki vključujejo izmenjavo ali delitev prispevkov partnerjev v obliki kapitala, tehnologij ali pa specifičnih sredstev (Gulati & Singh, 1998, str. 781).

Povezavo, ki nosi strateški pomen, lahko opredelimo tudi kot dolgotrajno razmerje, kjer soudeležena podjetja sodelujejo in prostovoljno spreminjajo lastne poslovne prakse s ciljem izboljšanja oziroma doseganja skupnega tržnega delovanja (Whipple & Frankel, 2000, str. 3).

Strateška povezava vključuje dva ali več partnerjev, ki delijo znanje ali druge vire in usklajujejo skupne aktivnosti. Ob tem morajo biti premoščene razlike med podjetji, ki izhajajo iz kulture, organizacije in načrtovanja. To zahteva specifična znanja in veščine (Draulans, deMan, & Volberda, 2003, str. 153).

Todeva in Knoke (2005, str. 3) poudarjata, da mora strateška povezava vključevati vsaj dve partnerski podjetji, ki ostajata pravno neodvisni po sklenitvi strateškega partnerstva, a kljub temu delita vse prednosti povezave in tudi njeno upravljanje. Ob tem pa ustvarjata neprestane doprinose na vsaj enem ali več strateških področjih, kot so tehnologije ali izdelki.

Strateške povezave so lahko tudi pogodbeni dogovori med dvema ali več podjetji z namenom izboljšanja konkurenčnega tržnega delovanja ob ustrezni delitvi in uporabi razpoložljivih virov, ki jih v povezavo prinašajo partnerji (Ireland et al., 2002, str. 413).

Strateške povezave niso le trgovska ali poslovna partnerstva, ki povečujejo učinkovitost sodelujočih podjetij ob zagotavljanju izmenjave virov, kot so na primer tehnologija, proizvodi in znanja. So tudi nove oblike poslovanja, ki partnerjem omogočajo povečevanje in nadzor upravljanja odnosov znotraj povezav (Todeva & Knoke, 2005, str. 5).

1.2 Razlogi in motivi za ustvarjanje strateških povezav

Obstaja vrsta razlogov in motivov zaradi katerih se podjetja odločajo za vstop v strateške povezave. Praviloma se organizacije za strateške povezave odločajo zaradi pričakovanih strateških prednosti in koristi, ki jih bo povezava doprinesla k poslovanju podjetja. Vzrok za katerokoli predvideno strateško korist, ki se pričakuje od vzpostavitve strateške povezave z enim ali več partnerjem, lahko najdemo v pomanjkanju lastnosti, katere primanjkujejo organizaciji, da lahko samostojno ustrezno naslovi potrebo oziroma priložnost, ki je zaznana na trgu. Potrebno je poudariti, da so motivi oz. razlogi za ustvarjanje strateških povezav ob sklepanju same povezave lahko med partnerji različni, saj načeloma vsak sledi svojemu naboru razlogov, izhajajoč iz svojih smernic strateškega poslovanja. Strateške povezave so sklenjene, ko je dan potencial za skupno ustvarjanje vrednosti v kombinaciji virov in sposobnosti različnih partnerjev in ko je onemogočena izmenjava omenjenih virov in sposobnosti na odprtem trgu, brez vstopa v strateško partnerstvo (Zeng & Cheng, 2003, str. 588).

Eisenhardt in Schoonhoven (1996, str. 136–137) ugotavljata, da podjetja vstopajo v strateške povezave, ko so v slabšem strateškem položaju zaradi konkuriranja v rastočih ali visoko konkurenčnih panogah.

Na podlagi različnih virov oziroma avtorjev lahko povzamem naslednje razloge in motive, ki so najpogosteje upoštevani za ustvarjanje strateških povezav:

Širitev trga. Podjetja se poslužujejo strateških povezav ob širitvi trga in iz naslova hitrejšega dostopa do obstoječih ali novih trgov. Povezovanje s partnerji podjetjem skrajšuje obdobje vstopa na trg brez ovir, katere bi morali premagati ob samostojnem pristopu k povečevanju trga. Strateške povezave omogočajo podjetjem krepiti tržno moč, hitrejše premike na nove trge in s tem ustvarjati nove investicije (Eisenhardt &

Schoonhoven, 1996, str. 136). Nadalje so strateška partnerstva uporabna predvsem pri vstopu na globalne trge, kjer podjetja nimajo izkušenj z obvladovanjem lokalnih ali regionalnih značilnosti novih trgov. S tem podjetja načeloma zmanjšujejo obseg stroškov, ki bi jih povzročil samostojni nastop na še neznanem trgu. Ob širitvi na nove trge se podjetja lahko povežejo s partnerji, ki imajo poglobljeno strokovno poznavanje in izkušnje z novih trgov ali pa lokalne partnerje, ki jim omogočajo predvsem lažje administrativno vstopanje na novi trg ter morebiti izvajanje operativnih aktivnosti. Uporaba lokalnih partnerjev je priporočljiva ali celo obvezna praksa pri vstopu na trge, kjer je državna regulativa še močno prisotna in zahteva sodelovanje z lokalnimi partnerji, ki nudijo izkušnje ob integraciji poslovanja, predvsem ob predpostavki, da se na trg širi tudi nova proizvodno-razvojna sposobnost in tem povezana znanja, to pa je tudi področje, ki je predmet preučevanja tega magistrskega dela. Posamezne države iz t.i. območja rastočih trgov, predvsem Rusija in Kitajska, so znane po tem, da uveljavljajo omenjene zahteve v določenih panogah, ki so praviloma prepoznane kot strateške v posamezni državi.

Dostop do novih virov. Pomanjkanje najnovejših virov predstavlja enega večjih omejitev za ustrezno tržno konkurenčnost. Nekateri navajajo, da je dostop do virov eden izmed ključnih razlogov oziroma motivov za sklepanje strateških povezav (Ireland et al., 2002, str. 428). Dostop do najnovejših virov pa je večkrat tudi omejen in za podjetja v posameznih regijah ali na nižjih ravneh dobaviteljskih verig dosegljiv le z možnostjo mrežnega in strateškega povezovanja z vodilnimi tržnimi igralci preko katerega uspejo izkoristiti prenose, večinoma ne najnovejših, tehnologij ter znanj, ki jim odpirajo možnosti za konkurenčnejši nastop na obstoječih ali novih trgih. Posamezne tržne lastnosti, kot so kompleksnost trgov in hitra globalizacija, onemogočajo podjetjem, da samostojno posedujejo vse potrebne vire za nemoteno in učinkovito tržno konkurenčnost (Ireland et al., 2002, str 428). Obstaja vrsta oblik sodelovanja za prenos virov, od licenčnega sodelovanja pa vse do skupnih vlaganj. V zadnjih desetletjih pa podjetja vse več pozornosti namenjajo dostopu do novih znanj, kar se kaže v novih konceptih sodelovanja, kot so t.i. co-development, co-opetition, itd., katerih se poslužujejo podjetja na trgu z namenom čim boljšega izkoristka sinergij, ki se pojavljajo ob določenih poslovnih priložnostih. Tradicionalni poslovni modeli se načeloma osredotočajo na razvoj novih tehnologij in proizvodov na podlagi notranjih virov, kateremu sledijo ostali procesi, od proizvodnje in trženja.

Delitev in zmanjševanje stroškov razvoja in raziskav. Stroški razvoja in raziskav predstavljajo enega glavnih razlogov zaradi katerih podjetja iščejo skupne sinergije z ostalimi tržnimi udeleženci, pa naj bodo to konkurenti, kupci ali dobavitelji. Nekatere ocene navajajo, da strateška partnerstva s področja razvoja in raziskav predstavljajo kar 10-15% vseh sklenjenih strateških partnerstev na globalni ravni (Narula & Hagedoorn, 1999, str. 284). Razvojna strateška partnerstva se lahko pojavljajo v različnih oblikah sodelovanja, kjer podjetja delijo aktivnosti razvoja in raziskav in izkoriščajo s tem povezane koristi. Načeloma so ta partnerstva vezana na več oblik strateškega povezovanja,

vse od pogodbenih partnerstev do partnerstev s skupnimi vlaganji. Uporablja se vse več modernejših oblik sodelovanja, predvsem v smeri vse večje uporabe nelastniških povezav, ki se prednostno uporabljajo na področju visoko tehnološkega razvoja oziroma v visokotehnoloških panogah (Narula & Hagedoorn, 1999, str. 284). Partnerstva brez lastniških povezav so uporabljena v večji meri in se nanašajo na prenos in izrabo virov na osnovi raziskovalno-razvojnih znanj (v nadaljevanju R&R) in imajo omejen čas trajanja (Hagedoorn, 2002, str. 478). Uporaba strateških partnerstev pri ustvarjanju novih razvojnih znanj lahko močno zmanjša izdatke v raziskave in razvoj, poveča nabor novih inovacij in odpre dostop do trgov, ki bi lahko brez partnerstva ostali nedostopni (Chesbrough & Schwartz, 2007, str. 55).

Zmanjševanje in razpršitev tveganj. Ključni vzvodi, da se podjetja odločajo za vzpostavitev strateških povezav so tudi tveganja, katera bi lahko ogrožala delovanje podjetij, če bi na trgu nastopala samostojno. Vse bolj kompleksne zahteve nastopanja na trgu prinašajo tudi večji nabor tveganj s katerimi se soočajo podjetja. Strateško povezovanje se posledično uporablja tudi v luči zmanjševanja in razpršitve tveganj vezanih na stanje konkurenčnosti, stopnjo in kompleksnost inovacij, hitrost tržnega delovanja, odvisnost od posameznih trgov ali tržnih segmentov.

Povečevanje ekonomije obsega. Osnovni razlog oziroma motiv s področja ekonomije obsega je, da podjetja razvijejo strateško sodelovanje do take mere, da lahko učinkovito izkoriščajo prednosti na prodajnih in nabavnih trgih. Same prednosti lahko izhajajo iz proizvodnih, logističnih, nabavnih, prodajnih ali ostalih segmentov delovanja. Povečan obseg obvladovanih trgov ali širša ponudba, ki jih omogoča strateško partnerstvo ima zagotovo dolgoročne pozitivne učinke na krepitev stopnje ekonomije obsega, s katero partnerji lažje ustvarjajo ekonomsko dobrobit in pridobivajo na stroškovni učinkovitosti in konkurenčnosti. Strateške povezave predstavljajo eno izmed možnosti poslovnih sodelovanj, ki jih podjetja, predvsem v zrelih panogah, koristijo za širitev proizvodnje, zniževanje stroškov, vstop na nove trge in zajem novih tehnologij, kar vse prispeva k povečevanju ekonomije obsega. Avtomobilska industrija s kombinacijo razvojno-tehnološko-proizvodnih konceptov predstavlja dober primer možnosti izkoriščanja pozitivnih učinkov ekonomije obsega z uporabo strateškega povezovanja.

Krepitev konkurenčne prednosti. Organizacije uporabljajo strateške povezave za razvoj konkurenčnih prednosti na več področjih, kot so na primer kakovost, inovacije in stroški (Wong, Tjosvald, & Zhang, 2005, str. 722) in ne morejo razviti trajnih konkurenčnih prednosti brez sodelovanja s partnerji, saj je za organizacije težje delovati popolnoma samozadostno v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Wong et al., 2005, str. 723). Ustvarjanje vrednosti znotraj strateških povezav predstavlja pomemben vir njihovih konkurenčnih prednosti. Strateške povezave povečujejo možnost ohranjanja ali krepitve konkurenčnih prednosti in s tem se podjetja lahko učinkoviteje spopadajo z negotovostjo in

dvoumnostjo poslovnega okolja, aktivneje izboljšujejo svoj tržni položaj in zmanjšujejo svoje transakcijske stroške (Ireland et al., 2002, str. 434).

Dodatno k zgoraj navedenim bolj splošnim motivom in razlogom Hagedoorn (1993, str. 373) navaja svoj pogled na bolj specifične motive in razloge za ustvarjanje strateških povezav, predvsem tistih, ki slonijo na tehnološkem sodelovanju, to pa je tudi področje kjer je prisotno preučevano podjetje tega magistrskega dela:

- Motivi vezani na osnovne in aplikativne raziskave in splošne karakteristike tehnološkega razvoja:
 - povečana kompleksnost,
 - zmanjševanje in delitev negotovosti na področju raziskav in razvoja,
 - zmanjševanje in delitev stroškov raziskav in razvoja.
- Motivi vezani na konkretne inovacijske procese:
 - osvojitve skritih znanj in tehnologij, prenos tehnologij,
 - skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov, skrajševanje obdobja med invencijo in tržnim zagonom.
- Motivi vezani na tržni dostop in iskanje:
 - opazovanje sprememb in priložnosti v tržnem okolju,
 - internacionalizacija, globalizacija in vstop na tuje trge.

Nekateri izmed avtorjev po drugi strani podajajo konceptualno povsem drugačne pristope k razlogom in motivom za sklepanje strateških povezav. Todeva in Knoke (2005, str. 6) navajata naslednjo opredelitev motivov strateškega povezovanja:

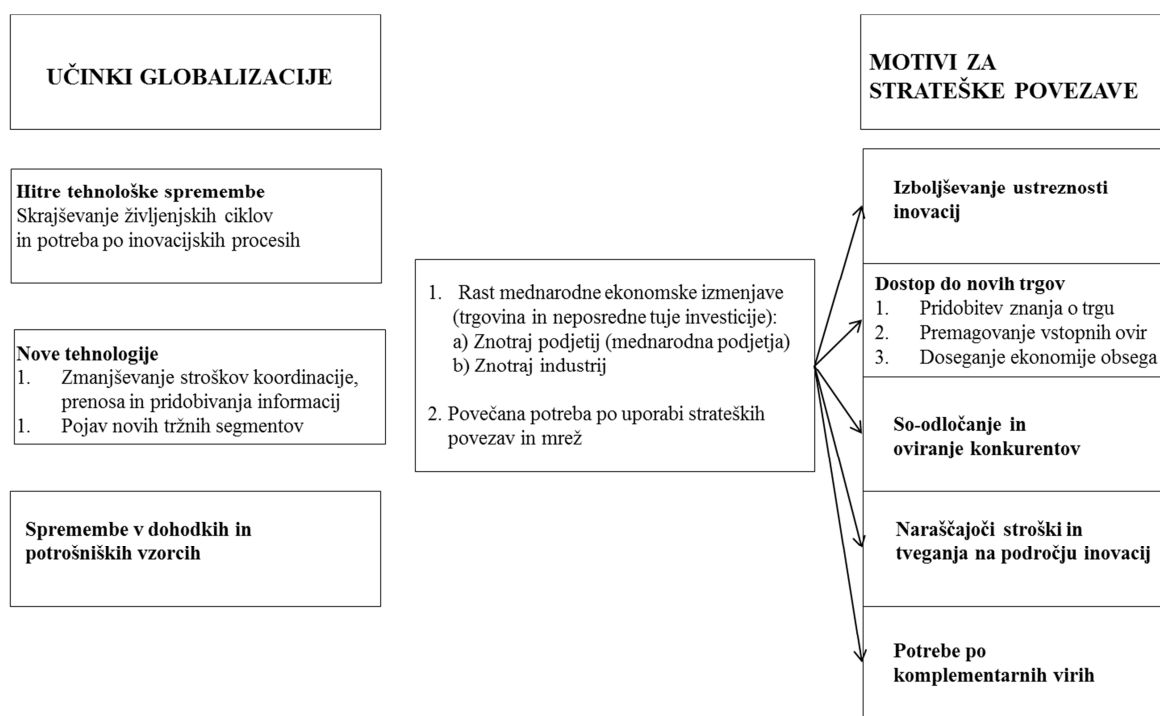
- organizacijski motivi, ki so povezani z učenjem in pridobivanjem kompetenc,
- ekonomski motivi, ki so povezani s trgom, stroški in tveganji,
- strateški motivi, ki so povezani s konkurenčnostjo, tehnologijo in proizvodi,
- politični motivi, ki so vezani na razvoj poslovanja.

Širok nabor razlogov oziroma motivov za strateška povezovanja umešča tak tip poslovnega sodelovanja, kot eno izmed temeljnih možnosti globalnega poslovanja, ki prispeva k ustvarjanju vrednosti, pa naj bo to skozi povečevanje ekonomije obsega, učinkovito obvladovanje tveganj, hitre dostope do novih trgov ali pa krepitev konkurenčne prednosti.

Po eni strani je strateška povezava ustvarjena za doseg določenih ciljev in je ob dosegu le teh učinkovitejša od samostojnega nastopa partnerjev. Temu ustrezno bi partnerji brez strateškega sodelovanja težje dosegli potencial, ki ga predstavlja povezovanje. Po drugi strani se koristi povezav delijo med partnerji. Posledično lahko sklepamo, da se partnerji navkljub jasno izraženim razlogom in motivom za strateško povezovanje več časa soočajo z nasprotjem med sodelovanjem in tekmovanjem (Zeng & Chen, 2003, str. 587).

Z razlogi oziroma motivi strateškega povezovanja je tesno povezana tudi globalizacija, ki jasno nakazuje svoj vpliv na rast strateškega povezovanja in konkretnije opredeljuje sama izhodišča motivov in razlogov za strateško povezovanje podjetij.

Slika 1: Povezave učinkov globalizacije z motivi za strateške povezave



Vir: R. Narula, & J. Hagedoorn, Innovating through strategic alliances: moving forward international partnerships and contractual agreements, 1999, str. 285.

Globalizacija je pojem s katerim se opisuje poslovne, gospodarske in finančne koncepte svetovnih povezav med podjetji, gospodarstvi in finančnimi trgi. Gre za zavračanje pomena nacionalnih meja z uporabo svetovne delovne sile pri svetovni proizvodnji na svetovno najproduktivnejših lokacijah. Globalizacija ima ekonomske, politične, družbene, kulturne, okoljske in druge razsežnosti. Najpogosteje pa jo obravnavamo z ekonomskega vidika kot hitro rast mednarodne trgovine in menjave, tako klasične trgovine s proizvodi in storitvami, kot tudi menjave valut, kapitala in tehnologije v vse bolj odprtem, integriranem in brezmejnem mednarodnem gospodarstvu (Zakrajšek, 2004, str. 3).

Sama globalizacija se lahko nanaša tudi na povečano podobnost v potrošniških vzorcih in dohodkovnih ravneh v sodelujočih državah in povečano čezmejno aktivnost podjetij iz držav, ki sodelujejo v globalizacijskih procesih (Narula & Hagedoorn, 1999, str. 283).

Proces globalizacije podjetja spodbuja k iskanju strateških povezav oziroma zavezništev, saj čedalje večja konkurenca zahteva čim hitrejše ustvarjanje še bolj inovativnih proizvodov in storitev s krajšimi življenjskimi cikli. Podjetja se posledično soočajo z višjimi stroški intenzivnejšega delovanja na širšem globalnem trgu in če želijo ostati

konkurenčna na globalnem trgu, morajo najti načine kako si čim hitreje povrniti stroške delovanja na trgu. To lahko razumemo kot enega izmed ključnih motivov za vzpostavljanje strateških povezav, saj podjetja posledično aktivno iščejo partnerje s katerimi bi delila tveganja in stroške, ki jih povzročajo učinki globalizacije (Narula & Hagedoorn, 1999, str. 285–286).

1.3 Zgodovinski razvoj strateških povezav

Pri opisu zgodovinskega razvoja strateškega povezovanja se bom osredotočil na obdobje po industrializaciji svetovnega gospodarstva v 19. stoletju, kljub temu, da so strateška partnerstva v različnih oblikah in obdobjih delovala že prej.

Industrijska revolucija je dala strateškemu povezovanju 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 in s tem povezanih poslovnih odnosov. Pojav strateškega povezovanja, kot ga poznamo danes, se je pričel z intenzivnim razvojem pomorstva in železnice, ki sta ob hitrem obsegu poslovanja zahtevala tudi velike finančne vložke (Kariž, 2004, str. 8).

Kot rečeno, strateške povezave niso nov pojav. Od preloma stoletja dalje so bile čedalje bolj pomemben del mednarodnega poslovanja, ko so se pojavljala predvsem v obliki skupnih vlaganj na področju izkoriščanja naravnih virov. Vseeno pa se je stopnja ustanavljanja strateških povezav bistveno povečala šele od 70-ih let prejšnjega stoletja naprej. Motivi za ustvarjanje strateških povezav so se s časom spreminjali, saj so se le te pričele pojavljati v novih tržnih segmentih, kjer predhodno niso bile prisotne, kot na primer v tehnološko intenzivnih panogah. Ob tem pa so se v strateških povezavah med partnerji pričele pojavljati nove aktivnosti, kot na primer izmenjava znanj in novih tehnologij (Mowerly, Oxley, & Silverman, 1996, str. 78–79). V 60-ih letih prejšnjega stoletja so pričeli aktivneje spodbujati in opozarjati na prednosti, ki jih nudijo strateška povezovanja med podjetji, ki so se v tem obdobju premalo zavedala prednosti strateških povezav. V takratnem obdobju so bile strateška partnerstva oblikovana prednostno z namenom dostopa do tujih trgov in izogibanja zakonskim omejitvam držav. Tudi v visoko tehnoloških panogah so bila strateška partnerstva takrat še redko posledica inovativnega na znanju temelječega značaja. Pomen oziroma obseg strateških povezav se v desetletju, ki je sledilo, ni bistveno spremenil (Kariž, 2004, str. 9). V 70-ih letih prejšnjega stoletja so ameriška podjetja svojo rast načrtovala z razpršitvijo svoje dejavnosti. Tej strategiji je sledilo obdobje prevzemov, katerih večina ni bila uspešnih. Zaradi slabih izkušenj so se podjetja pričela intenzivneje usmerjati v ustvarjanje strateških povezav. Večina tedanjih strateških partnerstev je temeljila na delitvi stroškov razvoja in hitrejšemu vstopu na nove trge oziroma tržne segmente (Kariž, 2004, str. 9).

Po obdobju gospodarske krize v 80-ih letih prejšnjega stoletja se je obseg strateškega povezovanja povečal. Nove bolj prilagodljive oblike povezav so pričele zamenjevati tradicionalno vlogo skupnih vlaganj in drugih oblik povezav temelječih na lastniškem razmerju. Število nelastniških partnerstev je z manj kot 10 % vseh zavezništev leta 1970 naraslo na 85 % vseh zavezništev v letu 1996 (Kariž, 2004, str. 10). V novejšem obdobju so se kot razlogi za strateško povezovanje pričeli pojavljati stroški in tveganja povezana z inovacijami in potrebe po dodatnih sredstvih za raziskovalno-razvojne aktivnosti, kar se je odražalo predvsem v tehnoloških panogah, kot so telekomunikacije, avtomobilska industrija, farmacija in proizvodnja letal (Mowerly et al., 1996, str. 79).

Geršič (2003, str. 25) navaja, da je število strateških povezav v 80-letih prejšnjega stoletja rastlo kar z 31 % povprečno letno rastjo. Večina te rasti, več kot 90 %, pa je izviralo iz območja triade. To potrjujeta tudi Narula in Hagedoorn (1999, str. 285), ki navajata močno udeležbo držav triade (Evropa, Severna Amerika in Japonska) v čezmejnih aktivnostih, ki zajemajo tudi mednarodna strateška povezovanja. Navkljub intenzivni rasti strateških povezav v mednarodnem poslovanju, pa smo bili v preteklosti priča dejstvu, da niso bile vse povezave uspešne, kar je deloma že navedeno v predhodnem poglavju. Vzroke neuspešnih povezav v preteklosti velja med drugim iskati tudi v napačnem naboru kriterijev za izbiro partnerja ali pa v delnem oziroma celotnem neupoštevanju dejavnikov uspeha in posledično tudi utemeljitve strateških povezav, katere navaja Bračič (2010, str. 78):

- komplementarna sredstva in veščine,
- izvedbena kompatibilnost,
- kulturna kompatibilnost in kooperativnost,
- kompatibilnost ciljev partnerjev z možnostjo sinergijskega učinka,
- prevzem sorazmernega dela tveganja,
- približna uravnoteženost v moči in velikosti.

1.4 Vpliv teoretičnih konceptov na strateške povezave

Aktivnosti vezane na strateška povezovanja na globalnih trgih temeljijo na vrsti teoretični zasnov, ki omogočajo podjetjem različne pristope k strateškemu povezovanju in ki tudi usmerjajo načine upravljanja podjetij znotraj strateških povezav. Za razumevanje teoretičnih vidikov bom predstavil tri v strokovni literaturi najpogosteje zaznane teorije, to so teorija transakcijskih stroškov, teorija virov in teorija družbene izmenjave (angl. *social exchange theory*).

1.4.1 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov predstavlja enega izmed glavnih in najbolj osnovnih oziroma tradicionalnih stebrov teoretičnega okvirja, ki se med drugim nanaša na čim bolj

učinkovito obvladovanje in upravljanje organizacij in posledično tudi strateških povezav skladno s pogodbenimi določili.

Transakcijski stroški so posledica transakcij, ki nastajajo znotraj podjetja, v odnosu podjetja s trgov ali v družbenem okolju in na osnovi tega jih lahko delimo na (Megušar, 2002, str. 10):

- **Tržne transakcijske stroške**, ki so lahko stroški povezani z iskanjem in pridobivanjem informacij, stroški sporazumevanja in odločanja ter stroški spremljanja in izvajanja.
- **Upravljalne transakcijske stroške**, ki so lahko stroški postavljanja in upravljanja organizacije, stroški koordinacije virov, stroški zagotavljanja informacij.
- **Politične transakcijske stroški**, ki so stroški ustanovitve, vzdrževanja in spreminjanje sistema formalnih in neformalnih političnih organizacij.

Transakcijske stroške lahko z ožjega vidika delimo tudi le na (Svenšek, 2011, str. 31):

- **Koordinacijske stroške**, ki se lahko pojavljajo znotraj ali zunaj podjetja, izhajajo pa iz potrebe po ugotovitvi cene in ostalih značilnosti transakcije.
- **Motivacijske stroške**, ki nastanejo zaradi nepopolnosti informacij ali nepopolne zavezanosti partnerja k izpolnjevanju pogodbenih določil.

Transakcijski stroški lahko nastanejo tudi zato, ker se eden izmed pogodbenih partnerjev vede oportunistično, kar vodi k nespoštovanju pogodbenih obveznosti. Transakcijski stroški so lahko seštevki (Tomaž, 2012, str. 18):

- **ex-ante stroškov** (to so na primer stroški iskanja pogodbenega partnerja ter stroški sklepanja pogodb) ter
- **ex-post stroškov** (to so na primer stroški nadzora izvajanja pogodbenih obveznosti ter morebitnega sankcioniranja zaradi kršenja pogodbenih obveznosti posameznih partnerjev).

Teorija transakcijskih stroškov poudarja pomembnost oportunističnega obnašanja partnerjev v medorganizacijskih odnosih (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000, str. 217).

Če pogledamo strateške povezave kot vmesno oziroma hibridno strukturo upravljanja, je teorija transakcijskih stroškov lahko uporabljena za obrazložitev več lastnosti strateških povezav, kot so zaveza partnerstvu in stabilnosti delovanja povezave. Transakcijski stroški strateških povezav vključujejo stroške vezane na pogajanja in ustvarjanje pogodb, nadziranje aktivnosti partnerja glede na pogodbo in upravljanje aktivnosti vezanih na kršitev pogodbenih zavez. Teorija transakcijskih stroškov domneva, da so strateške povezave učinkovitejše, ko zmanjšujejo transakcijske stroške partnerskih podjetij. Posledično lahko sklepamo, da so uspešne strateške povezave posledica organizacijskih

aktivnosti, ki zmanjšujejo transakcijske in proizvodne stroške (Ireland et al., 2002, str. 427).

Pri izbiri med različnimi oblikami strateških povezav, se bistvo teorije transakcijskih stroškov nagiba k dejstvu, da bo v primeru predvidenih večjih pogodbenih tveganj povezave, izbrana bolj kompleksna in organizacijsko zapletena organizacijska struktura, ki bo načeloma ščitila partnerje pred oportunističnim obnašanjem in s tem povezanimi pogodbenimi tveganji (Oxley, 1997, str. 388).

Pričakovanja podjetij o predvidenem zmanjšanju transakcijskih stroškov so ena izmed osnovnih dejavnikov za sklenitev strateških povezav, ki ima tako boljše učinke delovanja, kot če bi podjetje na trgu nastopalo samostojno. Z drugimi besedami, če so transakcijski stroški nižji ali učinkovitejši ob skupnem delovanju, bodo podjetja z delovanjem preko strateškega povezovanja uspešneje nastopala na trgih.

Navkljub temu, da je logika zmanjševanja transakcijskih stroškov dobrodošla pri uspešnem in učinkovitem delovanju organizacij in z njimi povezanimi strateškimi povezavami, pa vendarle ne uspe zajeti vseh prednosti strateških povezav in je najbolj primerna za statično učinkovitost in že vpeljane situacije (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996, str. 137). Hkrati teorija transakcijskih stroškov ne zajema dognanj novejših raziskav s področja strateških povezav, ki poudarjajo prisotnost in pomembnost medosebnih odnosov in zaupanja v procesih ustvarjanja in delovanja strateških povezav (Kale et al., 2000, str. 217).

1.4.2 Teorija virov

Teorija virov (angl. *resource based view*) je ena izmed teorij, ki izhajajo iz teoretičnih podlag strateškega poslovanja, s katero so se pojasnjevali vzroki uspešnosti zvez. Viri oziroma resursi so oprijemljive ali neoprijemljive entitete, ki so na razpolago podjetjem in jim omogočajo učinkovito ustvarjanje vrednosti v odnosu s ciljnim segmenti. Osnovna predpostavka organizacijske teorije, ki temelji na virih, je heterogenost virov, ki jih poseduje določena organizacija (na primer distribucijski kanali, sposobnosti proizvodnje, uspešnost pri raziskavah in razvoju). Za nekatere izmed virov je značilna edinstvenost, zato jih je težko kupiti, prodati oziroma z njimi trgovati. Na tak način nekatere organizacije oblikujejo konkurenčno prednost. Podjetja, ki so sposobna akumulirati vire, ki imajo vrednost, so redki, nezamenljivi in jih težko posnemamo, dosežejo konkurenčno prednost (Svenšek, 2011, str. 30).

Teorija virov omogoča podjetjem osredotočenost na izmenjavo virov, njihovih lastnosti in vlog v procesu ustvarjanja vrednosti. Na podlagi teorije virov lahko strateške povezave ožje opredelimo kot prostovoljne dogovore med podjetji z namenom delitve virov, usklajevanje skupnih aktivnosti, delitev skupnih proizvodnih zmogljivosti in skupni razvoj tehnologij ali izdelkov (Park, Mezas, & Song, 2004, str. 8).

Teorija virov je ena izmed novejših teorij, ki se predstavlja kot alternativni pristop k razumevanju organizacij v industriji in njihovih strategij vezanih na konkurenčnost. Skladno s tem pogledom lahko smatramo podjetja kot skupek vrste virov, ki jih podjetja posedujejo. Posledično se teorija virov osredotoča na analizo različnih virov, ki obstajajo znotraj podjetij (Das & Teng, 2000, str. 31–32).

V nasprotju s teorijo transakcijskih stroškov, pa teorija virov poudarja predvsem krepitev vrednosti podjetij ob združevanju oziroma povezovanju in izkoriščanju dragocenih virov (Das & Teng, 2000, str. 36).

Opredelimo lahko več vrst virov, ki jih podjetja združujejo ob strateškem povezovanju (Svenšek, 2011, str. 30):

- finančni (na primer denar, dostop do finančnih trgov),
- fizični (na primer oprema),
- pravni (na primer blagovne znamke in licence),
- človeški (na primer veščine in znanje zaposlenih),
- organizacijski (na primer kompetence, kontrola, politika, kultura),
- informacijski (na primer znanje, poznavanje potrošnikov, kompetitivna inteligenca),
- relacijski (na primer odnosi z dobavitelji, potrošniki).

Povezava strateških povezav in teorije virov ostaja ene izmed manj raziskanih področij, kljub temu, da pomembnost strateškega povezovanja na podlagi virov hitro narašča. Teorija virov se kaže še kot posebej primerna za preučevanje strateškega povezovanja, ker organizacije čedalje bolj uporabljajo povezave za dostop do virov, ki jih same ne posedujejo in ki bi jim omogočili konkurenčnejši nastop na trgu. Posledično so strateške povezave bolj verjetne v primerih, ko se potencialni partnerski podjetji soočajo s pomanjkanjem ali preobilico virov (Das & Teng, 2000, str. 32–33).

Argumenti za sklenitev strateške povezave na podlagi virov nakazujejo na uporabo povezav z namenom združevanja optimalne kombinacije virov, s katero je dosežen najboljši možni učinek vrednosti virov. Temu ustrezno se strateške povezave uporabljajo za razvoj tistih virov, ki pripomorejo k ustvarjanju vrednosti in katerih podjetja samostojno ne morejo razvijati (Ireland et al., 2002, str. 427).

Po Eisenhardt in Schoonhoven (1996, str. 138–139) lahko povzamemo, da strateške povezave z uporabo elementov teorije virov izboljšujejo strateški položaj podjetij na konkurenčnih trgih z izkoriščanjem virov partnerskih podjetij, ki jim omogočajo na primer delitev stroškov ali tveganj. Ti dodatni viri pomenijo za podjetja dodatno zaščito ob slabšem tržnem delovanju in ostalih ovirah poslovanja. S tem zagotavljajo podjetjem bolj predvidljivo poslovanje z zmanjšanim negativnim pritiskom na kratkoročno uspešnost poslovanja ter večjo osredotočenost na dolgoročni razvoj konkurenčnih prednosti.

1.4.3 Teorija družbene izmenjave

Teorija družbene izmenjave je osredotočena na distribucijo sredstev in pogajalsko moč, ki jo imajo posamezniki in ki pomembno vpliva na interakcijo z ostalimi organizacijami v okolju. Teorija družbene izmenjave se pogosto uporablja za razlago partnerskega vedenja, njen princip pa je precej podoben principu tržne izmenjave, le da transakcije niso omejene zgolj na dobrine in denar, pač pa vključujejo še druge subtilnejše elemente, kot so na primer odnosi. Interes po vstopu v proces izmenjave se kaže ob tem, ko se pojavi potreba po določeni dobrini, ki jo poseduje nekdo drug. Ob tem pa ni nujno, da je izmenjava objektivna, saj se pojavljajo subjektivni elementi, ki vplivajo na vedenje posameznika ali organizacije (Vladimirov, 2004, str. 26). Hostnikar (2014, str. 44) pa poudarja, da je bistvo omenjene teorije v vzajemnosti pri odnosih, če tega ni, se odnosi prekinejo.

Teorija družbene izmenjave navaja, da dva specifična vidika v okviru organizacijskega konteksta vplivata na razumevanje fleksibilnosti odnosov med organizacijami. Prvi vidik govori o tem, da ima zaupanje med organizacijami pozitivne učinke na želje in zmožnosti partnerjev za prilagoditev spremenljivim zahtevam okolja skozi modifikacijo ali prenehanje dogovorov.

Upoštevač vpliv odnosov na teorijo družbene izmenjave in posledično na uspešnost izvedbe strateških povezav, velja podrobneje pogledati še pomen socialnega kapitala na učinkovitost upravljanja odnosov med organizacijami, ki nastopajo v procesih strateškega povezovanja.

Socialni kapital je pomemben, vendar pogosto spregledan element uspešnih strateških povezav. Socialni kapital se nanaša na odnose med podjetji. Zaupanje se smatra kot osnovna prвина preko katere se uravnava uspešnost strateških povezav (Ireland et al., 2002, str. 429).

Odnosi oziroma socialni kapital se usmerjajo predvsem na medsebojno zaupanje, spoštovanje in prijateljstvo, ki izhaja iz tesnega medsebojnega sodelovanja na posameznih ravneh strateške povezave. Ob strateškem povezovanju odnosi oziroma socialni kapital pomagajo podjetjem pri uspešnem uravnavanju prevzetih sposobnosti s strani partnerja in hkrati zaščititi obstoječih lastnih virov (Kale et al., 2000, str. 218).

1.5 Oblike strateških povezav

Strateške povezave lahko nastopajo v več oblikah s katerimi ponazarjajo raven in kompleksnost partnerskega sodelovanja. Skozi čas so se oblikovale nove vrste strateških povezav, ki odslikavajo spremembe poslovanja v gospodarstvu oziroma v posameznih panogah. Vsekakor lahko strateške povezave opredelimo kot poslovno sodelovanje, katero je zmožno pojavljanja v različnih oblikah, a s tem še vedno ohranja bistvo vzajemnega partnerskega odnosa v kontekstu iskanja tržnih priložnosti in upravljanja skupnih

poslovnih aktivnosti. Oblike strateških povezav se v svoji strukturi prilagajajo načinu delovanja partnerjev in panogam v katerih partnerska podjetja delujejo. Zagotovo nekatere oblike počasi odmirajo, druge nastajajo na novo, saj se s spreminjanjem poslovnega okolja spreminjajo tudi pričakovanja podjetij glede oblik strateškega sodelovanja, ki bi zajele vsa ključna pričakovanja in prednosti sodelovanja ter specifične lastnosti trgov.

Različne oblike strateških povezav se v osnovi ločujejo na podlagi prisotnosti kapitalskega vložka. Po Weiss Žavbi (2006, str. 18) lahko posledično povzamemo naslednji osnovni obliki strateških povezav:

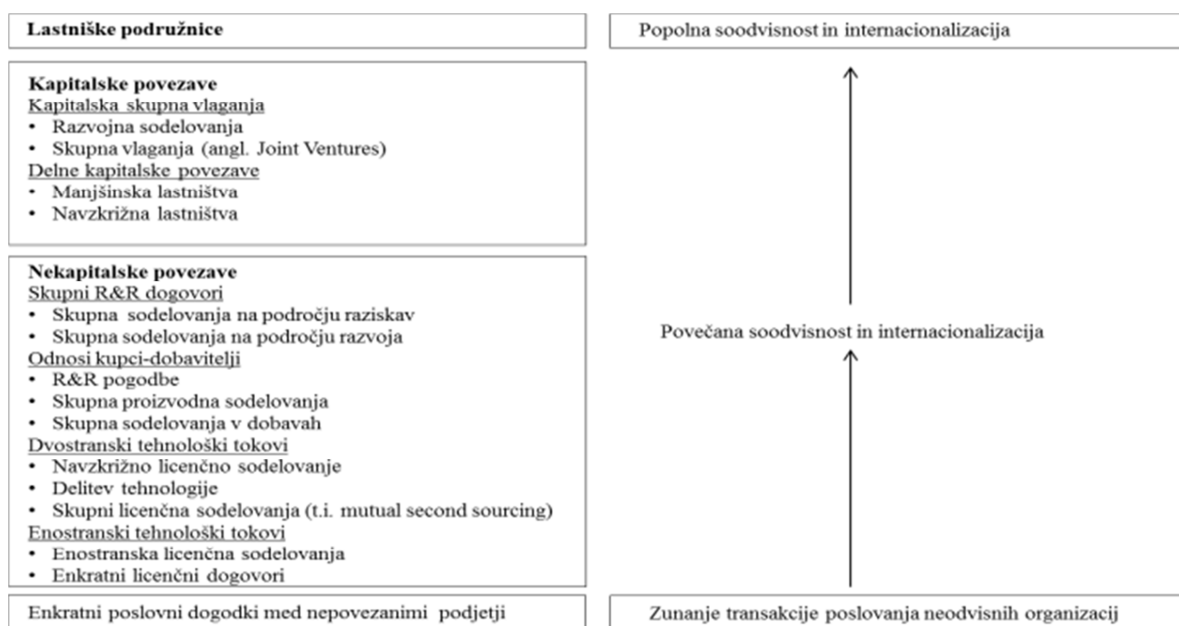
- **Lastniške strateške povezave**, kjer je prisoten kapitalski vložek v enakomernih ali neenakomernih deležih.
- **Nelastniške strateške povezave**, kjer kapitalski vložki niso prisotni in so partnerski odnosi določeni le na podlagi pogodbenih razmerij.

Na podlagi zgoraj omenjenih dveh osnovnih konceptov nastajajo podrobnejše oblike, med katerim lahko izpostavimo nekaj najpogostejše uporabljenih:

- **Skupna vlaganja** (angl. *joint venture*) so najbolj razširjena oblika lastniškega strateškega povezovanja ob upoštevanju ustanovitve ločenega podjetja. Obstaja več tipov t.i. joint venture vlaganj, ki lahko temeljijo na enakovrednih ali neenakovrednih kapitalskih deležih s praviloma omejenim namenom delovanja. Pogosto se pojavljajo pri razvojnih ali proizvodnih aktivnostih v zrelih panogah in pri mednarodnem prenosu znanj in tehnologij.
- **Kapitalska vlaganja** predstavljajo manj zavezujočo obliko kapitalskih strateških povezav, ki od partnerjev ne terja tako globoke zaveze po sodelovanju v primerjavi z JV vlaganji in se lahko odraža le v nakupu določenega lastniškega deleža, preko katerega se vzpostavlja osnova za strateško povezovanje.
- **R&R konzorcij** je nelastniška oblika razvojnega sodelovanja med dvema ali več podjetji, ki se praviloma oblikuje v tehnoloških panogah s hitrimi razvojnimi cikli in visokimi razvojnimi stroški. Posledično vpliva na zmanjševanje razvojnih stroškov in hitrejšo implementacijo razvojnih inovacij na trg.
- **Strateški pogodbeni odnosi** se uporabljajo kot najbolj osnovna oblika nelastniškega strateškega povezovanja s katerimi podjetja krepijo svoje strateške odnose. Najpogostejše se uporabljajo v dobaviteljskih verigah (angl. *Supply chain*), kjer si strateški partnerji, kupci in dobavitelji, izkazujejo medsebojno soodvisnost pri izmenjavi znanj, tehnologij in delitvi tveganj na področju razvoja, trženja in proizvodnje. Pomembnost strateškega pogodbenega odnosa je zagotovo odvisna tudi od položaja partnerjev v dobaviteljski verigi (angl. *Upstreamness*), ki narekuje zahtevano raven medsebojne strateške povezanosti dveh ali več partnerjev.

Narula in Hagedoorn (1999, str. 289) navajata, da obstaja več vrst oziroma oblik sodelovanja med podjetji, ki odražajo različne stopnje medsebojne odvisnosti organizacij in internacionalizacije poslovanja. Na eni strani imamo podružnice, ki na podlagi skupnih kapitalskih temeljev predstavljajo popolno soodvisnost in lažjo povezljivost medsebojnega delovanja. Na drugi strani nastopajo enkratni poslovni dogovori, ki predstavljajo popolno neodvisnost vključenih podjetij. Poudarjata, da so kapitalsko podprte strateške povezave načeloma bolj usmerjene na mednarodne trge in posledično bolj vpete v strateška povezovanja v mednarodnem poslovnem okolju. Kljub temu, pa je v zadnjih treh desetletjih zaznati vse večji porast ne-kapitalskih povezav, ki zaradi učinka globalizacije povečujejo svoj obseg tudi v mednarodnem okolju. Temu so pripomogle tudi novejšje gospodarske panoge, kjer so poslovni cikli hitrejši in potrebe po inovacijah večje. Posledično potrebujejo fleksibilnejše oblike strateškega poslovnega povezovanja. Trend je viden predvsem pri tehnološkem povezovanju, ki je naraslo za okoli 20 % od leta 1984 do 1994.

Slika 2: Oblike strateških povezav po Narula in Hagedoorn



Vir: R. Narula, & J. Hagedoorn, *Innovating through strategic alliances: moving forward international partnerships and contractual agreements*, 1999, str. 290.

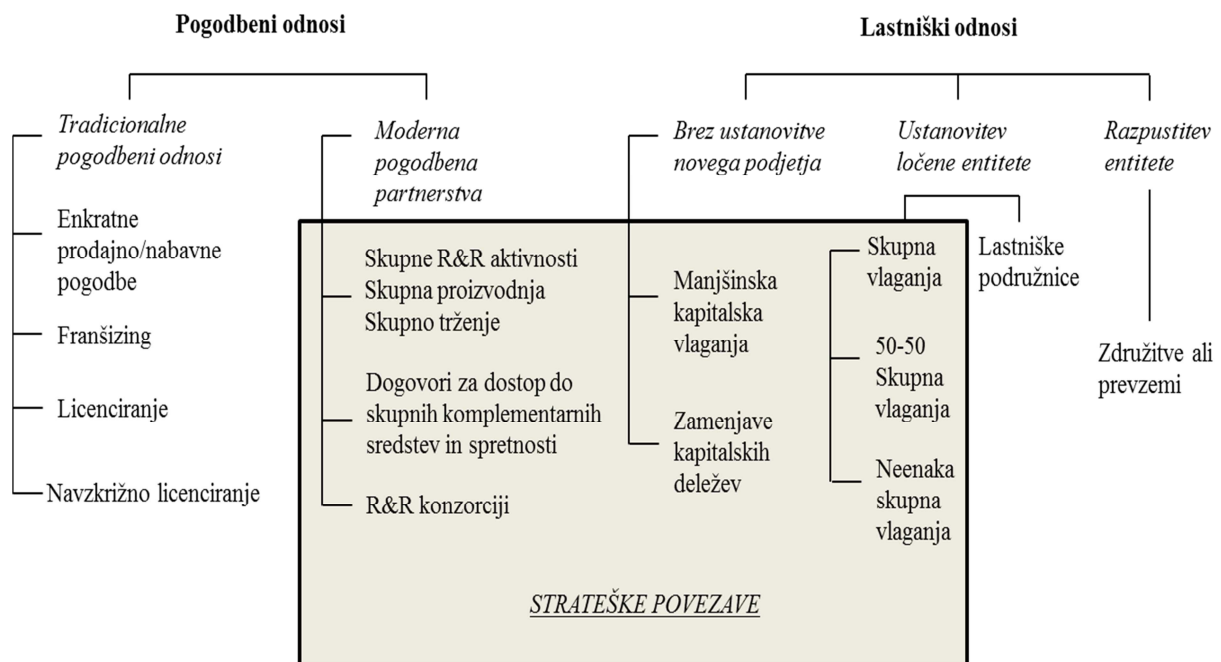
Elmuti in Katwahala (2001, str. 207) nadalje izpostavljata sledeče oblike strateških povezav:

- Marketinške in prodajne povezave: skupni marketinški dogovori, distribucijski dogovori.
- Produktne in proizvodne povezave: nabavne povezave, proizvodne povezave.

- Tehnološke in razvojne povezave: tehnološki razvoj, skupni razvoj industrije in inštitucij znanja (univerze).

Nekje najbolj celovit prikaz oblik strateškega povezovanja pa podajata Kale in Singh (2009, str. 47), ki natančneje opredeljuje prepletenost in povezanost posameznih oblik strateškega povezovanja v poslovnih odnosih med podjetji. Strateške povezave posegajo tako na področje pogodbenih in kapitalskih odnosov ter zajemajo le tisti del omenjenih odnosov, ki izkazujejo lastnosti strateškega povezovanja. Pogodbene oblike strateškega povezovanja načeloma ne zahtevajo vzpostavljanja skupne formalne organizacije, ki jih zahteva kapitalna zaveza partnerjev. Poleg tega, so te vrste strateških partnerstev osredotočene bolj na kratkotrajne aktivnosti, po izteku katerih partnerji nimajo dodatnih obveznosti iz naslova medsebojnega sodelovanja. Najbolj tipične oblike takega povezovanja so razvojna partnerstva, ki so sklenjena za določen namen in omejeno obdobje trajanja razvojnega procesa. Nasprotno pa strateške povezave na osnovi kapitalnih odnosov temeljijo na izmenjavi ali prevzemu kapitalnih deležev, ki so praviloma manjša ali enaka od polovičnega deleža celotnega kapitala. Kapitalna strateška povezovanja se nanašajo tudi na skupna vlaganja, ki ne zajema medsebojno izmenjavo kapitalnih deležev, ampak le skupno kreiranje ločene pravne oblike sodelovanja z deljenimi kapitalnimi vložki. V kapitalne oblike strateškega povezovanja praviloma ne vključujemo združitve in prevzemov, navkljub temu, da se le ti dostikrat pojmujejo kot strateške povezave.

Slika 3: Oblike strateških povezav po Kale in Singh



Vir: P. Kale, & H. Singh, *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here*, 2009, str. 47.

1.6 Dejavniki uspešnosti strateških povezav

Potreba po razumevanju dejavnikov uspešnosti strateških povezav izhaja iz že omenjenega visokega deleža neuspešnih povezav in je s tem prispevala k povečanemu obsegu strokovnih raziskav omenjenega področja. Zaradi hitrega odvijanja sprememb v poslovnem okolju, so koristi oziroma prednosti strateških povezav tesno povezane z odzivnostjo in prilagodljivostjo v procesu prilagajanju spremembam, ki med drugim upošteva tudi končanje povezave, ko le ta ne dosega več uspešnosti oziroma uporabnosti. Temu ustrezno lahko trdimo, da je odzivnost v strateškem povezovanju eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti strateškega povezovanja (Young-Ybarra & Wiersema, 1999, str. 440).

Fleksibilnost delovanja je dodaten ključni dejavnik uspešnosti strateških povezav. Partnerska podjetja so lahko vpletena na več različnih načinov. Glede na to, da ob vzpostavitvi povezave prispevajo le del tveganj, je za njih tudi izhod lažji, kot v primerih popolnih združitvev ali prevzemov. Fleksibilni pristop se uporablja tudi pri uporabi ali nudenju virov. Partnerji na začasni osnovi prevzemajo manjkajoče vire, ki jih dolgoročno sami nimajo na voljo, a jim za doseg omenjenih manjkajočih virov ni potrebno izvajati tveganih in strateško nepotrebnih prevzemov na trgu (Das & Teng, 1999, str. 58).

Kot dejavniki uspešnosti strateških povezav se pogosto pojavljajo naslednji elementi (Whipple & Frankel, 2000, str. 4–13):

- **Zaupanje**
Zaupanje se smatra kot najosnovnejši dejavnik uspešnosti, saj je doseg skupnih ciljev odvisna od stopnje vzpostavljenega zaupanja. Obstoj le tega omogoča nemoten pretok zaupnih in občutljivih informacij, ki prispevajo k nemotenemu delovanju strateškega partnerstva. Ločimo dve osnovni vrsti zaupanja, zaupanje na osnovi osebnosti in zaupanje na osnovi sposobnosti.
- **Podpora najvišjega vodstva**
Spodbujanje in zagotavljanje virov sta dve osnovni aktivnosti, ki ju naj bi izvajalo najvišje vodstvo pri ustvarjanju in izvajanju strateških povezav na vseh ravneh delovanja.
- **Sposobnost doseganja pričakovanih ciljev**
Sposobnost doseganja pričakovanih ciljev se nanaša na izvajanje in ocenjevanje podanih ciljev. To velja za skupne cilje, kot tudi za posamezne cilje partnerjev, ki so vezani na uspešnost delovanja povezave.
- **Kompatibilnost partnerjev**
Omenjeni element se nanaša predvsem na zmožnost partnerjev za skupno proaktivno in k rešitvam usmerjeno delovanje. Kompatibilnost partnerjev se nanaša predvsem na skladnost operativnega načina delovanja in sodelovanje z zmožnostjo reševanja problemov.

- **Jasnost ciljev**

Uspeh strateške povezave v večji meri temelji tudi na jasno postavljenih ciljih, ki morajo biti predhodno medsebojno usklajeni, da v fazi izvajanja ne prihaja do neusklajenosti in nerazumevanja predhodno dogovorjenih ciljev.

Med dejavnike uspešnosti lahko prištevamo tudi nekatere vedenjske značilnosti, ki so ključnega pomena za uspeh strateških povezav (Mohr & Spekman, 1994, str. 137–139):

- Lastnosti partnerstva: zaveza, koordinacija, soodvisnost, zaupanje.
- Komunikacijska vedenja: kakovost, delitev informacij, sodelovanje.
- Tehnike razreševanja konfliktov: skupno reševanje konfliktov, prepričevanje, glajenje, prevlada, kruta obravnava in arbitraž.

Med ključne dejavnike uspešnosti strateškega povezovanja štejemo tudi pravilno zastavljene strategije strateškega sodelovanja. Zamir, Sahar in Zafar (2014, str. 35) izpostavljajo inovacijske strategije, kot tiste, ki bistveno pripomorejo k uspešnosti strateške povezave. Inovacijske strategije poudarjajo vpeljevanje inovacijskih procesov v vse elemente poslovanja podjetij, ki se strateško povezujejo. Ustrezne so predvsem za podjetja, ki želijo ustvariti trajnejše konkurenčne prednosti, temeljiteje spremeniti svojo strateško usmeritev in zmanjšati pritisk konkurentov ter s tem povečati vrednost za svoje odjemalce. Kot najbolj izpostavljene inovativne strategije, ki pripomorejo k uspešnejšemu delovanju strateških povezav, se najpogosteje pojavljajo strategije vezane na soustvarjanje vrednosti (angl. *co-creation strategy*), razvoj modernih tehnologij in uporabo novih poslovnih metod ter kreativnih oblik partnerstev na osnovi prenosa znanj in sposobnosti. Kot primer inovativne strategije, ki deluje na osnovi prenosa znanj in s tem vpliva na uspešnost strateškega povezovanja, lahko izpostavimo sodelovanje podjetij Renault-Nissan in Daimler. Podjetji sta pri izgradnji dolgoročnega strateškega partnerstva uporabili tudi inovativno strategijo na osnovi izmenjave znanj. Renault-Nissan je Daimlerju omogočil dostop to tehnologije električnega pogona, Daimler pa je partnerju ponudil svojo tehnologijo hibridnega pogona.

2 PRILOŽNOSTI IN TVEGANJA STRATEŠKIH POVEZAV

2.1 Priložnosti strateških povezav

Strateške povezave nudijo podjetjem vrsto poslovnih priložnosti, s katerimi lahko vplivajo na svoj tržni položaj in s katerimi vplivajo na strateške usmeritve svojega delovanja. Načeloma bodo do priložnosti strateškega povezovanja bolj dovzetna podjetja, ki nastopajo na relativno odprtih trgih, z močnejšo konkurenčno strukturo, ki podjetja spodbuja k neprestanemu spreminjanju in prilagajanju okvirjev svojega delovanja. Zahteve globalnega delovanja dodatno odpirajo okno priložnosti za različne oblike mednarodnih sodelovanj, kjer strateška povezovanja igrajo izjemno močno vlogo.

V obstoječi literaturi se poslovne priložnosti dostikrat enači z motivi za ustvarjanje povezav. Poslovne priložnosti strateškega povezovanja lahko opredelimo kot pričakovane koristi širše oziroma strateške narave, medtem ko motive oziroma razloge za sklenitev strateških povezav lahko opredelimo kot pričakovane koristi ožje oziroma operativne narave. Ob tem so poslovne priložnosti praviloma vzroki, da podjetja pričnejo delovati v smeri strateškega povezovanja, prednosti strateškega povezovanja pa praviloma razumemo kot posledice udejanjanja poslovnih priložnosti. Torej, širše gledano so priložnosti povezovanja prvi korak k ustvarjanju pogojev za strateško povezovanje.

Za pravilen in zadosten zajem poslovnih priložnosti skozi strateško povezovanje, pa je potrebna zadostna raven izkušenj in sposobnosti, ki jih je potrebno izvajati in uveljavljati v procesu partnerskega delovanja. Hkrati pa morajo vzpostavljene strateške povezave imeti vzpostavljene mehanizme in vzvode delovanja, da priložnosti ustrezno prenesejo v uspešno tržno delovanje.

Strateška povezovanja ponujajo predvsem priložnosti za ustvarjanje vrednosti za vse deležnike v poslovanju. Če nadalje povzamemo, strateške povezave izhajajo predvsem iz naslednjih ključnih priložnosti, ki se zaznavajo na trgu (Isada, 2010, str. 65):

- Ustvarjanje kritične mase oz. ekonomije obsega
Ekonomija obsega je s stroškovnega vidika ključen element na podlagi katerega podjetja iščejo priložnosti za rast. S sklepanjem strateških povezav s komplementarnimi partnerji na osnovi ekonomije obsega se podjetja izognejo pomanjkanju zahtevanemu obsega poslovanja, ki je potreben za nemoten razvoj poslovanja.
- Vstop na nove trge
Vstop na nove trge ob pomoči strateškega povezovanja predstavlja eno izmed močnejših priložnosti, do katerih podjetja lahko dostopajo s pomočjo strateških povezav, preko katerih preskakujejo ovire, ki jim s samostojnim delovanjem ne bi uspele zaobiti.
- Povečevanje ključnih sposobnosti oziroma kompetenc
Kompetence podjetij se razširjajo v obliki novih spoznanj, ki jih lahko pridobijo ob sodelovanju v strateški povezavi in s tem izboljšajo svoj tržni položaj.

Chanaron (2006, str. 3) navaja kar nekaj izhodišč, ki so v obliki priložnosti strateških povezav lahko uporabna v več panogah, ob tem pa ustrezajo predvsem avtomobilski industriji. Priložnosti po tem takem lahko opredelimo tudi kot:

- Finančne priložnosti, preko katerih podjetja lahko povečujejo tržno moč in donosnost.
- Komercialne in industrijske priložnosti, ki omogočajo širitev trgov in zmanjševanje komercialnih tveganj ob sodelovanju s strateškimi partnerji.

- Trženjske priložnosti, preko katerih je možna krepitev blagovne znamke in učinkovitejše izvajanje skupnih trženjskih kampanj.
- Tehnološke in organizacijske priložnosti, ki omogočajo skupno ustvarjanje vrednosti predvsem na razvojnem in proizvodnem področju.

2.2 Tveganja strateških povezav

Pri strateškem povezovanju je dosti več poudarka dano tveganjem, ki se pojavljajo ob tem. Velik delež predhodno propadlih strateških povezav je podjetja preusmeril k večjemu zavedanju o obvladovanju tveganj. Tveganje je eno izmed ključnih aktivnosti, ki vpliva na uspeh ali neuspeh strateškega povezovanja. Samo tveganje se pojavlja v vseh fazah strateškega povezovanja, od izbire pravilne strategije povezovanja, postopka selekcije strateškega partnerja in do samega izvajanja strateške povezave. Načeloma so tveganja pri strateškem povezovanju obsežnejša, saj je v poslovnih procese udeleženo več podjetij oziroma partnerjev. Ključna razlika je v oportunističnem obnašanju, saj to ni prisotno v samostojnem delovanju podjetij, pri strateških povezavah pa igra ključno vlogo, ki vpliva na obravnavanje tveganj (Das & Teng, 2001, str. 253). Glede na visok delež neuspešnih strateških povezav, lahko govorimo o tem, da podjetja ne posvečajo dovolj virov in časa pravilni obravnavi omenjene tematike.

Tveganje lahko opredelimo kot stanje, ko obstaja verjetnost za različne odklone želenih poslovnih dogodkov od pričakovanih, ki nastajajo zaradi nepopolnih informacij in negotovih dogodkov v prihodnosti. Opredelimo ga lahko tudi kot nevarnost, možnost negativne posledice ali izgube, izpostavljenost neugodnostim ali podobno (Uršič, 2008, str. 3).

Tveganja v strateških povezavah je možno razdeliti na (Das & Teng, 2001, str. 253; Weiss Žavbi, 2006, str. 43):

- **Tveganja medsebojnih odnosov**

Tveganja medsebojnih odnosov so definirana kot verjetnost in posledica obstoja neustreznega sodelovanja. Omenjena tveganja nastajajo zaradi možnosti obstoja oportunističnega obnašanja enega izmed ali kar obeh partnerjev v strateški povezavi. Samo oportunistično obnašanja pa je podrobneje vidno v izkrivljanju informacij, prisvajanju virov, izogibanju aktivnega delovanja, itd. Konflikti, ki lahko nastajajo iz naslova oportunističnega obnašanja in premočnih individualnih interesov, ki niso v interesu strateške povezave, predstavljajo jasno tveganje za uspešnost strateškega povezovanja. Omenjeni individualni interesi škodujejo zavezi o skupnem sodelovanju, saj spodkopavajo prvine partnerskega sodelovanja in tako ogrožajo obstoj sklenjenih strateških partnerstev.

- **Tveganja delovanja**

Tveganja delovanja so vsa preostala tveganja, ki se pojavljajo izven medsebojnih odnosov v strateškem povezovanju in negativno vplivajo na delovanje oziroma uspešnost povezave. Omenjena tveganja niso značilna le za strateške povezave, ampak zajemajo delovanja vse udeležencev na trgu, vključujoč strateške povezave. Omenjena tveganja obstajajo tudi v primeru nepreračunljivosti in predanosti skupnim ciljem. Vzroki za tveganja delovanja pa so lahko zunanji ali notranji. Kot zunanji vzroki lahko nastopajo gospodarska recesija, spremembe v zakonodaji in tržna dogajanja. Na strani notranjih vzrokov pa lahko navedemo pomanjkanje znanj partnerskih podjetij.

Tveganja v medsebojnih odnosih se nanašajo na morebitno pomanjkanje predanosti partnerja skupnim ciljem zaveznitva in na preračunljivo delovanje partnerja. Preračunljiv partner spremlja lastne interese na račun drugega in na račun same strateške povezave. Ostala tveganja, z vplivom na uspešnost delovanja strateške povezave, obstajajo tudi v primeru predanosti skupnim ciljem in nepreračunljivosti. Vzroki za omenjena tveganja so lahko na primer zunanji ali notranji. Med zunanje vzroke lahko štejemo na primer gospodarsko recesijo in spremembe zakonskih okvirjev posameznih držav. Kot notranji vzrok pa lahko nastopa nezadostno nepoznavanje partnerskega podjetja (Weiss Žavbi, 2006, str. 43).

Elmuti in Kathawala (2001, str. 207–209) ob tveganjih medsebojnih odnosov in tveganjih delovanja izpostavljata naslednja tveganja, ki vplivajo na uspešnost delovanja strateških povezav:

- **Nasprotja kultur in nekompatibilna »osebna kemija«**

V ospredju so predvsem razlike izhajajoč iz drugačnih kulturnih področij, ki so vidne tudi v poslovnem svetu. Zelo nazoren primer daje različnost poslovne kulture v soočenju japonskega in ameriškega pristopa. Ameriška podjetja ocenjujejo delovanje partnerstev predvsem iz naslova dobičkonosnosti, tržnega deleža in ostalih finančnih koristi. Japonska pa po drugi strani ocenjujejo uspešnost povezovanj z vidika utrjevanja strateškega položaja, predvsem s pridobivanjem dodatnih sposobnosti.

- **Pomanjkanje zaupanja**

Zaupanje predstavlja eno najosnovnejših in najtežjih prvin strateškega partnerstva in mora biti praviloma prisotno skozi celotno obdobje obstoja strateške povezave. K celoviti izgradnji zaupanja pripomore prisotnost enakosti, odgovornosti in zanesljivosti.

- **Pomanjkanje ciljne usmerjenosti**

Vrsta podjetij se strateškega povezovanja loteva iz napačnih razlogov, ki vodijo v neuspeh partnerstva. S tem sledijo drugim ciljem, kot je na primer škodovanje konkurenci, kar zagotovo ne prispeva k ciljni usmerjenosti povezave. Povezave, ki se sklenejo iz pravih razlogov, se tudi lažje soočajo s pomanjkanjem ciljne usmerjenosti, ki izhaja predvsem iz slabega upravljanja povezave in šibkega sodelovanja obeh partnerjev.

- **Pomanjkanje koordinacije med vodstvenimi timi**

Aktivnosti, ki na vodstveni ravni niso usklajene med partnerji in se posledično izvajajo na vseh ravneh operativnega delovanja, so izjemno škodljive za strateške povezave. To še posebej velja za področja delovanja, kjer partnerji izven povezave ostajajo konkurenti.

- **Razlike v operativnih postopkih in odnosih med partnerji**

Neučinkovito izvajanje operativnih aktivnosti enega izmed partnerjem, povzroča nezadovoljstvo in trenja v odnosih. Razlike v organizacijskih sistemih, ki podpirajo operativno delovanje in kateri predhodno niso bili usklajeni ali dogovorjeni, dodatno prispevajo k krepitvi nezaupanja v partnerstvu. Dolgotrajnejša neučinkovitost ene strani, pa lahko vodi celo do prevzema in s tem propada strateške povezave.

- **Ustvarjanje bodoče konkurence**

To predstavlja eno izmed bolj perečih težav strateškega povezovanja, predvsem na področju visoke tehnologije ali pri povezovanju na novih trgih. Podjetja lahko uporabljajo strateške povezave za pregled stanja pri morebitnih konkurentih ali na trgu, kamor želijo kasneje vstopiti s svojo podružnico. Vrsta podjetij zaradi strahu pred morebitnim ustvarjanjem bodoče konkurence, ne izvaja strateške povezave na področju svojih osnovnih znanj in sposobnosti.

Tveganja lahko podrobneje opredelimo tudi po posameznih fazah strateškega povezovanja, saj se podjetja srečujejo s pojavom tveganj v celotnem procesu strateškega povezovanja, od izbire partnerja do zaključka strateške povezave. Tveganja so posledično prisotna v naslednjih fazah strateškega povezovanja (Das & Teng, 1999, str. 56–60):

- **Tveganja pri izbiri partnerjev**

Določeni tipi strateških povezav so obremenjeni z večjo stopnjo tveganja. To so povezave s konkurenti, povezave med močnimi in šibkimi podjetji ter povezave med šibkimi podjetji. Povezave med potencialnimi partnerji, ki se v več pogledih dojemajo kot enakovredni, bodo uspešnejše. Znotraj prve faze se tveganja nanašajo na ujemanje strategij in virov. Strateški cilji se morajo med partnerji v največji možni meri ujemanjati in delovati usklajeno, da izničijo tveganje strateškega neujemanja. Viri pa morajo biti čim bolj komplementarni, da prispevajo k uspešnemu delovanju in ustvarjanju dodane vrednosti strateškega povezovanja.

- **Tveganja pri vzpostavljanju povezave**

V drugi fazi strateškega povezovanja je potrebno poiskati najprimernejšo obliko povezave. Partnerska podjetja morajo najti tako obliko povezave, ki jim omogoča zadostno stopnjo fleksibilnosti in organizacijske togosti. Slednja upošteva visoko raven povezanosti in tesnosti povezave ter ustrezno organizacijsko strukturo, ki je potrebna za nemoteno delovanje. Fleksibilnost pa omogoča različno raven razpoložljivosti virov in sredstev, ki bodo uporabljeni v povezavi. Tveganja se nanašajo na iskanje pravega ravnotežja med fleksibilnostjo in organizacijsko togostjo, ki lahko ob nepravilnem razmerju ogrozi strateško povezavo.

- **Tveganja pri upravljanju povezave**

Ključna tveganja se nanašajo na razmerja pri upravljanju povezave. Le to mora biti dovolj usklajeno, hitro in učinkovito, da med partnerji ne prihaja do trenj in da partnerji ostajajo osredotočeni na koristi strateške povezave brez premočnega oportunističnega obnašanja, ki bi škodilo interesom strateške povezave. Po drugi strani je v povezavi potrebna tudi določena stopnja vzajemne konkurenčnosti med partnerji, ki prispeva k ustvarjanju in pretoku idej ter znanja znotraj povezave. Preveliko oportunistično tveganje velja za največje tveganje upravljanja povezav, kjer je lahko ogrožena učinkovitost in konkurenčnost delovanja.

- **Tveganja pri ocenjevanju delovanja povezave**

Strateške povezave so pogosto pod pritiskom, da prikažejo pozitivne rezultate v relativno kratkem obdobju. Zato je bistven časovni vidik s katerega se gleda na uspešnost delovanja. Neusklajeno ocenjevanje ustvarja tveganje za različna dojetanja partnerjev glede uspešnosti strateške povezave. Dolgoročni vidik ocenjevanja strateškega sodelovanja se pričakuje predvsem pri tehnoloških inovacijah z dolgotrajnim rokom tržnega razvoja. Obstoj tveganj prehitrih zaključkov o učinkovitosti delovanja povezave in posledično razpad sodelovanja zahteva skrben pristop s strani obeh partnerjev.

Obvladovanje tveganj prispeva k zmanjševanju negativnih odklonov od pričakovanega stanja v strateškem povezovanju, hkrati pa zmanjšuje tudi možnosti večjih donosov, ki jih ponuja morebiti tvegano poslovno okolje ali samo tvegano delovanje obeh deležnikov.

3 STRATEŠKE POVEZAVE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

3.1 Tržno okolje avtomobilske industrije

Avtomobilska industrija predstavlja eno izmed najnaprednejših in največjih gospodarskih panog z obsežnimi vplivi na ostale industrije in sektorje. Raznolikost dejavnosti je izjemna, saj obsega pred-razvojne, razvojne, proizvodne, prodajne in poprodajne aktivnosti, vse od področja osebnih pa do področja tovornih vozil in njihovih pod-segmentov.

Avtomobilska industrija je ob tem ena izmed najbolj reguliranih in nadzorovanih industrij za katero so značilne obvezne prilagoditve nacionalnim zakonodajam. Pri tem se številni standardi, predpisi in specifikacije razlikujejo med seboj po posameznih nacionalnih oziroma regionalnih trgih, kot sta na primer Evropa ali Severna Amerika (Stropnik, 2004, str. 21).

Avtomobilska industrija je strukturno zelo specifična panoga in kot njeno posebnost lahko posledično označimo močno koncentracijo relativno majhnega števila podjetij na vrhu vrednostne verige, ki imajo izjemno moč nad velikim številom ostalih udeležencev v verigi, predvsem dobavitelji na vseh ravneh delovanja. Vodilna podjetja panoge in celotne

verige delovanja v industriji v večini izhajajo iz t.i. triade najrazvitejših držav v industriji, to so Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Nemčija in Japonska, če ob strani pustimo manjše igralce v industriji, ki ravno tako prihajajo iz ostalih razvitih držav Evrope in Azije. Nadalje lahko kot močno značilnost avtomobilske industrije upoštevamo tudi visoko raven prilagajanja izdelkov oziroma podsistemov in sklopov, ki so vgrajeni v vozila. Temu sledi, da proizvajalci vozil in njihovi dobavitelji, ki sestavljajo vrednostno verigo, izkazujejo visoko stopnjo soodvisnosti in posledično se v industriji pojavljajo močne regionalne strukture sodelovanja, predvsem na področju proizvodnje, saj dobavitelji v izogib previsokim logističnim stroškom s svojimi proizvodnimi zmogljivostmi sledijo proizvajalcev vozil v bližino njihovih tovarn (Sturgeon, Memedovic, Van Biesebroeck, & Gereffi, 2009, str. 9). Vstop novih konkurentov ni pogost, saj so vstopne ovire izjemno visoke in za nove igralce predstavljajo močan izziv in zahtevajo velike kapitalske vložke in specifično znanje potrebno za razvoj, proizvodnjo in trženje vozil. Kljub tem se v zadnjih letih, ob silovitem razvoju informatizacije in digitalizacije osebnih vozil, kažejo signali, da obstaja velika verjetnost novih konkurentov, predvsem s področja informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Le ti iščejo nove poti za razvoj pametnih rešitev, ki bi prispevale k nadaljnjemu razvoju avtomatizacije vožnje.

Če kot referenco razvitosti posameznih trgov vzamemo obseg prodaje po regijah se kot največji trgi avtomobilske industrije pojavljajo Azija s Kitajsko, kot največjim azijskim trgov, Severna Amerika z ZDA na čelu in Evropa s skupnim trgov Evropske Unije (v nadaljevanju EU). Največji delež proizvodnje in prodaje zavzema področje Azije, kjer Kitajska igra nosilno vlogo mobilizacije, saj je z nadpovprečno rastjo v preteklih 15 letih s trenutno prodajo okoli 22 milijonov (v nadaljevanju mio) vozil postala največji posamični trg na svetu. Severna Amerika je v začetnih fazah razvoja avtomobilske industrije predstavljala največji trg in ob tem prispevala k močnemu razcvetu avtomobilizma v sodobnem času. Za Evropo lahko rečemo, da je skupaj z ZDA delila pionirsko vlogo razvoja avtomobilske industrije, ki pa ji po obsegu prodaje trenutne ne uspe slediti, saj je vpliv finančne krize še vedno viden in posledično prodaja v Evropi še vedno zaostaja za ravnjo, ki se je dosegala pred letom 2008.

Tabela 1: Prodaja osebnih vozil v mio po geografskih področjih v obdobju 2011-2018

Področje/Leto	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*	2018*
Azija	25,6	28,8	32,0	34,3	36,1	38,3	40,1	41,9
Severna Amerika	15,3	17,1	18,4	19,5	20,1	20,6	21,1	21,0
Južna Amerika	5,5	5,8	5,9	5,4	5,0	5,1	5,3	5,5
Evropa	19,6	17,8	17,4	17,8	17,9	18,3	18,6	19,1
Globalno	72,0	75,7	80,1	83,7	85,8	89,0	91,9	94,2

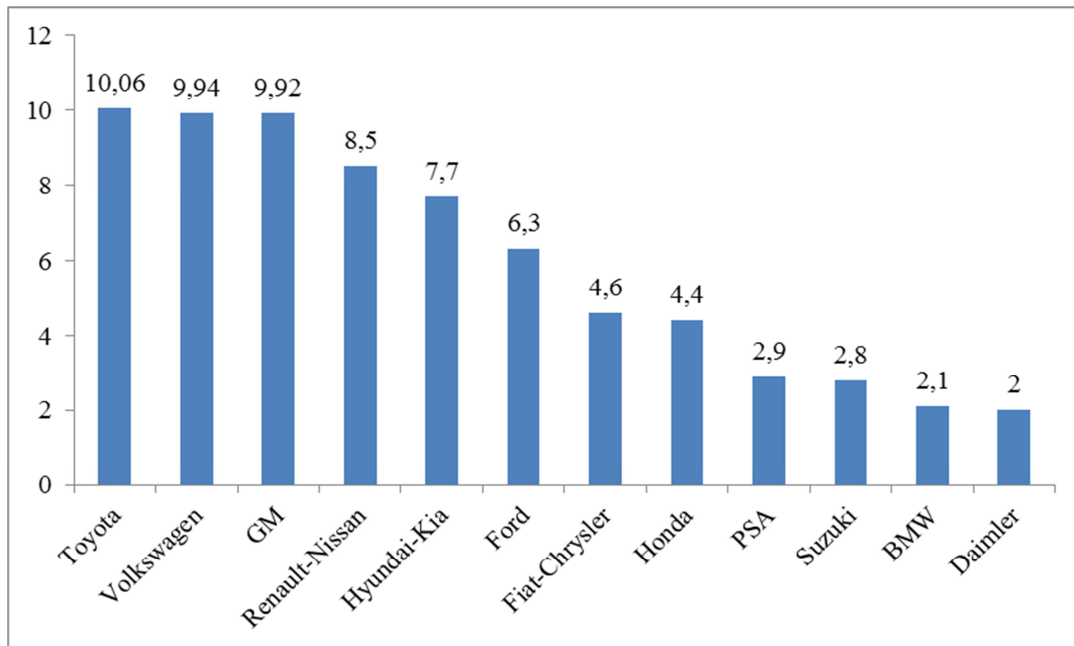
Legenda: *predvidevanje

Vir: A. Jonas, R. Shanker, P. Jain, & N. Mehta, *Global Data Autobook*, 2015, str. 4.

Gledano s stališča evropskega gospodarskega območja, ki ob Severni Ameriki in Aziji predstavlja enega izmed treh največjih nosilcev gospodarskega razvoja na svetu, je avtomobilska industrija izrednega pomena za področje zaposlovanja, uvajanja novih tehnologij, okoljske učinkovitosti, spreminjanja trendov v mobilnosti prebivalstva in krepitvi izvoznega udejstvovanja. Za Evropo, ki za nas predstavlja domači trg, lahko poudarimo naslednja dejstva, ki jih izpostavlja Evropsko združenje proizvajalcev vozil in ki potrjujejo izjemno pomembnost panoge za celotno gospodarstvo v regiji. Avtomobilska industrija v Evropi zaposluje kar 12,1 mio ljudi, od tega 2,1 mio ljudi v neposredni proizvodnji vozil, kar predstavlja 5,6 % celotnega zaposlenega prebivalstva. Proizvodna raven zajema 19 % delež celotne svetovne proizvodnje vozil. Po velikosti Evropa predstavlja tretji največji svetovni trg, takoj za Azijo in Severno Ameriko. Kot razviti trg, ima Evropa visoko stopnjo motorizacije, ki je s 564 vozili na 1.000 prebivalcev ena najvišjih na svetu, kar močno odstopa od svetovnega povprečja, ki znaša 174 vozil na 1.000 prebivalcev. Panoga v Evropi izkazuje močne presežke v trgovinski bilanci, ki na letni ravni dosegajo 95 milijard evrov (v nadaljevanju EUR), saj evropska avtomobilska industrija izvozi bistveno več izdelkov, kot jih uvozi. V letu 2014 je evropska avtomobilska industrija izvozila 6 milijonov vozil in tu ne upoštevamo vozil, ki so jih evropski proizvajalci proizvedli na tujih trgih. Največji prekomorski tržišči sta Azija s 34,2% deležem izvoza in Severna Amerika s 27,8% deležem izvoza. Evropska unija je tudi največji vlagatelj v raziskave in razvoj v avtomobilski industriji, ob tem pa ima panoga s 26% deležem tudi vodilno vlogo na področju raziskav in razvoja v med-sektorski razvrstitvi znotraj evropskega gospodarstva (European automobile manufactures association, 2015).

Proizvajalci vozil so zagotovo najbolj viden in prepoznan del avtomobilske industrije, ki predstavljajo končni del celotne vrednostne verige, ki deluje v industriji. S svojim delom posegajo na eni strani na medorganizacijski trg, kjer se njihovo delovanje prepleta predvsem z dobavitelji, ob tem pa s svojimi tržnimi aktivnostmi igrajo močno vlogo na potrošniškem trgu trajnejših dobrin. Če se osredotočimo le na proizvajalce osebnih vozil in ob strani pustimo segmente tovornih in ostalih specialnih vozil, smo že predhodno ugotovili, da gre za visoko konkurenčen trg, navkljub relativno majhnemu številu konkurentov. Večino delovanja obvladuje 12 največjih proizvajalcev, ki so v preteklih letih šli skozi intenziven proces konsolidacije z združevanjem manjših proizvajalcev v večje proizvajalce z močnim portfeljem blagovnih znamk. Toyota je edina izmed treh največjih proizvajalcev, ki pod svojo streho ne združuje večjega števila blagovnih znamk, kot je to vidno pri ostalih dveh največjih proizvajalcih, to sta Volkswagen in General Motors. Njihovo izjemno tržno moč in koncentracijo, ki že meji na oligopolno stanje trga, lahko nakažemo tudi z dejstvom, da je 12 največjih proizvajalcev v letu 2014 obvladovalo okvirno kar 85 % svetovnega trga proizvodnje vozil (Jonas, Shanker, Jain, & Mehta, 2015, str. 4.; Renault, 2015, str. 80). To pove, da se ključne smernice delovanja na trgu ustvarjajo med temi vodilnimi proizvajalci, pa naj gre za tehnološke inovacije, ustvarjanje tržnih trendov ali medsebojno sodelovanje v smislu strateškega delovanja.

Slika 4: Največji svetovni proizvajalci osebnih vozil v 2014 (število prodanih vozil v mio enot)



Vir: Renault Atlas, 2015, str. 80.

Na avtomobilsko industrijo imajo velik vpliv tudi tako imenovani mega trendi, ki že danes vplivajo na delovanje celotnega svetovnega gospodarstva. Demografske spremembe, kot sta urbanizacija in staranje prebivalstva predvsem v razvitih področjih, zagotovo igrajo ključno vlogo kako bo delovala in se prilagajala industrija. Onesnaževanje okolja in s tem povezana okoljska ozaveščenost je ravno tako močan dejavnik, ki vpliva na razvojno in proizvodno naravnost vseh deležnikov v vrednosti verigi avtomobilske industrije, od proizvajalcev vozil in vse do dobaviteljev na najnižjih ravneh. Globalni tehnološki napredek, tako kot v ostalih panogah, omogoča avtomobilski industriji uporabo in implementacijo novih dognanj, ki pripomorejo k izboljšanju uporabniške izkušnje, pa naj bo to na področju udobja, varnosti ali pa ekologije.

Za lažje razumevanje delovanja tržnega okolja avtomobilske industrije velja poudariti za industrijo ključne specifične izzive s katerimi se panoga trenutno sooča in ki bodo prispevali k temeljiti preobrazbi celotnega trga in poslovnih procesov avtomobilske industrije v naslednjih desetletjih (Bernhart, Kleimann, & Hoffmann, 2011, str. 48–81):

- **Premik k Aziji**

Glede na rast ekonomske moči najmočnejših trgov v Aziji v zadnjem desetletju, se temu ustrezno prilagaja tudi kupna moč in tržna privlačnost avtomobilske industrije v omenjeni regiji. Premik razvojnih in proizvodnih aktivnosti v Azijo predstavlja enega izmed ključnih elementov, ki vplivajo na preoblikovanje tržnega delovanja avtomobilske industrije v celoti, saj hitro in celovito prilagajanje specifičnim zahtevam

kupcev v Aziji zahteva temeljito prestrukturiranje celotne verige delovanja v industriji. Večina prodanih vozil na največjem azijskem trgu, Kitajski, je danes že razvita in proizvedena na lokalnem trgu, kar je posledica močne baze raziskovalno-razvojnih in proizvodnih centrov, ki so jih vodilna svetovna podjetja, proizvajalci in dobavitelji, postavila v preteklih letih. Ob tem pa ne gre zanemariti velikosti trga, ki primerjalno s tradicionalnimi trgi v Evropi in Severni Ameriki, predstavlja izjemen dolgoročni potencial rasti. Samo Kitajska naj bi leta 2025 na svetovni ravni zavzemala 13% tržnih delež v prodaji osebnih vozil, kar pomeni izjemno povečanje v primerjavi s 3% deležem v letu 2000.

- **Majhno je lepo**

Premik k občutno večjemu povpraševanju po manjših vozilih v prihodnje bo slonel na večji prodaji na rastočih gospodarstvih Azije in Južne Amerike, kjer kupna moč prebivalstva še ne dopušča nakupov večjih in s tem dražjih vozil. Istočasno manjši in cenovno ugodni avtomobili predstavljajo nov globalni trend vezan za stroškovno učinkovito mobilnost, ki se pojavlja predvsem v razvitih državah, kjer je globalna kriza v preteklih letih preobrazila nakupne navade potrošnikov, ki sedaj bolj preudarno dojemajo nakup avtomobila. Po drugi strani pa bo gonilo rasti povpraševanja po manjših vozilih tudi večanje mest in s tem urbanega prebivalstva, ki bo zaradi stiske s prostorom spreminjalo svoje nakupne navade in se usmerjalo k nakupu vse manjših vozil. S tem se bodo spreminjala tudi dojemanja posameznih segmentov vozil, kjer že sedaj dojemanje dražjega oziroma premijskega avtomobila ni več povezano z njegovo velikostjo. Posledično se čedalje več premijskih ponudnikov, ki predhodno niso bili navzoči v segmentu majhnih vozil, vse bolj množično uveljavlja v omenjenem velikostnem razredu. Vsekakor pa ne gre spregledati, da na vse večjo uporabo manjših vozil vpliva tudi okoljska ustreznost, saj manjša vozila povzročajo manj škodljivih posledic za okolje.

- **Demotorizacija**

Mlajše generacije, predvsem v urbanih področjih, vse bolj izgubljajo interes za nakup in uporabo osebnih vozil. Potreba po lastništvu se vse bolj zmanjšuje, le to pa zamenjuje vse večje zanimanje le za uporabo, pa še to le v primerih, ko se za to dejansko pojavi potreba. Tako imenovana souporaba vozil v mestih bo vse bolj pridobivala na veljavi. Avtomobili, predvsem pri mlajši populaciji, vse bolj izgubljajo pomen statusnega simbola, ki ga nadomeščajo ostale produktne vsebine izven avtomobilske industrije, kot so na primer pametne mobilne naprave. Pojavljati se bodo pričele nove alternativne oblike transportnih sredstev, ki bodo nadomeščale potrebo po avtomobilih.

- **Elektrifikacija pogonov**

Ob vse ostrejših zakonodajnih zahtevah po zmanjšanju negativnih vplivov na okolje bodo alternativni pogoni čedalje bolj izpodrivali trenutno vodilno vlogo motorjev z notranjim izgorevanjem. Že danes se vse bolj uveljavljajo na trgu, navkljub infrastrukturnim preprekam in predsodkom uporabnikov o njihovi omejeni uporabi. Polna oziroma še bolj delna elektrifikacija vozil bo zagotovo igrala osrednjo vlogo pri

zmanjševanju škodljivih izpustov v okolje v naslednjih letih. Ocenjuje se, da bi hibridna vozila lahko zavzela tudi do 40 % svetovnega tržnega deleža v naslednjem desetletju, izključno električnim vozilom pa strokovnjaki napovedujejo možnost pridobitve do 20 % tržnega deleža.

- **Povezljivost**

Čedalje večja digitalizacija in povezljivost v življenju prebivalstva, bo vplivala tudi na delovanje vozil, saj bodo le ta vse bolj prevzemala funkcijo informacijskih vmesnikov in omogočala večjo povezljivost na več ravneh, to je povezljivost vozila z zunanjim okoljem, tudi z drugimi vozili in povezljivost voznika z vozilom. Vse večja povezljivost bo prispevala k možnosti večje avtonomnosti vozila pri vožnji in s tem izboljšane funkcije varnosti in udobja. Trenutno znani napredki pri vpeljevanju širšega konteksta povezljivosti v vozila nakazujejo na relativno hiter pričetek uporabe povezljivih tehnologij v prihodnjem desetletju.

- **Novi poslovni modeli**

Demografske in tehnološke spremembe bodo povzročale pojav novih poslovnih modelov v industriji, tako na ravni končnega trženja, kot na ravni med organizacijskega delovanja na horizontalni in vertikalni ravni. Ponudba souporabe vozil, ki v mestih predstavlja enega izmed novih poslovnih modelov, bo zahtevala preusmeritev tržnega delovanja od ponujanja produktov do ponujanja storitev. Relativno toge oblike organizacij znotraj avtomobilske industrije bodo primorane k zajemu fleksibilnejših organizacijskih oblik, ki bodo učinkoviteje prepoznavale in upravljale nove poslovne modele. Nove tehnologije, vse večji cenovni pritiski in nestabilne cene surovin so eni izmed dejavnikov, ki bodo znotraj dobaviteljske verige prispevali k ustvarjanju novih poslovnih modelov.

- **Pomanjkanje inženirjev in specialistov**

Podjetja nastanena v razvitih državah s hitro starajočim se prebivalstvom bodo čutila pomanjkanje usposobljene delovne sile, predvsem na področju specializiranih naravoslovnih znanj, kar bo ob višjih stroških dela povzročalo negativni vpliv na cenovno konkurenčnost. Hkrati pa se bo, zaradi učinkov lokalizacije razvojnih in proizvodnih sposobnosti, delež inženirskih znanj izjemno hitro povečeval v t.i. novih ekonomijah.

- **'Glo/cal' organizacija poslovanja**

Glo/cal pojmuje istočasno delovanje podjetij na globalni in lokalni ravni. Uspešna globalna podjetja, proizvajalci in dobavitelji, bodo še bolj povečevala odgovornosti in pristojnosti svojih regionalnih operacij, da posledično v največji možni meri prilagodijo svoj način delovanja, ki bi imel največji pozitiven učinek za tržno uspešnost. Okvir globalnega delovanja se bo prilagajal lokalnim posebnostim in s tem pozitivno vplival na tržno uspešnost po posameznih lokalnih trgih. Podjetja v industriji trenutno uporabljajo različne pristope, a trend nakazuje čedalje večjo potrebo po lokalni integraciji, saj so zahteve in pričakovanja posamičnih trgov vse preveč različne, da bi lahko uveljavljali pravilo en produkt za cel svet. Večina osnovnih konstrukcij vozil sloni na enotnih elementih, ki pa so v posameznih področjih prilagojeni potrebam

lokalnih trgov. To še zlasti velja za dizajn in pogonske sklope vozil. Nujnost uporabe pristopa globalno/lokalno se kaže v različnosti lokalnih trgov Evrope, ki v večini uporablja dizelske motorje in Južne Amerike, kjer so motorji na bio goriva najbolj prisotni.

- **Prožnost panoge**

Togost industrije, ki se najbolje kaže v relativni počasnosti razvoja novih produktov in prevelikih proizvodnih kapacitetah, se zaznava kot morebitna ovira pri uspešnejšem delovanju v prihodnje, zato se izkazuje potreba po prožnejšem razumevanju potreb kupcev, spremembi odnosa do dobaviteljev in večji odprtosti za prevzem dobrih praks iz ostalih panog.

- **Širitev in konsolidacija**

Podjetja v avtomobilski industriji so v preteklih desetletjih povečevala svoj obseg s pomočjo prevzemov in združitvev. S tem so pridobivala na ekonomiji obsega, ki je v panogi ključnega pomena. Danes se soočamo z dejstvom, da 20 največjih proizvajalcev vozil obvladuje 94% svetovne proizvodnje vozil. Število proizvajalcev vozil se je v zadnjem stoletju močno zmanjšalo. Na začetku 20. stoletja je bilo na trgu prisotno okoli 500 proizvajalcev, danes pa je na trgu prisotnih le okoli 23 večjih proizvajalcev. Kljub temu se napoveduje ponovni porast števila proizvajalcev vozil, predvsem po zaslugi krepitve kitajskega trga in vstopa novih konkurentov iz drugih tehnoloških panog. Po drugi strani pa je število dobaviteljev močno naraščalo, deloma tudi po zaslugi proizvajalcev vozil, ki so svoje aktivnosti na področju komponent prepuščali zunanjim izvajalcem. Na trgu dobaviteljev se je proces konsolidacije že pričel in bo v prihodnje dodobra spremenil podobo trga. Ob tem pa je potrebno upoštevati, da se bo proces konsolidacije razvijal različno glede na posebnosti tržnih segmentov v katerih delujejo dobavitelji, kot so na primer sedežni sklopi ali plastične komponente.

Poseben poudarek v pregledu tržnega okolja avtomobilske industrije velja dati tudi dobaviteljski mreži, ki predstavlja ogrodje razvoja in proizvodnje vozil, saj dobavitelji nosijo veliko breme in odgovornost pri ključnih procesih avtomobilske industrije. Po nekaterih ocenah, ki se pojavljajo na trgu, proizvedejo dobavitelji več kot dve tretjinski delež vozila. Dobavitelji se znotraj vrednostne verige ločijo na dobavitelje prvega reda, dobavitelje drugega reda in dobavitelje tretjega reda. Večina sistemskih dobaviteljev oziroma dobaviteljev prvega reda se je razvilo v geografskih področjih, kjer so bili prisotni proizvajalci vozil. S tem se nakazuje, da so države z največ dobavitelji tudi gospodarsko najbolj razvite države znotraj triade Evrope, Severne Amerike in Daljnega Vzhoda. Spodnja tabela temu le pritrjuje, saj večina izmed 15 največjih svetovnih dobaviteljev avtomobilske industrije prihaja iz Združenih držav Amerike, Nemčije in Japonske. Dobavitelji so v preteklih letih s strani proizvajalcev prevzeli dobršen del razvojne odgovornosti za izdelke, ki jih dobavljajo proizvajalcem vozil. Posledično so največji dobavitelji po velikosti postali primerljivi z nekaterimi proizvajalci vozil. S svojo tehnološko superiornostjo in razpršenostjo delovanja, z dobavami več proizvajalcem vozil, so ponekod že prevzeli položaj oblikovalca ključnih strateških odločitev, ki vplivajo na

delovanje in izgled končnih proizvodov. Vzorčen primer takega položaja je usmerjanje avtomobilske industrije na področje avtonomne vožnje, kjer so vodilni dobavitelji tisti, ki s svojimi razvojnimi sposobnostmi v večji meri narekujejo potek razvoja avtonomnih vozil.

Tabela 2: Največji svetovni dobavitelji avtomobilske industrije po obsegu prodaje v 2013

Št.	Naziv dobavitelja	Država	Prodaja 2013 (v mio USD)
1.	Robert Bosch GmbH	Nemčija	40,183
2.	Denso Corp.	Japonska	35,849
3.	Magna International, Inc.	Kanada	34,375
4.	Continental AG	Nemčija	33,500
5.	Aisin Seiki Co.	Japonska	27,125
6.	Hyundai Mobis	J. Koreja	24,667
7.	Faurecia	Francija	23,950
8.	Johnson Controls, Inc.	ZDA	23,440
9.	ZF Friedrichshafen AG	Nemčija	20,434
10.	Lear Corp.	ZDA	16,234

Vir: Automotive News, Top Suppliers North America, Europe and the world, 2014, str. 4.

3.2 Vpliv strateških povezav na avtomobilsko industrijo

Avtomobilska industrija je kot zrela in izjemno konkurenčna panoga zelo dovzetna za iskanje tržnih sinergij, ki prispevajo k izboljševanju tržnega položaja. V tem okviru so strateške povezave izjemno primerno orodje za izkoriščanje sinergij na trgu avtomobilske industrije. Nishimura (2010, str. 3) navaja nekaj ključnih temeljev za strateško povezovanje v avtomobilski industriji. Med drugim izpostavlja povečano raven konkurenčnosti, skrajševanje življenjske dobe proizvodnje vozil, visoke potrebe po kapitalnem investiranju, povečane zahteve po inovacijah in visoko zahtevnih tehnologijah. Vsekakor ne gre pozabiti tudi na ostale strateške dejavnike, ki izvirajo iz globalnih družbeno-socioloških ali okoljskih sprememb, kot so večja uporaba socialnih spletnih omrežij, večje okoljske ozaveščenosti ali ostrejših zahtev po varnosti udeležencev v prometu. S tem se povečuje pritisk na podjetja, da čim hitreje prihajajo na trg z novimi inovativnimi rešitvami, ki bi po eni strani upravičile zaupanje in pričakovanja potrošnikov, po drugi pa zadostile zahtevam tržnih in okoljskih regulatorjev. Vse to povzroča izjemno močne strateške spremembe v podjetjih z namenom čim hitrejšega in uspešnejšega prilagajanja pričakovanjem trga. Temu ustrezno podjetja v avtomobilski industriji zadnjih nekaj desetletij intenzivno pristopajo k uporabi strateških povezav z namenom izkoriščanja pozitivnih učinkov, ki jih le te ponujajo. Avtomobilski proizvajalci in njihovi dobavitelji v strateških povezavah iščejo tudi rešitve za strukturne pomanjkljivosti, ki so se povečevale skozi desetletja. Tu vsekakor izstopata prekomerna razpoložljivost proizvodnih kapacitet, ki se ni pravočasno prilagajala potrebam trga in tudi s tem povezana slabša donosnost poslovanja.

Preučevana panoga deluje po principu evolucijskega pristopa, saj je glede na zrelost tržnega segmenta težko pričakovati izjemno hitre spremembe, ki bi v popolnosti spreminjali relativno toge koncepte industrijskega razmišljanja in delovanja. Navkljub temu se je v panogi oblikoval konkurenčni pristop na podlagi sposobnosti kompetenc, ki so temelj uspešnega tržnega delovanja in ki podjetjem omogočajo razvoj tehnološkega in poslovnega napredka skladno z globalnim tehnološkim razvojem družbe. Ustrezna usposobljenost podjetij za doseganje čim boljšega tržnega položaja in s tem povezanih pozitivnih učinkov na poslovanje, je pogojena s kakovostjo nabora kompetenc. Tako izboljševanje konkurenčnosti temelji na področju sposobnosti kompetenc, kar se v avtomobilski industriji smatra kot eden glavnih motivov za ustvarjanje strateških povezav, saj podjetja z namenom izboljševanja svoje konkurenčnosti poskušajo krepiti raven sposobnosti, zaradi česar se zatekajo k intenzivni uporabi strateškega povezovanja, preko katerega hitreje pridobijo manjkajoče kompetence in znanja (Fujimoto & Arturo Heller, b.l., str. 3).

Skladno z ostalimi panogami svetovnega gospodarstva, je tudi avtomobilska industrija postala globalna. Vpliv globalizacije je okrepil konkurenčnost in učinkoval na oblikovanje novih, tesnejših odnosov med udeleženci v avtomobilski industriji, tako na vertikalni, kot na horizontalni ravni, s poudarkom na iskanju konkurenčnih prednosti in poslovnih priložnosti. Proizvajalci vozil in dobavitelji na različnih ravneh so se na izzive globalizacije in posledično intenzivnejšega partnerskega povezovanja odzvali z različnimi vzvodi. Camuffo in Volpatto (2002, str. 336) navajata naslednje razloge, ki so povzročili spremembe v poslovanju, s posledično močnejšim vplivom strateškega povezovanja na panogo:

- Implementacija strategije 'proizvajaj, kjer prodajaš' oziroma vključevanje neposredne lokalne proizvodnje na vseh večjih globalnih trgih, tako rastočih, kot zrelih. Pojem t.i. lokalne integracije povzroča iskanje novih lokalnih partnerjev z ustreznimi tehnološkimi sposobnostmi.
- Razširitev proizvodnega nabora z namenom zadovoljitve razpršenih in raznovrstnih zahtev trga in s tem izkoristiti priložnosti na nišnih segmentih.
- Doseganje stroškovnih prihrankov v razvoju (platforme vozil), nabavi (delitev komponent in modulov) in proizvodjanju (modularnost in oddajanje poslov dobaviteljem, angl. *outsourcing*).
- Zmanjševanje tveganj povezanih z enormnimi organizacijskimi in finančnimi napori zahtevanimi z internacionalizacijo poslovanja in povečanim obsegom prenosa odgovornosti razvoja in proizvodnje k dobaviteljev.

Gledano z vidika avtomobilske industrije so se sčasoma razvili različni tipi povezav, ki so prilagojeni specifičnosti delovanja preučevane panoge in so vplivali na potek strateškega povezovanja v celotni vrednostni verigi. V 90. letih prejšnjega stoletja so se pričeli pojavljati vzorci strateških povezav, kjer imajo posamezni partnerji, navkljub

manjšinskemu kapitalskemu vložku, izjemno velik strateški in operativni vpliv na drugega partnerja. S tem vpliv razumemo kot povečano odvisnost na tehnološkem ali poslovnem področju. Omenjeni vzorec strateškega povezovanja se kaže na najbolj izpostavljenih strateških povezavah med avtomobilskimi proizvajalci, kot so Renault-Nissan, Ford-Mazda, Daimler-Mitsubishi (Fujimoto & Arturo Heller, b.l., str. 1).

Nadalje velja izpostaviti dva tipa strateških povezav, ki jih navajajo Dussauge, Garrette in Mitchell (2004, str. 701–702) in sta še posebej značilna za avtomobilsko industrijo. **Komplementarne strateške povezave** (angl. *link alliances*) so usmerjene k dopolnjevanju različnih sposobnosti in virov, kjer na primer eden izmed partnerjev lahko ponudi dostop do trga, drugi pa omogoči razvoj izdelkov. Sodelovanje proizvajalcev vozil General Motors in Isuzu v 80-ih letih predstavlja komplementarno povezavo, kjer je GM tržil terenska vozila, ki jih je razvil in proizvajal Isuzu. Dodaten primer komplementarne povezave, ki ga navaja Isada (2010, str. 66) predstavlja dolgoletno sodelovanje Mazde in Forda, kjer je Ford unovčil Mazdino sposobnost izdelave majhnih vozil, Mazda pa je pridobila dostop do novih trgov, ki jih sama ne bi uspela osvojiti. **Strateške povezave obsega** (angl. *scale alliances*) so naslednji tip strateškega povezovanja, ki je zelo vplival na avtomobilsko industrijo. Povezave obsega pojmuje kot povezave pri katerih partnerji prispevajo sorodne sposobnosti in vire z namenom povečevanja obsega poslovanja ob zmanjševanju stroškov razvoja, proizvodnje in trženja. Znotraj avtomobilske industrije je za omenjeni tip povezave značilno, da podjetja v sodelovanje vključujejo skupne raziskovalno-razvojne aktivnosti, skupno proizvodnjo celotnih vozil ali le njihovih podsklopov. Kot primer povezave obsega lahko navedemo sodelovanje podjetij Fiat in PSA Peugeot Citroen na področju lahkih tovornih vozil, kjer s skupnimi vlaganji v razvoj in proizvodnjo znižujeta stroške in povečujeta obseg prodaje. Nam malce bližnji primer povezave obsega je tudi sodelovanje Renaulta in Daimlerja na t.i. projektu Edison, ki predstavlja platformo mini vozil razreda A. Proizvajalca sta združila razvojno znanje na majhnih vozilih z znanjem zadnjega pogona, s tem sta dosegla nižje stroške razvoja, ob tem pa sta tudi združila proizvodne sposobnosti za proizvodnjo treh vozil na enotni platformi, od katerih se dve proizvajata v Renaultovi tovarni v Sloveniji, eno pa v Daimlerjevi tovarni v Franciji. Razvojni stroški so dosti nižji, dosežena proizvodna količina pa je nekajkrat večja, kot če bi se proizvajalca projekta lotila samostojno.

3.3 Pregled in uspešnost izbranih pomembnejših strateških povezav v avtomobilski industriji

Obseg strateških povezav v avtomobilski industriji močneje narašča zadnji dve desetletji. Ob tem je industrija predvsem v drugi polovici 90-ih let prejšnjega stoletja doživljala izjemno popularizacijo združitvev in prevzemov, kateri ne spadajo v ožji del strateškega povezovanja in so se zaradi takšnih in drugačnih razlogov povečini izkazali za izjemno tvegane in neuspešne. Odmevni neuspehi posameznih združitvev in prevzemov, npr. Daimler Chrysler, so pokazali, da je bilo prevzemanje tekmecev predvsem izhodišče za

nesmotrno povečevanje obsega proizvodnih količin, kar naj bi samodejno vodilo k ustvarjanjem pozitivnih učinkov in medsebojnih sinergij. Žal se predhodno pričakovane sinergije povečini niso uresničevale, saj podjetja dostikrat niso ustrezno prilagodila ključnih segmentov poslovanja, kot na primer prostih proizvodnih kapacitet in neučinkovitost prevelike distribucijske mreže, kar je pripeljalo do razvrednotenja prodajnih cen, nižjih dobičkov in močnega poslabšanja finančnih rezultatov. Posledično so se podjetja zadnjih deset let izogibala uporabi prevzemov in združitvam, kot najbolj prepoznanemu in uporabljenemu modelu skupnega sodelovanja in s tem iskala ter odkrivala inteligentnejše in uspešnejše pristope k medsebojnemu povezovanju. Tako so pričela, lahko rečemo na novo, odkrivati koncept strateškega povezovanja, ki lahko v primerih, ko podjetja k povezovanju pristopajo brez oportunističnih vedenj, ogrožanja tržnega položaja in notranje kulture delovanja, daje izjemno pozitivne medsebojne učinke.

Kot primer dobre prakse strateškega povezovanja v avtomobilski industriji, velja izpostaviti povezavo podjetij Renault in Nissan, na podlagi katere lahko potegnemo kar nekaj zaključkov, ki pomagajo ugotavljati vzroke uspešnosti take vrste sodelovanja. Če izhajamo iz definicije strateških povezav po Kahle in Singh, ki je prikazana na Sliki 3, strateška povezava Renault-Nissan sloni na osnovi kapitalskih odnosov z zamenjavo manjšinskih kapitalskih deležev. Povezava Renault-Nissan velja za najbolj uspešno in najdlje trajajočo strateško povezavo med avtomobilskimi proizvajalci. Model strateške povezave je edinstven v avtomobilski industriji in s svojo odprtostjo in fleksibilnostjo velja za vzorčni model strateškega povezovanja. Povezava je bila vzpostavljena leta 1999, ko je Renault v začetku prevzel 38,6% kapitalski delež v Nissanu, ki je kasneje narastel na 43,4%, Nissan pa je prevzel 15% delež v Renaultu, a brez glasovalnih pravic (Chanaron, 2006, str. 2). Nissan se je v tistem obdobju nahajal v velikih težavah z ogromnim dolgom, staro modelsko paleto, padajočo produktivnostjo in je bil primoran poiskati strateškega partnerja, če se je želel izogniti bankrotu. Kljub temu je Nissan veljal za uveljavljenega proizvajalca predvsem na azijskem in ameriškem trgu z močnejšimi kompetencami na področju terenskih in premijskih vozil (Infiniti). Renault je po drugi strani v 90. letih veljal za uspešnega evropskega proizvajalca vozil z zgodovino uvajanja inovativnih vozil na trg. K odločitvi za sklenitev strateške povezave so prispevale tudi izkušnje Renaulta na področju strateškega sodelovanja. V začetku 90. let mu je spodletela združitev z Volvom, a je kljub temu izvedel nekaj uspešnih povezav, kot na primer sodelovanje z General Motors na področju lahkih tovornih vozil. Oba proizvajalca sta veljala za konkurenta, a z dovolj komplementarnimi vsebinami in potrebami, da je sodelovanje imelo smisel za obe podjetji, navkljub kar nekaj visoko zvenečim imenom, katerim je v tistem obdobju sodelovanje spodletelo, kot na primer Daimler Chrysler. Z današnjega vidika lahko omenjeno povezavo ocenjujemo tudi kot sodelovanje na neenakopravni osnovi, glede na težave Nissana v času sklenitve povezave, ki jih je Renault učinkovito izkoristil, da je z ugodnejšimi pogoji pristopil v povezavo s konkurentom, ki je bil po obsegu nekajkrat večji.

Chanaron (2006, str. 19) je mnenja, da najuspešnejše strateške povezave temeljijo na ustvarjanju dodatnih medsebojnih vezi, ki krepijo povezavo. Tak način gradnje uspešnosti povezave sta uporabila tudi Renault in Nissan. Za uspešno uveljavitev strateških ciljev povezave sta pričela ustvarjati skupne korporativne entitete, kot je podjetje Renault-Nissan B.V s sedežem na Nizozemskem, ki je bilo ustanovljeno leta 2002 in še danes velja za središče srednje in dolgoročnega strateškega upravljanja povezave Renault-Nissan. Ukvarja se z iskanjem skupnih sinergij na vseh področjih delovanja, na primer od določanja skupnih platform, na katerih bodo temeljila vozila obeh znamk, do definiranja smeri razvoja skupnih pogonskih sklopov in poenotenega delovanja na področju logističnih procesov. Na operativni ravni je skupno podjetje ustanovilo dve podjetji, Renault Nissan Purchasing Organization (v nadaljevanju RNPO) in Renault Nissan Information Services (v nadaljevanju RNIS), preko katerih je pričelo učinkoviteje izvajati skupne sinergije na nabavnem in informacijsko-komunikacijskem področju. RNPO, ki predstavlja največjo skupno organizacijo, je strateško sodelovanje na nabavnem področju dvignila na izjemno visoko raven in s svojim principom delovanja in izvedenimi nabavnimi učinki velja za merilo v avtomobilski industriji. V letu 2009 je skupna nabava predstavljala že 100 % celotne nabave obeh podjetij, kar je izjemen skok v primerjavi z letom 2001, ko je bil delež skupne nabave le 30 % (Renault Nissan, 2013, str. 13). Nadalje so bili v okviru skupnega podjetja vzpostavljeni tudi t.i. odbori vodenja (angl. *steering committees*), katerih naloga je prenašanje strateških odločitev na operativno raven v obeh podjetjih, ob tem pa skrbijo, da prenosi dobrih praks iz enega v drugo podjetje potekajo nemoteno ter podpirajo operativne time pri vpeljavi rešitev. Člani odborov vodenja so vodilni zaposleni s posameznih področij obeh podjetij, kar daje dodatno zaupanje, da so rešitve resnično udejanjene v praksi. V letu 2014 je povezava nadgradila sodelovanje na področju medsebojnih sinergij, kjer so v ospredju področja tehnologije, proizvodnje in nabavne verige, na katerih se bodo sinergije ustvarjale z zniževanjem stroškov, z izogibanjem stroškov in s povečevanjem prihodkov. Še aktivnejša usmerjenost v pospeševanje ustvarjanja novih sinergij znotraj povezave temelji na že ustvarjenih koristih v predhodnih letih in povečevanju konkurenčne prednosti. V letu 2009 je povezava ustvarila 1,5 milijard (v nadaljevanju mrd) EUR medsebojnih sinergij, ki so bile enakomerno porazdeljene med obe partnerski podjetji. Leta 2013 pa je obseg ustvarjenih sinergij dosegel že 2,8 mrd EUR, v letu 2016 pa ima povezava cilj doseči kar 4,3 mrd EUR pozitivnih učinkov na skupno delovanje (Renault, 2015, str. 76).

Kot ključne prednosti ustvarjene strateške povezave Renault-Nissan lahko izpostavimo (Renault, 2015, str. 74; Segrestin, 2005, str. 658–660; Chanaron, 2006, str. 4):

- **Komplementarnost trgov**

Skupno sodelovanje je obema proizvajalcema omogočilo komplementarno sodelovanje na različnih trgih. Nissan pokriva na primer severno ameriški trg, na evropskem trgu prevladuje Renault, Nissan pa na omenjenem trgu, ob dosti manjšem tržnem deležu, uporablja prodajno mrežo partnerja za krepitev svoje prisotnosti. Azija je v domeni

Nissana, kjer Renault ni prisoten v večji meri oziroma se je na trgu pričel močnejše pojavljati šele pred kratkim, kjer pri proizvodnji uporablja izkušnje Nissana. Najbolj enakovredno geografsko vlogo imata partnerja na območju Južne Amerike. S tako pokritostjo trgov in distribucijske mreže oba proizvajalca posledično izničujeta negativna prodajna gibanja na različnih regionalnih trgih in povečujeta pozitivne učinke na tržno delovanje v primerjavi s konkurenti.

- **Ustvarjanje sinergij ob ohranjanju identitet**

Nabor ustvarjenih sinergij se, kot že nakazano zgoraj, povečuje iz leta v leto, ob tem pa podjetji s skupnim delovanjem ne posegata v korporativni identiteti, ki se ohranjata tudi z namenom obstoja samostojne podobe obeh ključnih znamk na trgu. Z ohranjanjem samostojnih korporativnih identitet in omejitvijo kreiranja skupnih formalnih entitet takoj na začetku povezovanja, so najprej omogočili prvotno spoznavanje in delovanje na več skupnih operativnih projektih z zelo izrazitimi sinergijami, kar je ustvarilo potrebno izgradnjo medsebojnega zaupanja, katero je vodilo do nemotenega zagona prve skupne in pravilno zasnovane pravne entitete šele 3 leta po vzpostavitvi strateške povezave. S tem so uspeli preprečiti vzpostavitev prezgodnje in morebiti nepravilne upravljalvske organizacije, katere ključni namen je strateško upravljanje povezave.

- **Ekonomijo obsega**

Z združevanjem proizvodnih, razvojnih in ostalih ključnih sposobnosti sta z združevanjem proizvodnje modelov na poenotenih skupnih platformah, kot sta na primer platformi CMF A/B za manjša vozila in CMF C/D za večja vozila, ustvarjala pogoje za povečevanje pozitivnih učinkov racionalizacije pri masovni proizvodnji vozil. Z združevanjem nabave skupnih delov, pa so bili doseženi dodatni pozitivni učinki. Vozila ustvarjena na platformi CMF dosegajo do 70 % skupnih sestavnih delov, ob njihovem popolnoma različnem zunanem in notranjem dizajnu. S povečevanjem ekonomije obsega se povečuje pogajalska moč naproti dobaviteljski bazi, ki sodeluje v procesu razvoja in proizvodnje. Pričakovani in tudi doseženi prihranki, ob nižjih stroških na enoto proizvoda, izhajajo iz nižjih razvojnih stroškov (dizajn, prototipi), nižjih stroškov proizvodne opreme (orodja in ostala proizvodna sredstva) ter same proizvodnje z visoko produktivnimi metodami, ki ustvarjajo vsakoletne prihranke v življenjski dobi proizvodnje vozil.

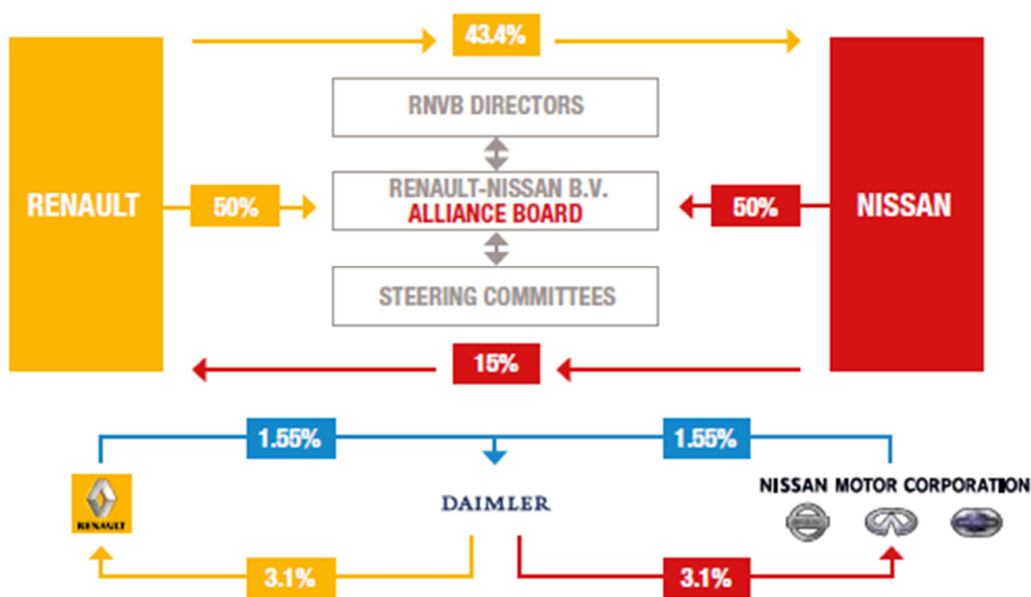
- **Inovativnost strateškega partnerstva**

Ob vseh tveganjih, ki so vezana na vzpostavljanje strateških povezav, je inovativno zastavljeno partnerstvo Renault-Nissan ustvarilo uspešno sodelovanje med podjetjema, ki izhajata iz popolnoma različnih poslovnih kultur, to je francosko-evropske in japonsko-azijske. Sama inovativnost se izkazuje predvsem v novih korporativnih modelih delovanja, katero so uspešno integrirali v medsebojno delovanje obeh podjetij, s tem pa so ob ohranjanju ločenih identitet ustvarili skupno identiteto, ki skrbi za nemoten prenos poslovnih, tehničnih in ostalih znanj ter sposobnosti preko katerih vplivajo na posamezne pomanjkljivosti na obeh straneh, kot na primer zmanjševanje slabe kakovosti v proizvodnji pri Renaultu in odpravljanje za trg neprivlačnih

oblikovalskih rešitev pri Nissanu. Z novimi pristopi korporativnega upravljanja so zmanjšali tudi možnost oportunitetnega obnašanja in vpliv le tega na obseg transakcijskih stroškov.

Na podlagi izkazane uspešnosti vzpostavljene strateške povezave, sta podjetji pričeli vpeljevati isti vzorec strateškega povezovanja tudi na sodelovanje z ostalimi posrednimi konkurenti v panogi. Tako je Renault-Nissan leta 2010, kot enotna entiteta sklenil novo strateško povezavo s podjetjem Daimler, ki je najbolj poznano kot proizvajalec osebnih in tovornih vozil Mercedes-Benz. Leta 2010 podpisan sporazum o strateškem sodelovanju temelji na kapitalskih odnosih, kjer so podjetja v znak medsebojnega zaupanja izmenjala lastniške deleže. Daimler je v Renaultu in Nissanu prevzel 3,1% lastniški delež, Renault in Nissan, pa sta vsak ločeno v Daimlerju prevzela po 1,5% kapitalski delež. Sama strateška povezava se je zelo hitro izkazala za izjemen uspeh, saj podjetja niso neposredni konkurenti, ker Daimler večinoma deluje na premijskem delu trga, Renault-Nissan pa sta osredotočena na nepremijski del tržišča. Sprva je bilo sodelovanje omejeno le na tri projekte vezane na evropski trg, sedaj pa sodelovanje zajema že 10 obsežnih projektov, ki predstavljajo izjemno kompleksno in plodno partnerstvo med vsemi tremi partnerji na razvojnem in proizvodnem področju na več tržnih segmentih. Tako na primer Renault dobavlja manjše motorje za Mercedesova osebna vozila, Nissan za svojo znamko Infiniti vgrajuje Mercedesove motorje in menjalnike, Renault za Daimler proizvaja vozila znamke Smart, Daimler in Nissan pa skupaj razvijata manjša premijska vozila znamk Mercedes in Infiniti, ki jih bo proizvajal Nissan (Renault, 2015, str. 74–78).

Slika 5: Struktura strateških povezav Renault-Nissan in Renault/Nissan-Daimler



Vir: Renault Atlas, 2015, str. 74.

Vsekakor za stanje in uspešnost strateških povezav v avtomobilski industriji ni dovolj le pogled na vzorno vzpostavljene povezave. Kot ugotavlja Segrestin (2005, str. 658), podjetja v večini ne uspejo zaobiti tveganj in težav, ki se pojavljajo v procesu strateškega povezovanja in tako ne zmorejo zajeti vseh priložnosti za povečanje konkurenčnih prednosti in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, kar se odraža v velikem številu neproduktivnih in prezgodaj končanih strateških povezav. Avtomobilska industrija zagotovo ni izjema, zato velja izpostaviti tudi neuspeh primer strateške povezave z namenom preučitve vzrokov za neuspešnost strateškega povezovanja v panogi.

Ob vrsti neuspešnih povezav lahko izpostavimo strateško povezavo med proizvajalcema vozil Fiat in General Motors (v nadaljevanju GM). Primerjalno s strateško povezavo Renault-Nissan se povezava smatra za neuspešno, saj je trajala le dobra 4 leta, od leta 2000 do 2005. Posledično jo lahko označimo kot primer slabe prakse v strateškem povezovanju med avtomobilskimi proizvajalci.

Fiat je tržil predvsem segmente manjših in srednjih vozil več italijanskih znamk, ob tem pa je lastniško obvladoval proizvajalca športnih avtomobilov Ferrari. Istočasno je svoje poslovne priložnosti iskal tudi na bolj donosnih področjih izven proizvodnje osebnih vozil, kot so na primer kmetijska in gradbena mehanizacija (Case New Holland, Comau), tovorna vozila (Iveco) in avtomobilske komponente (Magneti Marelli). Nasprotno je GM v času povezovanja veljal za največjega svetovnega proizvajalca vozil z letno proizvodnjo 8,5 mio vozil, kar je v letu 2000 predstavljalo 15 % svetovne proizvodnje. Zaposloval je tudi 386.000 ljudi, imel pa je tudi močno prisotnost na večini svetovnih trgov, v Severni Ameriki je obvladoval kar 26,7 % tržni delež. Kljub temu, da sta bili obe podjetji v zasebni lasti, je obstajala razlika pri vplivu lastnikov na upravljanje. Fiat je v večinski last družine Agnelli, ki je od ustanovitve naprej tudi aktivno sodelovala pri upravljanju podjetja, medtem ko ima GM razpršeno lastniško strukturo in je del odprtega borznega trgovanja (Camuffo & Volpato, 2002, str. 335–340).

Fiat je v povezavo vstopil kot manjši evropski proizvajalec z močnim trgom v Evropi in Južni Ameriki, ki se je v obdobju prevzemov na trgu pojavljal kot morebitna prevzemna tarča. Iskal je predvsem partnerja s katerim bi lažje obvladoval stroške razvoja in proizvodnje, a da bi ob tem zadržal lastniško samostojnost in obstoječi princip družinskega upravljanja podjetja. Hkrati se je Fiat soočal z upadanjem tržnih deležev in premajhno zasedenostjo proizvodnih kapacitet, kar je le še povečalo interes za strateško partnerstvo. Tudi GM se je, predvsem v Evropi, soočal s kroničnimi težavami v poslovanju, ki so temeljile na premajhni zasedenosti proizvodnih kapacitet in ne najbolj optimalnim delovanjem svojih evropskih operacij. Ob tem je iskal možnosti za optimizacije poslovanja, pri čemer je videl največje možnosti izboljšanja poslovanja z uporabo strateškega partnerstva pri nabavnih prihrankih in zmanjšanju stroškov proizvodnje manjših motorjev za evropski trg (Umashankar & Satish, 2005, str. 2).

Struktura strateške povezave je temeljila na osnovi izmenjave manjšinskih lastniških deležev. Fiat je v GM-u prevzel 5,1% lastniški delež, GM pa v Fiat-u 20% lastniški delež. Kot eden izmed pogodbenih elementov strateškega partnerstva je bil v pogodbi o vzpostavitvi strateškega partnerstva tudi t.i. opcija za odkup, ki je bila zahtevana s strani Fiat-a in je kasneje postala najbolj sporni pogodbeni člen, saj je Fiatu po 4 letih partnerstva omogočala uveljavitev pravice do odprodaje preostalega 80 % deleža strateškemu partnerju, to je GM-u. Sama povezava je temeljila na industrijskih in razvojnih sinergijah in je bila regijsko omejena na Evropo in Južno Ameriko. Ostale večje regije, kjer sta bila v času povezave prisotna partnerja, niso bile vključene, saj predvsem GM v Severni Ameriki in Kitajski, zaradi močnega tržnega položaja, ni čutil potrebe po sklepanju strateškega partnerstva. S strani Fiata so bile v povezavo vključene le znamke Fiat, Lancia in Alfa Romeo. GM pa je v povezavo vključil le svoje evropske znamke Opel, Saab in Vauxhall. Sklenjena strateška povezava je pomenila osnovo za takojšnjo ustanovitev dveh skupnih podjetij s polovičnimi lastniškimi vložki, katerih namen je bil osredotočen na skupno nabavo komponent in proizvodnjo motorjev, ki skupaj predstavljajo približno 80% vrednosti avtomobila. Podjetje GM Fiat Worldwide Purchasing BV s sedežem v Nemčiji je prevzelo odgovornost za skupno nabavo, podjetje Fiat-GM Powertrain BV s sedežem v Italiji, pa se je osredotočilo na skupno proizvodnjo manjših motorjev. Obe podjetji sta pričeli delovati v začetku leta 2001. Vzporedno s skupnim upravljanjem aktivnosti na področju nabave in motorjev, sta Fiat in GM vzpostavila vrsto ostalih aktivnosti za iskanje sinergij na področjih informacijske tehnologije, logistike, kakovosti in razvoja (Camuffo & Volpato, 2002, str. 339–340).

Zasnova strateškega partnerstva je na začetku delovala dokaj usklajeno in ni nakazovala na kasnejši razdor v razumevanju delovanja strateške povezave. Fiat je tudi po sklenitvi strateške povezave še naprej izkazoval nezmožnost povečanja tržne uspešnosti in izboljševanja učinkovitosti svojega poslovanja. Temu ustrezno je pričel iskati kratkoročne rešitve za izhod iz nezavidljivega stanja, v katerem se je znašel. Istočasno se je GM ubadal s previsokimi stroški povezanih z obveznostmi za pokojnine in zdravstvena zavarovanja za delavce v ZDA. Dodatno pa tudi GM ni uspel spraviti svojih evropskih operacij na zeleno vejo. Konec leta 2002 je GM odpisal večji del svoje investicije v obliki lastniškega deleža v Fiat-u in s tem nakazal izrazit upad zaupanja v uspeh strateškega partnerstva s Fiatom. Le ta je vzporedno prodal svojo finančno divizijo Fidis, s čimer je uspel dokapitalizirati osnovi del svojega posla. Žal pa je s tem, po mnenju GM-a, močno zmanjšal privlačnost strateškega partnerstva, saj je bila finančna moč omenjene divizije ena izmed ključnih prednosti zaradi katerih je GM sploh vstopil v partnerstvo s Fiat-om (Umashankar & Satish, 2005, str. 2–3).

Oba partnerja sta tako z različnimi dejanji izkazovala oportunistično vedenje, ki ni bilo dobrodošlo za krepitev zaupanja in nemoteno delovanje partnerstva. Navkljub okrnjenemu zaupanju med strateškima partnerjema, pa sta obe skupni podjetji relativno uspešno nadaljevali z aktivnostmi, ki so bile omejene na skupno nabavo v Evropi in Južni Ameriki

ter proizvodnjo motorjev. Vendar pa sta obe podjetji še vedno nadaljevali s slabim poslovanjem oziroma nista uspeli preusmeriti padanja tržnih deležev s poudarkom na evropskem trgu. Dokončni razkroj zaupanja pa se je zgodil v letu 2004. Kot navajajo Harrison, Michalski, Winbigler in Wind (2012, str. 2) je Fiat želel, zaradi več oportunističnih razlogov, povezanih z reševanjem lastnega položaja na trgu, uveljaviti pogodbeno opcijo za odkup, s katero bi bil strateški partner primoran lastniško prevzeti Fiat. GM je seveda oporekal opciji za odkup, s trditvami o predhodno močnem oportunističnem in enostranskem delovanju Fiata, s katerim je kršil pogodbene zaveze strateškega partnerstva. GM je med drugim Fiat-u očital nepravilno izvajanje dokapitalizacije, ki je vplivalo na zmanjševanje GM-ovega deleža v Fiatu-u. Polega tega pa je Fiat dodatna sredstva porabljal za poplačilo dolgov in ne za razvoj ali prestrukturiranje poslovanja. Tako sta se oba partnerja znašla na nasprotnih bregovih pri razumevanju medsebojnega sodelovanja in s tem povezanih obveznostih, brez volje za iskanje rešitve v skupnem interesu in dolgoročno ohranitev strateškega partnerstva. Partnerja sta dokončno razdrla strateško partnerstvo leta 2005. GM je izplačal Fiat-u 2 mrd USD v zameno za opustitev opcije odkupa. S tem si je GM kupil možnost izstopa iz strateškega partnerstva. Hkrati sta bili razpuščeni tudi obe skupni podjetji oziroma je GM v celoti prevzel proizvodnjo motorjev in z njimi povezane intelektualne pravice, skupna nabava pa je bila v celoti opuščena. Sinergije partnerstva so v večji meri ostale neizkoriščene, stroški razhoda pa so bili dosti večji, kot so jih predvidevali ob ustanovitvi partnerstva. Mogoče velja dodati, da je k neuspehu prispevala tudi nezmožnost uskladitve evropske in ameriške poslovne kulture, ki je bila zelo vidna tudi pri povezavi proizvajalcev Daimler in Chrysler, ki je razpadla nekaj let kasneje.

3.4 Trendi strateških povezav v avtomobilski industriji

Strateška povezovanja znotraj avtomobilske industrije v svoji obliki sledijo spremembam znotraj razvoja delovanja avtomobilske industrije. Hkrati pa sledijo tokovom pri spremenjenem dojemanju strateškega povezovanja v ostalih sorodnih gospodarskih panogah.

Ključne splošne trende znotraj avtomobilske industrije, ki predstavljajo osnovo za oblikovanje novih trendov strateškega povezovanja v avtomobilski industriji lahko strnemo v naslednji nabor (BMW AG, 2016, str. 18):

- digitalizacija,
- spremenjene navade kupcev,
- spreminjajoče se tržno okolje,
- vstop novih tehnologij in storitev,
- zaostrene zahteve regulatorjev,
- povečana nestabilnost trgov.

Na podlagi zgoraj nakazanih splošnih trendov lahko sklepamo, da se bodo strateške povezave znotraj avtomobilske industrije nadgrajevale predvsem v smeri obsežnejšega prenosa znanj in sodelovanja s panogami, ki imajo znanja, katerih avtomobilska industrija ne obvladuje v celoti. Tu se izpostavlja predvsem področje digitalizacije, za katero se predvideva, da bo v prihodnje igrala močnejšo vlogo v razvoju avtomobilske industrije. S tem se pojavlja možen nabor strateških povezav posameznih partnerjev, ki do nedavnega niso imeli nič skupnega. Strateško povezovanje bo tako vidno med avtomobilskimi proizvajalci in njihovimi dobavitelji, ponudniki telekomunikacij, razvijalci digitalnih aplikacij in zagonskimi podjetji z naborom novih idej (Gissler, 2015, str. 3).

Čedalje bolj viden postaja prehod pričakovanj kupcev od produktov k storitvam, kar se zelo nazorno kaže na povečevanju povpraševanja po storitvah souporabe vozil (angl. *car sharing* ali *ride sharing*). Spremenjene navade kupcev bodo tako vplivale na oblikovanje strateških povezav med različnimi tipi tržnih ponudnikov. Na eni strani bodo to proizvajalci vozil, na drugi pa ustvarjalci novih rešitev, poslovnih in uporabniških modelov. Kot primer takega strateškega partnerstva lahko navedemo partnerstvo med proizvajalcem vozil General Motors in zagonskim podjetjem Lyft. Kot ključne elemente strateškega partnerstva med podjetjema GM in Lyft lahko opredelimo (GM and Lyft to shape the future of mobility, 2015):

- GM postane prednosti dobavitelj vozil za uporabniško mrežo podjetja Lyft na 190 lokacijah v ZDA.
- GM in Lyft pričneta izvajati skupni razvoj avtonomnih vozil na zahtevo.
- Lyft prevzame uporabo GM-ovih najnovejših povezljivih storitev.
- Skupaj pričneta ponujati storitev mobilnosti skozi različne prodajne kanale.

GM si je s tem zagotovil dodatni prodajni kanal, ki mu omogoča zapolnjevanje proizvodnih kapacitet in zniževanje stroškov razvoja najnovejših tehnologij. Lyft pa je po drugi strani pridobil partnerja z obsežnim naborom preverjenih storitev, ki lahko doprinesejo k boljši uporabniški izkušnji souporabe vozil. Obe podjetji pa bosta prišli do medsebojnih baz informacij o kupcih (navade, osebni podatki), ki bodo pospešile skupne razvojne in trženjske aktivnosti.

In ravno strateška partnerstva med velikimi, relativno togimi, podjetji avtomobilske industrije in majhnimi zagonskimi podjetji izven avtomobilske industrije lahko označimo kot ključni trend v strateškem povezovanju v avtomobilski industriji. Omenjene povezave se bodo lahko naslanjale na vrsto že ustaljenih neformalnih ali formalnih oblik povezovanja. Le te bodo po trajanju in obliki partnerstev najverjetneje krajše in fleksibilnejše, predvsem v luči hitrega spreminjanja navad kupcev in s tem povezanega razvoja novih tehnologij in poslovnih modelov.

3.5 Vertikalna raven strateškega povezovanja

Ustvarjanje strateških povezav na vertikalni ravni lahko opredelimo kot nadgradnjo klasičnega sodelovanja v dobaviteljski verigi. Kot navaja Nishimura (2010, str. 5) se vertikalne strateške povezave pojavljajo kot posledica sodelovanj z dobavitelji, ki temeljijo na načelu t.i. make-or-buy odločanja. Hkrati pa Christopher in Juttner (2000, str. 117) poudarjata, da strateško povezovanje na vertikalni ravni izhaja iz procesov zmanjševanja števila dobaviteljev v dobavni verigi. Posledično se z manjšim številom dobaviteljev razvijajo strateški odnosi in večja soodvisnost v delovanju, kar vodi v ustvarjanje vertikalnih strateških povezav.

Povzamemo lahko dve ključni obliki vertikalnega sodelovanja, ki predstavljajo osnovo za strateška povezovanja na vertikalni ravni (Wollny, 2011, str. 7):

- Sodelovanje navzgor (angl. *Forward cooperation*): tesnejše sodelovanje s podjetji, ki so bližje končnemu kupcu.
- Sodelovanje navzdol (angl. *Backward cooperation*): tesnejše sodelovanje s podjetji, ki so bližje viru nabave.

Kot ključne razloge, da se podjetja v dobaviteljski verigi odločajo za vzpostavitev vertikalnih strateških povezav lahko štejemo (Xiaoniu & Yuanjian, 2011, str. 54):

- Stabilnost prodaje in proizvodnje; Podjetja pogosto sklepajo vertikalna strateška partnerstva, da lažje dosegajo ekonomijo obsega in povečujejo zasedenost proizvodnih kapacitet. S tem posledično povečujejo učinkovitost in stabilnost lastnega poslovanja. Status t.i. prednostnega dobavitelja zagotavlja podjetjem nemoten tok prejema novih naročil, s katerimi lahko vzdržujejo želen obseg prodaje in proizvodnje.
- Stabilnost dobav osnovnega materiala; Zagotavljanje stabilnosti dobav v avtomobilski industriji je osnovnega pomena. Temu ustrezno se proizvajalci tesneje povezujejo z dobavitelji komponent in osnovnega materiala, da preprečijo morebitne motnje in nepravilnosti v dobavah.
- Razdelitev stroškov investiranja; Hiter razvoj tehnologij in visok strošek njihovega razvoja ter s tem povezane proizvodnje močno vplivajo na odločitev o strateškem povezovanju. Kot že omenjeno, lahko to poteka navzgor ali navzdol, odvisno od tega od kje prihaja ključni interes za razvoj tehnologij.
- Zadostitev zahtev regulatorjev in lokalnih vlad; Zahteve posameznih vlad lahko vplivajo na delovanje podjetij v mednarodnem okolju. Kot primer lahko navedemo delovanje avtomobilske industrije na Kitajskem. Tamkajšnja zakonodaja ne dopušča samostojne proizvodnje tujim podjetjem v avtomobilski industriji. Temu ustrezno le ta sklepajo strateške povezave z lokalnimi partnerji. Podobne zahteve vlad zasledimo tudi v drugih razvijajočih se državah (Rusija, itd.).

Velja poudariti, da močnejše vključevanje dobaviteljev v razvojne in proizvodne procese proizvajalcev vozil, prispeva k hitrejšemu izvajanja razvojnih ciklov, nižjim stroškom razvoja in večji končni kakovosti izdelkov. Prav zaradi omenjenih dejavnikov so proizvajalci, kot končni člen dobavne verige, aktivno usmerjeni v krepitev dolgoročnega strateškega sodelovanja na vertikalni ravni. Posledično bodo uspešnejši tisti proizvajalci, ki bodo negovali tesne in dolgoročne odnose s ključnimi dobavitelji (Kotabe, Martin, & Domoto, 2002, str. 293–294).

3.6 Horizontalna raven strateškega povezovanja

Horizontalna raven strateškega povezovanja se načeloma pojavlja na vseh ravneh dobaviteljske verige. Ustvarjajo se med dvema ali več podjetji na isti stopnji dobaviteljske verige, ki so lahko obstoječi ali potencialni konkurenti in tako delujejo na istem tržnem segmentu (Xiaoni & Yuanjian, 2011, str. 53).

Narasimhan in Nair (2005, str. 303) navajata, da je cilj horizontalnega strateškega povezovanja zajem poslovnih sinergij in ustvarjanje kolektivnih konkurenčnih prednosti vseh partnerjev. Izpostaviti velja tudi, da podjetja na ravni horizontalnega povezovanja, v primerjavi s povezovanjem na vertikalni ravni, uporabljajo več kapitalskega povezovanja (Wollny, 2011, str. 7).

Za ponazoritev delovanja horizontalnega strateškega partnerstva lahko izpostavimo naslednjo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza).

Slika 6: SWOT analiza horizontalnega strateškega partnerstva

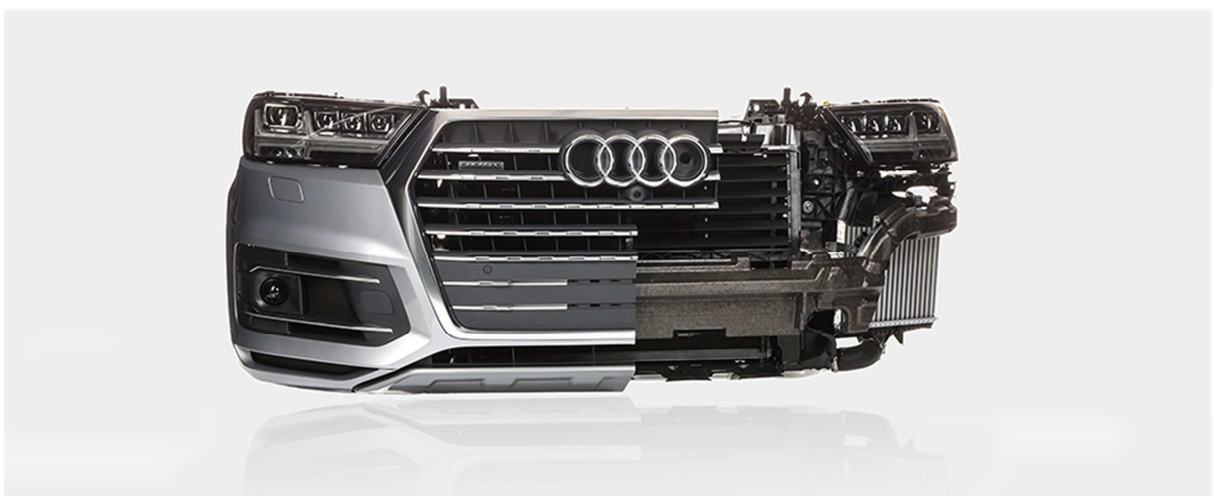
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Delitev stroškov • Učinkovita alokacija proizvodnje • Fleksibilnost proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> • Stroški koordinacije • Morebitna potreba po kapitalskem investiranju • Pomanjkanje kontrole
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba znanj partnerja • Dostop do novih trgov • Osvajanje novih kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> • Prenos slabega ugleda • Izbira „slabega“ strateškega partnerja • Pravila konkurenčnega delovanja

Vir: V. Wollny, Vertical and horizontal cooperation in a Supply Chain, 2011, str. 15.

Najbolj poznani primeri omenjenega tipa strateških povezav so med proizvajalci osebnih vozil, kot so na primer Renault-Nissan, BMW-Toyota, a obstaja vrsta horizontalnih povezav tudi znotraj ostalih ravnih dobaviteljske verige. Kot vzorčen primer uspešnega horizontalnega strateškega povezovanja na Tier 1 ravni v dobaviteljski verigi avtomobilske

industrije velja izpostaviti strateško povezavo med podjetji Hella, Mahle Behr in Plastic Omnium, ki so združila posamične kompetence z namenom ponujanja celovitih rešitev na področju prednjih modulov osebnih vozil. Hella je prispevala znanja na področju svetil, Mahle Behr na področju hladilnih sistemov, Plastic Omnium pa na področju plastičnih odbijačev. Proizvajalcem vozil so tako ponudili celovito in integrirano rešitev, ki v omenjenem segmentu ustreza zahtevam ciljnih kupcev po prenosu razvoja in proizvodnje kompleksnejših izdelkov na dobavitelje. Omenjeno strateško partnerstvo z imenom Hella Behr Plastic Omnium (v nadaljevanju HBPO) je bilo ustanovljeno leta 1999 in danes ustvarja letne prihodke v višini 1,6 mrd EUR na 32 lokacijah v 14 državah (Locations, 2016).

Slika 7: Prednji modul osebne vozila-proizvod podjetja HBPO



Vir: Products HBPO, 2016.

4 STRATEŠKE POVEZAVE IN USTVARJANJE POSLOVNIH PRILOŽNOSTI NA GLOBALNEM TRGU – PRIMER SKUPINE TPV

4.1 Predstavitev Skupine TPV

Skupina TPV je slovenski proizvajalec sestavnih delov na globalnem trgu avtomobilske industrije. Kot razvojni in proizvodni dobavitelj se v glavnini osredotoča na montažne sklope s funkcijo nosilnosti na segmentih podvozja, karoserije in avtomobilskih sedežev. Podjetje s sedežem v Novem mestu, zaposluje približno 1.100 zaposlenih na 6 lokacijah, od tega jih ima 5 v Sloveniji in 1 v Srbiji. TPV je v celoti izvozno usmerjeno podjetje, kjer z dobavami v Evropo, Severno Ameriko, Kitajsko in Južno Afriko pokriva globalne potrebe svojih ključnih kupcev.

4.1.1 Nastanek in razvoj Skupine TPV

Za nastanek Skupine TPV je potreben pogled na začetek razvoja avtomobilske industrije v Sloveniji, ko je bilo v Novem mestu leta 1954 ustanovljeno podjetje Motomontaža, ki je ob sodelovanju z nemškim proizvajalcem Autounion, iz katerega je nastal današnji Audi, pričelo s sestavo dostavnih vozil znamke DKW. Motomontaža je od nemškega partnerja postopoma prevzemala dovršen del proizvodnje, vključujoč lastno izdelavo karoserije in notranje opreme. Pogonske sklope pa so še vedno kupovali s strani Autouniona. Z namenom prevzema celotne proizvodnje so v nekaj letih, točneje leta 1959, podjetje preimenovali v Industrijo motornih vozil (v nadaljevanju IMV), ki je v naslednjih desetletjih pustilo izjemen pečat pri industrijskem razvoju slovenskega in takratnega jugoslovanskega gospodarskega okolja. Leta 1972 je IMV vstopil v proizvodno sodelovanje s francoskim proizvajalcem vozil Renault. Ob hitri rasti na trgu, je podjetje razvijalo vrsto novih lastnih izvoznih programov, kateri so bili v osnovi potrebni za pokrivanje potreb uvoza sestavnih delov za avtomobilsko proizvodnjo, ki je bila usmerjena na jugoslovanski trg. Jedro izvoznih programov so predstavljale počitniške prikolice blagovne znamke Adria. Vzporedno pa je IMV aktivno razvijal lastno proizvodnjo sestavnih delov za proizvodnjo osebnih in dostavnih vozil (TPV d.d., 2007, str. 6).

Na podlagi večje potrebe po samostojnejšem delovanju proizvodnih programov in pod vplivom sprememb v družbeno-gospodarskem okolju je IMV leta 1989 ustanovil štiri delniške družbe, kot samostojne nosilke posameznih programov. Proizvodnjo osebnih vozil Renault je prevzela družba Revoz, kot mešano podjetje s francosko-slovenskim kapitalom. Tovarna Revoz je sčasoma prešla v popolno last francoskega Renaulta in je danes ena izmed najučinkovitejših proizvodnih lokacij znotraj povezave Renault-Nissan. Program počitniških prikolic in avtodomov je nadaljevala družba Adria Caravan (danes Adria Mobil), ki je uspela nadgraditi prepoznavnost znamke Adria na evropskem trgu karavaninga. Za program dostavnih vozil namenjenih jugoslovanskemu trgu, pa je odgovornost prevzela družba TPV. Ob omenjenih družbah, ki so delovale v Novem mestu, je bila ustanovljena še družba TADO na Hrvaškem, ki pa je zaradi vojnih razmer kmalu po ustanovitvi prenehala z delovanjem. Družbi Revoz in Adria Caravan sta imeli s svojimi programi zagotovljene izvozne trge v Evropi in po svetu, TPV pa je bil z razpadom jugoslovanskega trga primoran izjemno hitro v popolnosti spremeniti svojo strategijo poslovanja z namenom osvajanja novih programskih področij in trgov. TPV je uspel prebroditi krizo trga z navezavo na Revoz, kateremu je pričel dobavljati sestavne dele za osebna vozila. S tem se je pričelo delovanje družbe TPV kot dobavitelja sestavnih delov za avtomobilsko industrijo (TPV d.d., 2007, str. 6).

TPV je sčasoma pridobival znanja in izkušnje potrebne za nastop na zahtevnem trgu avtomobilske industrije. Leta 1993 je TPV sklenil svojo prvo strateško povezavo, ko je s francoskim proizvajalcem avtomobilskih sedežev Treves ustanovil mešano podjetje TPV Treves za JIT (angl. *just-in-time*) proizvodnjo avtomobilskih sedežev za vsa vozila

Renault, ki so se proizvajala v tovarni Revoz. V naslednjih letih so sledila nova mešana podjetja, ki jih je TPV ustanovil s tujimi partnerji. Leta 1996 je bilo s francoskim podjetjem Faurecia ustanovljeno mešano podjetje Arsed, z namenom proizvodnje ogrodij avtomobilskih sedežev. Dve leti kasneje je Treves svoj delež v prvo ustanovljenem mešanem podjetju prodal ameriškemu podjetju Johnson Controls, posledično se je podjetje preimenovalo v TPV Johnson Controls. Leta 2002 je TPV vstopil v novo strateško povezavo, ko je z nemškim partnerjem Boeckmann ustanovil skupno podjetje TPV Prikolice za proizvodnjo lahkih tovornih prikolic. Leta 2004 je TPV zaradi potrebe po širitvi proizvodnih kapacitet prevzel družbo TMT Tesnila, 4 leta kasneje pa še družbo Agis Plus. Ob prevzemih manjših proizvodnih podjetij v Sloveniji je TPV leta 2005 ustanovil svojo prvo družbo v tujini, družbo TPV Šumadija, ki je predstavljala eno prvih neposrednih tujih investicij znotraj avtomobilske industrije v Srbiji. Leta 2008 pa je ustanovil družbo v Rusiji za podporo razvojnim in proizvodnim aktivnostim na segmentu sedežev za kupca AvtoVaz. Zaradi poslabšanja možnosti nemotenega poslovanja se je TPV leta 2013 umaknil iz ruskega trga.

Ob ustanavljanju strateških partnerstev z uveljavljenimi tržnimi igralci in širitvi proizvodnih lokacij je TPV samostojno krepil ključne funkcije razvoja, prodaje, informatizacije, kakovosti in ostalih znanj, ki jih je potreboval za uspešno delovanje na kompleksnem trgu avtomobilske industrije. Zagotovo velja, da je TPV preko vzpostavljenih strateških partnerstev uspel zajeti dobršen del specifičnih znanj, do katerih bi s samostojnim delovanjem prišel mnogo težje, počasneje in v manjšem obsegu. Strateška partnerstva s podjetji Faurecia in Johnson Controls sta se končali po naravni poti v letih 2012 in 2014, kar se sovпада z dejstvom, da je TPV že presegel potrebo po tovrstnem strateškem sodelovanju in v vmesnem času postal samostojen nosilec sistemskih aktivnosti, ki išče proizvodne partnerje oziroma dobavitelje po svetu za lastne razvojne rešitve, ki jih neposredno ponuja svojim strateškim kupcem.

4.1.2 Skupina TPV danes

Danes TPV znotraj evropske dobaviteljske verige avtomobilske industrije nastopa kot razvojni dobavitelj in je eden izmed najbolj uveljavljenih podjetij s področja Srednje Evrope z močnim položajem na tržnih segmentih na katerih nastopa. Sama Skupina TPV je oblikovana kot koncern, ki vključuje obvladujočo družbo TPV d.d. ter odvisne družbe TPV Šumadija, TPV Avto, TPV Center in TPV Prikolice. Svoje aktivnosti Skupina TPV upravlja v dveh poslovnih divizijah (TPV d.d., 2013a, str. 3–4):

- **Divizija AvtoIN**

Omenjena divizija predstavlja jedro delovanja Skupine TPV, ki ustvarja večinski delež prihodkov, zajema pa tudi največji del vseh potrebnih virov. Znotraj te divizije se TPV osredotoča na razvoj in proizvodnjo avtomobilskih komponent. TPV razvija in proizvaja montažne sklope s funkcijo nosilnosti za področje podvozja, karoserije in

sedežev. Na omenjenih produktnih segmentih TPV med svoje neposredne in strateške kupce prišteva proizvajalce vozil, kot so na primer BMW, Daimler, Renault-Nissan in Volkswagen ter večje systemske dobavitelje, kot so na primer Brose, Faurecia, Magna ter Johnson Controls. TPV oskrbuje svoje kupce z dobavami na različne lokacije v Evropo, Severno Ameriko, Južno Afriko in Kitajsko, torej na ključne proizvodne lokacije kupcev, večinoma po principu pravočasne dobave. Z lastnimi proizvodnimi dejavnostmi je TPV prisoten tudi na področju tesnil motorjev za trge Evrope, Severne Afrike in Srednjega Vzhoda. Kot najnovejše produktno področje pa se uveljavlja področje pametne avtomatizacije proizvodne logistike, s katerim TPV svojim kupcem omogoča povečevanje stroškovne učinkovitosti upravljanja logističnih procesov znotraj proizvodnih aktivnosti. Omenjeno področje za TPV strateško predstavlja izjemni tržni potencial, ki temelji na vrsti novih priložnosti z vidika ustvarjanja pametnih tovarnih prihodnosti. Področje pametne avtomatizacije izhaja kot stranski rezultat osnovne dejavnosti TPV, ki skladno z najostrejšimi zahtevami avtomobilske industrije zahteva neprestano ustvarjanje stalnih napredkov z vidika stroškov in kakovosti delovanja. Celotna raziskovalno-razvojna dejavnost Skupine TPV deluje skorajda izključno znotraj divizije AvtoIN.

- **Divizija Vozila**

Znotraj divizije Vozila Skupina TPV povezuje svoje dejavnosti proizvodnje lahkih tovornih prikolic, prodaje in vzdrževanje avtomobilov ter celovite storitve za uporabnike vozil. Omenjene dejavnosti niso neposredno vezane na aktivnosti razvoja in proizvodnje avtomobilskih komponent. S proizvodnjo lahkih tovornih prikolic je TPV uspel pridobiti velik tržni delež in trenutno z letno proizvodnjo približno 24.000 prikolic zaseda položaj drugega največjega proizvajalca lahkih tovornih prikolic v Evropi. Program prodaje in vzdrževanja avtomobilov znamk Renault, Nissan, Toyota in Dacia pa je izključno lokalno usmerjen na področje Slovenije. Z omenjeno dejavnostjo je TPV največji prodajalec avtomobilov v jugovzhodni Sloveniji in eden izmed največjih v Sloveniji.

4.1.3 Strategija Skupine TPV 2014-2018

Skupina TPV strateško pojmuje in razume avtomobilsko industrijo kot svoj osrednjo dejavnost in temu ustrezno posveča največ pozornosti največji poslovni diviziji AvtoIN, ki pokriva področje avtomobilske industrije. Z upoštevanjem pomembnosti avtomobilske industrije za Skupino TPV, se velja poglobiti predvsem v vsebino strategije, ki je vezana na delovanje v avtomobilski industriji. Kot ključne cilje strategije razvoja poslovne divizije AvtoIN lahko izpostavimo (TPV d.d., 2013b, str. 9):

- **Pridobivanje poslov neposredno pri proizvajalcih vozil ter sistemskih dobaviteljih**
Utrjevanje vloge pred-razvojnega in razvojnega dobavitelja montažnih sklopov s funkcijo nosilnosti za področja podvozja, karoserije in sedežev predstavlja osrednjo strateško usmeritev Skupine TPV. V okviru prodajnega trga se TPV strateško

prednostno naslanja na proizvajalce vozil in večje sistemske dobavitelje, kot ključne kupce za rešitve, ki jih ponuja Skupina TPV.

- **Prisotnost na ključnih trgih**

TPV nadaljuje krepitev tržnega položaja na evropskem trgu, ob tem pa razvija poslovne priložnosti za širitev prisotnosti na ostalih dveh najmočnejših svetovnih trgih, to je v Severni Ameriki in Aziji. Trenutno je Skupina TPV z 1 raziskovalno-razvojnimi centrom in 6 proizvodnimi lokacijami prisotna le v Evropi, preko katerih podpira kupčeve proizvodne operacije v Evropi, Severni Ameriki, Južni Afriki in na Kitajskem. Prisotnost na ključnih trgih zajema tudi strateško širitev prodajno-razvojnih pisarn v bližino kupčevih razvojnih centrov.

- **Vodilni položaj v montažnih sklopih s funkcijo nosilnosti**

Z uvajanjem novih razvojno-tehnoloških pristopov s poudarkom na lahki gradnji, udobju in varnosti, se Skupina TPV preusmerja v enega izmed vodilnih ponudnikov na trgu. S funkcijo nosilnosti naslavlja ključne sklope na strukturi vozila, ki pomembno prispevajo k voznim in varnostnim lastnostim avtomobilov.

- **Ključni položaj pri proizvajanju tesnil motorjev**

Poleg zgoraj izpostavljenih programov se Skupina TPV aktivno udeležuje tudi na specifičnem trgu tesnil motorjev, ki večinoma zajema področje drugo vgradnje (angl. *aftermarket*). Le to pa odpira možnosti vstopa na trg originalne opreme, kjer je TPV že prisoten na programih vezanih na montažne sklope s funkcijo nosilnosti. Proizvodno-razvojna dejavnost za področje tesnil motorjev ima središče v Kragujevcu v Srbiji, kjer je tudi lokacijsko najbližje svojim ključnim trgov.

- **Širjenje poslovnega vpliva preko partnerskih mrež**

Omenjen strateški cilj zajema vse ključne sposobnosti in pričakovanja na področju strateških partnerstev, ki se nanašajo na prodajni in nabavni trg. Podjetje prenaša pretekle in obstoječe izkušnje strateškega povezovanja v obliki skupnih vlaganj na novo raven z ustvarjanjem inovativnih in učinkovitih strateških povezav na mednarodnem trgu avtomobilske industrije, preko katerih lahko hitreje in uspešneje kupcem ponuja svoje rešitve. Istočasno pa preko strateških povezav išče komplementarne sposobnosti potencialnih partnerjev, ki bi pod okriljem Skupine TPV sodelovali v procesu ustvarjanja vrednosti za kupce. Skupina TPV že uspešno vpeljuje vertikalna in horizontalna strateška partnerstva, ki pomagajo izboljševati položaj na trgu. Podjetje se zelo izrazito usmerja v ustvarjanje razvojnih partnerstev, v katerih sodelujejo ključne stranke, strateški razvojni dobavitelji in inštitucije znanja.

- **Opredelitev novih tržnih priložnosti**

Vzporedno z osredotočenim delovanjem na osnovno dejavnost, je podjetje odprto za nove poslovne priložnosti, s katerimi bi izkoriščali in nadgrajevali obstoječe sposobnosti in znanja podjetja. Tak primer nove tržne priložnosti je področje pametne avtomatizacije logističnih procesov v proizvodnji s katerim se nadgrajuje obstoječe obvladovanje celovitosti proizvodno-logističnih procesov.

Glede na izpostavljenost potrebe po raziskovalno-razvojni aktivnosti in s tem povezanih tržnih pričakovanj, velja poudariti tudi strateške smernice, ki jih ima Skupina TPV na področju razvoja in strateške prodaje. Položaj razvojnega dobavitelja si podjetje prizadeva pridobiti pri izbranih proizvajalcih vozil. Trenutno že ima status pred-razvojnega in razvojnega dobavitelja pri proizvajalcih BMW, Daimler in Renault. Pri kupcih s statusom sistemskega dobavitelja prvega reda, pa kot strateški dobavitelj prevzema celotno odgovornost za področje razvoja proizvodnega procesa in sodeluje pri pred-razvoju in razvoju izdelka. Strateške smernice prodajnih aktivnosti so naslednje (TPV d.d., 2013b, str. 10–11):

- Trgi: Usmerjenost na povečevanje prisotnosti v Evropi in neposredni vstop na rastoče svetovne trge, prednostno v Severni Ameriki in Aziji.
- Kupci: sodelovanje z obstoječimi in novimi avtomobilskimi proizvajalci (v nadaljevanju OEM) ter strateškimi kupci prvega reda, predvsem na področju sedežnih sklopov.
- Posli: iskanje poslov s povečano donosnostjo in možnostjo vključitve lastnega razvojnega znanja na področju razvoja izdelka in procesa.
- Proizvodi: povečevanje kompleksnosti in dodane vrednosti proizvodov s poudarkom na lahki gradnji, ki prinaša zniževanje teže vozil in s tem manjši negativni vpliv na okolje.
- Partnerstva: na podlagi obsežnih izkušenj v sklepanju in upravljanju strateških partnerstev se podjetje aktivno usmerja v razvoj novih, modernih strateških partnerstev s katerimi se krepijo ključne sposobnosti delovanja in možnosti za širitev obsega poslovanja. Potencialni strateški partnerji na prodajnem področju so kupci in ostala podjetja, ki prispevajo k izgradnji vrednosti za kupca.

4.1.4 Značilnosti ciljnih trgov Skupine TPV

Skupina TPV znotraj avtomobilskega posla deluje na dveh različno organiziranih trgih. Preko poslovne divizije AvtoIN je močno vpeta v mednarodni medorganizacijski trg, kjer deluje kot dobavitelj prvega in drugega reda v oskrbni verigi avtomobilske industrije. Po drugi strani pa se znotraj divizije Vozila z več programi vezanih na prodajo avtomobilov in njihove opreme osredotoča na trg končnih porabnikov. Dostop do obeh ciljnih trgov in podrobno razumevanje delovanja vseh ciljnih skupin kupcev na medorganizacijskem trgu in trgu končnih porabnikov je zagotovo prednost, ki jo TPV dodobra izkorišča z namenom izboljševanja svoje ponudbe za oba ciljna trga.

Velja izpostaviti nekaj ključnih značilnosti medorganizacijskega trženja, ki se pojavljajo v spektru tržnega delovanja Skupine TPV in s tem predstavljajo tudi ključne značilnosti ciljnih trgov divizije AvtoIN in deloma divizije Vozila (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 335–338):

- Manjše število kupcev in s tem večja odvisnost od kupcev, kot na trgu končnih porabnikov.
- Prisotnost večjih kupcev, kar predstavlja večji obseg poslovanja vezan na posameznega kupca, ob tem pa je večje tudi tveganje ob izgubi posameznega kupca.
- Aktivna vloga dobaviteljev in kupcev, ki je potrebna zaradi kompleksnosti nabavno-prodajnega procesa, kjer nastopa vrsta udeležencev na nabavi in prodajni strani. Ob tem so potrebni tesni odnosi vseh udeležencev v procesu, z namenom sooblikovanja in izpolnjevanja specifičnih zahtev.
- Kompleksnejši nakupni procesi zahtevajo poglobljeno poznavanje kupčevih in dobaviteljskih organizacij, poti in načine odločanja ter vloge, ki jih prevzemajo posamezniki v procesu odločanja. Primerjalno s potrošniškim trženjem se uporablja bolj individualni pristop, ki je potreben zaradi visoke strokovnosti in zahtevnosti nabavno-prodajnih procesov.
- Velik delež izvedenih povpraševanj, ki so pogojena s potrebami in pričakovanji kupcev.
- Neprožna povpraševanja, ki kažejo na manjše spreminjanje cen, kot pri potrošniških trgih in so v dobršni meri pogojena s specifikacijo izdelkov in nabavnih procesov.
- Pomembnejša vloga tehnologije, kjer potrebe po razvojno-tehnološkem sodelovanju zahtevajo tesno sodelovanje v vseh procesih vezanih na kupce in dobavitelje, ki morajo ob tem upoštevati tudi regulative in standarde.
- Na kompleksnost poslovnih odločitev vpliva večje število udeležencev v odločevalskem procesu in daljši časovni okvir izvedbe nakupno-prodajnih aktivnosti.

4.1.4.1 Divizija AvtoIN

Kot že nakazano, s poslovno divizijo AvtoIN Skupina TPV večinoma deluje na medorganizacijskem trgu avtomobilske industrije, kot razvojni dobavitelj montažnih sklopov s funkcijo nosilnosti na segmentih podvozja, karoserije in sedežev. K temu se priključuje še nov produkti segment avtomatizacije, ki pokriva področje avtomatizacije proizvodnje logistike. Segmenti podvozja, karoserije in sedežev predstavljajo glavni delež poslovanja divizije AvtoIN.

Ciljni trg divizije AvtoIN ima tipično obliko medorganizacijskega trga avtomobilske industrije, kjer tržni akterji delujejo v okviru dobaviteljske verige. Lešková in Kováčová (2012, str. 97) izpostavljata, da oskrbna oziroma dobaviteljska veriga avtomobilske industrije zajema naslednje ravni delovanja:

- Proizvajalci vozil (angl. *Original equipment manufacturers*) se nahajajo na koncu oskrbovalne verige, proizvajajo oziroma sestavljajo končni izdelek. Ob tem skrbijo za funkcije raziskav, razvoja, distribucije, trženja in poprodaje.
- Dobavitelji 1. reda (angl. *Tier 1 suppliers*) so praviloma dobavitelji modulov, sistemov in ostalih sklopov, ki se dobavljajo neposredno na proizvodne linije proizvajalcev

vozil. V primeru večjih sklopov oziroma modulov, so Tier 1 dobavitelji nastanjeni v neposredni bližini proizvodnih lokacij kupcev in izvajajo dobave po principu JIT/JIS (angl. *just-in-time* ter *just-in-sequence*).

- Dobavitelji 2. reda (angl. *Tier 2 suppliers*) so praviloma nosilci razvoja procesa in proizvodnje izdelkov za večje module oziroma sklope in jih dobavljajo Tier 1 kupcem. Omenjeni dobavitelji so praviloma srednja do velika podjetja z regionalnim in globalnim razponom poslovanja, saj ponavadi z dobavami sledijo svojim kupcem na več trgov.
- Dobavitelji 3. reda (angl. *Tier 3 suppliers*) so načeloma dobavitelji enostavnejših izdelkov, katere izdelujejo po zahtevah Tier 1 oziroma Tier 2 dobaviteljev. Kot dobavitelji 3. reda se smatrajo tudi dobavitelji osnovnega materiala, kot je jeklo, aluminij, plastika in dobavitelji storitev.

S ciljem čim večjega ustvarjanja vitkosti in fleksibilnosti v poslovanju ter s tem učinkovitejšega obvladovanja vse bolj spremenljivih tržnih razmer, se znotraj dobavne verige po hierarhiji navzdol prenaša vse večja odgovornost za kompleksnost izdelkov in storitev. S tem se povečuje ustvarjanje vrednosti pri vsakem členu dobaviteljske verige. Primer proizvodnje avtomobilov Smart kaže na pomembno vlogo dobaviteljske verige v ustvarjanju vrednosti. Pri proizvodnji avtomobilov Smart namreč dobavitelji ustvarijo 80 % vrednosti vozila, le 20 % vrednosti pa ustvari proizvajalec vozila (Doran, Hill, Hwang, & Jacob, 2006, str. 3).

Znotraj dobaviteljske verige TPV na ciljnim trgu nastopa kot dobavitelj prvega in drugega reda. Na segmentu podvozja in karoserije se pojavlja kot sistemski dobavitelj prvega reda, ki neposredno podpira aktivnosti OEM kupcev, kot so na primer BMW, Daimler in Renault. Na področju sedežev pa izvaja vlogo dobavitelja drugega reda za največje proizvajalce avtomobilskih sedežev, kot so na primer Johnson Controls, Brose in Faurecia. Prihodkovno vse večji delež med kupci predstavljajo proizvajalci vozil, katerim TPV hkrati ponuja sposobnosti razvoja in proizvodnje.

Tipične lastnosti ciljnih trgov divizije AvtoIN celovito zajemajo tudi Spekman, Kamauff in Myhr (1998, str. 631), ki izpostavljajo čedalje večjo stopnjo zaupanja in soodvisnosti v delovanju oskrbovalne verige, kar predstavlja umik od tradicionalnega pogleda, ki temelji na cenovnih pritiskih, kratkoročnem sodelovanju, zaostrenih odnosih in preveliki formalnosti delovanja. Temu ustrezno se pri lastnostih ciljnega trga divizije AvtoIN prepletajo značilnosti antagonističnega in kooperativnega modela sodelovanja v oskrbni verigi (Matthyssens & Van den Bulte, 1994, str. 73):

- **Antagonistični model:** kompleksna in težka pogajanja, osredotočenost na ceno, neeksluzivnost dobave (angl. *multiple sourcing*), taktični nabavni procesi, kratkoročna in nestrateska pogodbeno razmerja.

- **Kooperativni model:** dolgoročna in strateška pogodbeno razmerja, ekskluzivne dobave (angl. *single sourcing*), tesna sodelovanja, neprestana dvosmerna komunikacija.

Kot nadgradnja kooperativnega modela sodelovanje se v praksi čedalje bolj uporablja princip prednostnega partnerja, kupca ali dobavitelja. Na praktični ravni operativnega sodelovanja s ciljnim trgi lahko značilnost tržnega delovanja prikažemo na primeru podjetja Brose. Omenjeno podjetje je ključni kupec Skupine TPV. Zaposluje okvirno 24.000 ljudi na 60 lokacijah v 23 državah (Brose, 2016). TPV neposredno podpira proizvodne aktivnosti kupca Brose v Evropi, Severni Ameriki, Južni Afriki in na Kitajskem. Brose se osredotoča na razvoj in proizvodnjo večjih mehatronskih sistemov in modulov za avtomobilska vrata in sedeže. TPV je pri kupcu Brose ključni dobavitelj na področju sedežnih sklopov. Brose pri sodelovanju s svojimi strateškimi dobavitelji, med katere šteje tudi TPV, uveljavlja naslednja načela in pričakovanja prednostnega partnerstva, ki jih velja izpostaviti (Brose GmbH & Co., 2015):

- najvišja raven pozornosti,
- povečana raven sodelovanja,
- skupno povečevanje obsega poslovanja na regionalni in globalni ravni,
- dostop do prostih oziroma rezerviranih kapacitet (razvoj, proizvodnja, prototipi),
- zaupanje in zanesljivost v odnosu,
- inovacijski predlogi, ki omogočajo ustvarjanje tehnološke in tržne prednosti,
- dolgoročnost pogodbenih odnosov,
- cenovna transparentnost in skupno delovanje na optimizaciji stroškov,
- kooperativni poslovni odnos vključujoč konstruktivno reševanje težav,
- visoka raven kakovosti in zanesljivost dobav.

Navedeni primer praktičnega delovanja med kupcem Brose in dobaviteljem TPV pritrjuje mnenju Spekmana et al. (1998, str. 635), ki trdijo, da je učinkovitost delovanja v dobavni verigi pogojena s tesnim, dolgoročnim partnerstvom, kjer oba udeleženca delujeta soodvisno, odkrito dvosmerno komunicirata in skupno načrtujeta prihodnje sodelovanje. Podobno značilnost trženjskih odnosov navajata tudi Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 345), ki med drugim poudarjata:

- aktivno vlogo sodelujočih subjektov,
- pomembnejšo vlogo odnosov od vloge izdelkov in storitev,
- prepletenost in kompleksnost odnosov,
- dolgoročnost partnerstva,
- dvostransko prilagajanje potrebam, zahtevam in željam.

4.1.4.2 Divizija Vozila

Sama divizija Vozila ni ključni del preučevanega področja ustvarjanja mednarodnih strateških povezav, zato ji bo namenjena le krata predstavitev za lažje razumevanje celovitega delovanja Skupine TPV. Glavnino delovanja divizije Vozila predstavljajo prodajne in poprodajne aktivnosti na prodajnem trgu osebnih in dostavnih vozil v Sloveniji. Aktivnosti, ki so danes del divizije Vozila so v Skupini TPV prisotne že od leta 1996.

Ciljni trgi divizije Vozila predstavljajo kombinacijo trga končnih potrošnikov in med-organizacijskega trga s poudarkom na distribucijskem modelu prodaje vozil. Z dejavnostjo prodaje in poprodaje vozil znamk Renault, Nissan, Toyota in Dacia se TPV uvršča med največje prodajalce avtomobilov v Sloveniji, ob tem pa velja za največjega na področju jugo-vzhodne Slovenije. Gre za klasični poslovni model distribucije osebnih vozil, katerega TPV nadgrajuje z dodatnimi tržnimi pristopi.

Znotraj divizije Vozila Skupina TPV izkorišča predvsem sinergije in prednosti, ki jih ponuja regionalni trg. Omenjena dejavnost se močno naslanja na uveljavljeno blagovno znamko TPV, ki ima v regijskem okolju širok vpliv in ponuja izvrstno podlago za uspešno ustvarjanje dodatnih pozitivnih učinkov na delovanje Skupine TPV.

4.2 Primerjalna analiza strateških povezav Skupine TPV

4.2.1 Dosedanje smernice razvoja strateškega povezovanja

Skupina TPV je do sedaj oblikovala že vrsto strateških povezav s katerimi je uspela nadgraditi obseg poslovanja in ključne sposobnosti za uspešno delovanje na trgu avtomobilske industrije. Že v začetkih svojega delovanja se je podjetje soočalo s strateškim povezovanjem, pri čemer je vedno uporabljalo strateško povezovanje s skupnimi vlaganji (angl. *joint-venture*), kot najbolj pogosto uporabljane oblike strateškega povezovanja s kapitalskimi vložki.

Strateške povezave je TPV po večini sklepal na segmentu proizvodnje avtomobilskih komponent. Prva partnerstva so bila sklenjena v 90-ih letih, ko je francoski proizvajalec Renault za svojo tovarno v Sloveniji, ob uvajanju novih avtomobilskih modelov, povečeval stopnjo lokalne integracije, ki je zahtevala bližino dobaviteljske verige in visoko raven poznavanja proizvodno-logističnih procesov za nemoten potek oskrbe tovarne Revoz. TPV je veljal za prednostno izbiro tujim sistemskim dobaviteljem, zaradi neposredne bližine tovarni Renault v Novem mestu in zaradi visoke ravni poznavanja procesov avtomobilske industrije, saj sta TPV in Revoz neposredna naslednika podjetja IMV. Ob znanjih potrebnih za delovanje v avtomobilski industriji, je TPV bolje poznal tudi lokalne okoliščine poslovnega delovanja, ki so bile v sredini 90-ih let za tuje vlagatelje prepoznane kot tvegane, še posebno v luči vojnih konfliktov na področju bivše Jugoslavije. Posledično

so tuji vlagatelji iskali lokalne partnerje, ki bi bili pripravljeni vstopiti v partnerstvo z vložkom usposobljene delovne sile in ustrezne proizvodne lokacije, s čimer bi prevzeli del tveganj, ki so bila prepoznana na strani potencialnih tujih strateških partnerjev. TPV je imel na voljo usposobljeno delovno silo, ustrezne proizvodne prostore z možnostjo izvajanja neposrednih dobav na proizvodno linijo v Revoz in poglobljeno poznavanje proizvodnih procesov avtomobilske industrije. Kot specifično prednost TPV-ja lahko navedemo tudi dejstvo, da je velik del zaposlenih v TPV že deloval na procesih izdelave avtomobilskih sedežev, saj je IMV sam obvladoval sestavo proizvodnih sedežev, s tem pa je znanje zaposlenih prešlo tudi v TPV, saj je prevzel del zaposlenih iz IMV. Žal pa je TPV-ju takrat močno primanjkovalo ustreznih produktivnih programov in razvojnega znanja, da bi lahko samostojno pristopil k oskrbi kupca Renault na kompleksnejših sistemskih sklopih, kot so na primer avtomobilski sedeži. Le ti so izjemno zahteven izdelek, zato se na trgu razvoja in proizvodnje sedežev pojavlja relativno malo število ponudnikov, ki so izjemno močni v svojih raziskovalno-razvojnih in proizvodnih kompetencah. Ob tem pa s tovarnami v neposredni bližini svojih kupcev delujejo globalno, saj je dobava avtomobilskih sedežev z oddaljenih lokacij stroškovno neučinkovita. Odločitev kupca Renault za prenehanje lastne proizvodnje avtomobilskih sedežev in oddajo omenjene aktivnosti dobaviteljski verigi, je bila ključni povod za vzpostavitev prvega strateškega partnerstva. Le to je za TPV predstavljalo možnost za zajem novih znanj, ki so omogočala pospešeno rast sposobnosti in kompetenc v avtomobilski industriji.

Obseg strateškega sodelovanja bil najbolj aktiven v obdobju 1998 do 2012, ko je delovalo največ podjetij s skupnimi vlaganji, ki jih je TPV ustanavljal izključno s tujimi partnerji. Leta 2003 so podjetja vezana na strateška partnerstva zajemala 61 % celotnih nekonsolidiranih prihodkov Skupine TPV in kar 71 % celotnega poslovanja na segmentu proizvodnje avtomobilskih komponent (TPV d.d., 2004, str. 9). Delež prihodkov vezan na strateška partnerstva, ki so bila vzpostavljena v preteklosti, pa se je v zadnjih letih močno zmanjšal. V letu 2014 je delež omenjenih strateških partnerstev v prihodkih Skupine TPV predstavljal le še 8 %, kar je rezultat naravnega zaključka poslovanja na osnovi katerih je bila sklenjena večina strateških partnerstev in nove strategije samostojnega delovanja na trgu avtomobilske industrije (TPV d.d., 2015). Skupina TPV je namreč vzporedno z delujočimi strateškimi partnerstvi izjemno hitro krepila lastno dejavnost razvoja in proizvodnje avtomobilskih komponent in z obsegom prihodkov izkazovala hitro rast v obdobju zadnjih 10 let. Hkrati se je v različnih oblikah krepilo strateško sodelovanje s ključnimi kupci in dobavitelji, kar je nakazovalo na potrebo po preoblikovanju celotne strategije strateškega sodelovanja, ki bi bilo skladno z novo nastalim položajem, ko Skupina TPV nastopa predvsem kot nosilec in povezovalec znanj in so potrebne prožnejše, razvojno in projektno naravnane strateške povezave z ostalimi udeleženci na trgu avtomobilske industrije, pa naj so to kupci, dobavitelji, konkurenti ali pa institucije znanja.

Sklepanje strateških povezav je za TPV predstavljalo najhitrejšo možno smer za učenje in nadgradnjo znanj. Poudariti velja, da je bil TPV v začetnem obdobju vezan izključno le na

kupca Renault oziroma na njegovo tovarno Revoz v Novem mestu. Strateško povezovanje je potreboval za dvig kompetenc, ob pomoči katerih je kasneje lahko pristopal do novih kupcev in zmanjševal odvisnost od kupca Renault-Revoz. Tudi ob pomoči strateških partnerstev je TPV do danes močno razširil portfelj kupcev, saj trenutno med svoje strateške kupce šteje 4 proizvajalce vozil in več kot 13 sistemskih dobaviteljev.

4.2.2 Pregled do sedaj vzpostavljenih strateških povezav

TPV je do sedaj, v različnih obdobjih in z različnimi partnerji, sklenil 5 mednarodnih strateških povezav, ki imajo oziroma so imela ključen vpliv pri razvoju poslovanja Skupine TPV.

Tabela 3: Seznam ključnih strateških partnerstev Skupine TPV

Podjetje	Strateški partner	Lokacija	Namen	Oblika	Trajanje
TPV Treves d.o.o.	Treves, Francija	Novo mesto, Slovenija	proizvodnja avtomobilskih sedežev	joint-venture	1993-1998
TPV Johnson Controls d.o.o.	Johnson Controls, ZDA	Novo mesto, Slovenija	proizvodnja avtomobilskih sedežev	joint-venture	1998-2014
TPV Rus d.o.o.	Plastik S, Rusija	Togliatti, Rusija	proizvodnja avtomobilskih sedežev	joint-venture	2011-2013
Arsed d.o.o.	Faurecia, Francija	Novo mesto, Slovenija	proizvodnja kovinskih ogrodij avtomobilskih sedežev	joint-venture	1996-2012
TPV Prikolice d.o.o.	Boeckmann, Nemčija	Ptuj, Slovenija	proizvodnja lahkih tovornih prikolic	joint-venture	2002-

Vir: TPV d.d., Strategija razvoja Skupine TPV 2014–2018, 2013a, str. 7.

Večina strateških partnerstev Skupine TPV je bila ustvarjena na področju avtomobilskih sedežev, saj je proizvodnja avtomobilskih sedežev znana kot kapitalsko intenzivna panoga, ki je pogojena z postavitvijo proizvodnih lokacij v neposredni bližini kupcev. S tem so tržni akterji usmerjeni v iskanje sinergij in partnerstev z namenom delitve visokih razvojnih in proizvodnih stroškov.

Ob zgoraj prikazanem seznamu velja omeniti tudi strateško partnerstvo SiEVA, ki ga je TPV sklenil skupaj z ostalimi vodilnimi slovenskimi proizvajalci avtomobilske industrije.

Namen omenjenega strateškega partnerstva je poenotenje in krepitev raziskovalno-razvojnih sposobnosti slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije.

Pri vseh do sedaj ustanovljenih mednarodnih strateških partnerstvih Skupine TPV je bila uporabljena metoda ustanovitve ločene entitete na podlagi skupnih vlaganj, ki predstavlja eno izmed tradicionalnih oblik povezovanja z lastniškimi odnosi. Glede na leta ustanovitve večine partnerstev, je to dokaj razumljivo.

Strateška partnerstva, ki jih je Skupina TPV sklepala na področju avtomobilskih sedežev za potrebe kupca Renault v Sloveniji, so bila zelo nazoren primer vertikalnega strateškega povezovanja. Iskanje skupnih sinergij na vertikalni ravni je bilo podprto s pričakovanjem končnega kupca Renault za izvedbo t.i. lokalne integracije proizvodnje avtomobilskih sedežev v Sloveniji, kar je sprožilo proces vertikalnega strateškega povezovanja v dobaviteljski verigi med podjetji Johnson Controls, Faurecia in TPV.

Skupina TPV je del svojih dosedanjih strateških partnerstev ustvarjala na horizontalni ravni. Omenjen način strateškega povezovanja pričakujejo tudi ciljni trgi skupine TPV, zato se bo v prihodnje Skupina TPV aktivno usmerjala v iskanje nadaljnjih sinergij s potencialnimi partnerji na horizontalni ravni z namenom ustvarjanja vrednosti za kupce. Prikazani primer podjetja HBPO predstavlja eno izmed možnih smeri razvoja strateškega partnerstva na horizontalni ravni.

Navkljub temu, da je večina v preteklosti vzpostavljenih strateških partnerstev že prenehala z delovanjem, je TPV z njimi pridobil dragocena znanja, ki jih bo lahko učinkovito uporabil pri oblikovanju in upravljanju strateških partnerstev v prihodnje. V nadaljevanju sledi analiza ključnih strateških partnerstev Skupine TPV.

4.2.2.1 TPV in Johnson Controls

Strateško partnerstvo z ameriškim podjetjem Johnson Controls je bilo ustanovljeno z namenom proizvodnje avtomobilskih sedežev po principu JIT (angl. *just-in-time*) za potrebe oskrbe tovarne Renault v Novem mestu. Samo partnerstvo je bilo sklenjeno leta 1998, ko je Johnson Controls prevzel delež v predhodno ustanovljenem skupnem podjetju med TPV in francoskim podjetjem Treves, ki je bilo ustanovljeno že leta 1993. Strateško partnerstvo Skupine TPV na področju JIT proizvodnje avtomobilskih sedežev za tovarno Renault je tako trajalo 21 let, od tega 5 let s partnerjem Treves in 16 let s partnerjem Johnson Controls. S tem je strateško partnerstvo med TPV in Johnson Controls pokrivalo celotne potrebe po avtomobilskih sedežih za modele avtomobilov, npr. Renault Clio in Twingo, ki jih je Renault proizvajal v Sloveniji. Ob skupnem vlaganju s TPV je imel Johnson Controls v Sloveniji vzpostavljeno tudi partnerstvo s podjetjem NTU, ki pa se je v preteklih letih ravno tako zaključilo z odprodajo deleža Johnson Controlsu.

Johnson Controls, s sedežem v ZDA, danes zaposluje okoli 130.000 ljudi na 1.300 lokacijah, znotraj svojega poslovnega portfelja pa zajema več različnih segmentov delovanja, od energetske oskrbe stavb, upravljanja in shranjevanje energije ter razvoja in proizvodnje avtomobilskih sedežev. V preteklih nekaj letih je odprodal dobršen del svojega avtomobilskega posla, to je področje elektronike in notranje opreme, da bi zadostil zahtevam po večji donosnosti. Na področju avtomobilskih sedežev pa ostaja največji ponudnik na svetu, saj avtomobilskim proizvajalcem proda več kot 22 mio avtomobilskih sedežev letno in na 278 lokacijah ustvari letne prihodke v višini 21,8 mrd USD (Johnson Controls, 2014). Johnson Controls spada v skupino največjih 5 proizvajalcev sedežnih sistemov na svetu, kamor se šteje še proizvajalce Faurecia, Lear, Magna in Toyota Boshoku (Johnson Controls, 2011).

Analiza prednosti in slabosti

Glede na daljše trajanje partnerstva z podjetjem Johnson Controls, velja izpostaviti prednosti in slabosti strateškega partnerstva v obliki skupnih vlaganj na omenjenem primeru. Johnson Controls je bil navkljub svoji velikosti izjemno pragmatičen pri povečevanju tržnega deleža in prodoru na nove trge. Znan je po tem, da sklepa izjemno veliko strateških partnerstev, predvsem skupnih vlaganj v obliki »*joint-venture*« povezav, ki mu omogočajo večjo fleksibilnost delovanja in s tem hitrejšo vstopo na nove trge ali umike iz neperspektivnih trgov. S tem si tudi zmanjšuje delež lastnih potreb po kapitalu, saj panoga avtomobilskih sedežev zaradi obsežnega razvoja in lokacijsko razširjene proizvodnje zahteva močna kapitalaska vlaganja. Pri sodelovanju s TPV je potreba po strateškem partnerstvu na strani Johnson Controls-a izhajala iz dejstva, da je želel pridobiti lokalnega partnerja, ki bi bil sposoben upravljati proizvodnjo avtomobilskih sedežev in s tem prevzeti del tveganj in tudi potrebnih vlaganj v zagon proizvodnje. Prispevek Johnson Controls-a je bil tako viden v obliki razvojnih, proizvodnih in korporativnih znanj, ki jih je prenašal na skupno podjetje. Po drugi strani je bil TPV sposoben zagotoviti podporo v obliki proizvodnih prostorov in visoko usposobljene delovne sile z močnim predhodnim znanjem na področju proizvodnje avtomobilskih sedežev. Ne gre zanemariti dejstva, da je TPV v vlogi lokalnega strateškega partnerja v 90-ih letih mnogo bolje razumel in obvladoval specifičnost gospodarskega okolja v Sloveniji. Za tuje investitorje je bila Slovenija takrat relativno nepoznan trg, obremenjen tudi z bližino vojnih konfliktov v bivši Jugoslaviji, kar je predstavljalo dodatno tveganje pri odločitvah o načinu delovanja na omenjenem trgu.

V strateškem partnerstvu s TPV je bil Johnson Controls, kot vodilno podjetje v panogi, neprimerljivo močnejši partner. Kljub temu so bila partnerska razmerja večji del trajanja sodelovanja, ob uspešno vodenem korporativnem upravljanju, postavljena enakovredno. TPV je skozi leta preko strateškega partnerstva pridobil velik nabor specifičnih znanj, katera je ustrezno prevzel in uporabil za krepitev lastnih sposobnosti pri delovanju znotraj avtomobilske industrije. S tem je prišel do močnejšega tržnega položaja hitreje, kot če bi

omenjena znanja razvijal samostojno. Kot navajata Richet in Ruet (2008, str. 453) je tak pristop v delovanju skupnih podjetij med tujimi in domačimi podjetji uveljavljen način za tehnološko dohitevanje najrazvitejših v panogi. TPV je omenjena tehnološka in poslovna znanja nadgradil do te mere, da je na trgu proizvodnje avtomobilskih sedežev lahko samostojno nastopal kot nosilec znanj in kasneje tudi sam na tujih rastočih trgih prevzemal vlogo, ki jo je imel Johnson Controls v strateškem partnerstvu s TPV za potrebe Renaultove proizvodnje v Sloveniji. Ob tem je Johnson Controls imel zagotovljeno stabilno in učinkovito delovanje strateškega partnerstva, ki ga je operativno večinoma upravljala TPV, oba partnerja pa sta poslovanje skupaj nadzirala in sprejemala strateške odločitve.

Vzpostavljeno strateško partnerstvo je ob vrsti pozitivnih učinkov za obe strani nakazovalo tudi nekaj slabosti, ki so izhajale iz različnih osnov korporativnega upravljanja obeh partnerjev. Johnson Controls je kot tuji vlagatelj večkrat zanemarjal vpliv poslovnih odločitev na lokalno okolje in se osredotočal na maksimiranje poslovnega rezultata skladno s pričakovanji odprtega delniškega trga, katerega del je. TPV je po drugi strani, ob nemotenem in uspešnem delovanju družbe, iskal rešitve v smeri krepitev pozitivnega vpliva na lokalno okolje in Skupino TPV. Kot slabost lahko izpostavimo tudi cikličnost produktov na uspešnost delovanja skupnega podjetja. Glede na dejstvo, da je bil proizvodni program vezan le na enega kupca, je upad ali dvig prodaje določenega vozila močno vplival na uspešnost delovanja omenjenega strateškega partnerstva.

4.2.2.2 TPV in Faurecia

Na področju avtomobilskih sedežev je TPV leta 1996 sklenil strateško partnerstvo tudi s francoskim podjetjem Faurecia, ki je v večinski lasti francoskega proizvajalca vozil PSA Group. Posledica sklenjenega partnerstva je bila ustanovitev mešanega podjetja Arsed, kjer sta imela oba partnerja 50% delež.

Faurecia je eden izmed vodilnih sistemskih dobaviteljev na področju avtomobilskih sedežev, notranjosti ter zunanosti vozil in tehnologije upravljanja izpustov. V 2015 je raven prodaje znašala 20,6 mrd EUR, podjetje pa je zaposlovalo 103.000 ljudi. Faurecia je prisotna v 34 državah sveta s 330 proizvodnimi in R&R lokacijami. Samo v Evropi, njihovem največjem trgu, ima Faurecia 57.900 zaposlenih, 143 proizvodnih lokacij in 15 R&R centrov (Faurecia, 2015, str.11).

Analiza prednosti in slabosti

Za razliko od strateškega partnerstva s podjetjem Johnson Controls, je omenjeno partnerstvo s Faurecio zajemalo področje skupne proizvodnje kovinskih ogrodij sedežev in sestave ostalih strukturnih sklopov osebnih vozil. Izbira vrste strateškega partnerstva pa se ni razlikovala, saj je tudi to slonelo na principu ustanovitve podjetja z mešanim lastništvom (angl. *joint-venture*).

S sklenitvijo dodatnega strateškega partnerstva je TPV želel vertikalno zajeti čim večji del proizvodnje sedežev za tovarno Renault v Sloveniji in s tem omogočiti čim večjo ekonomijo obsega. Partnerstvo med TPV in Faurecio je v osnovi slonelo na proizvodnji kovinskih ogrodij sedežev, katerih glavni kupec je bil TPV Johnson Controls. Kasneje pa je strateško partnerstvo razširilo portfelj kupcev in proizvajalo kovinska ogrodja sedežev in ostale strukturne sklope za širši nabor kupcev in vozil, kot so na primer Lear (Saab) in Faurecia (Peugeot). Podjetje je bilo celoten čas vodeno s strani TPV, ki je tako lahko najbolj učinkovito povezoval in koordiniral delo obeh strateških partnerjev, ki sta bila vezana na proizvodnjo sedežev in sedežnih kovinskih struktur za potrebe kupcev v Sloveniji in drugje po Evropi.

TPV je z omenjenim partnerstvom uspel zgraditi celovitost delovanja verige ustvarjanja vrednosti pri izdelavi avtomobilskih sedežev za tovarno Renault v Sloveniji. Proizvodne lokacije TPV po Sloveniji so izdelovale osnovne in ključne komponente za potrebe podjetja Arsed, le ta je skrbel za sestavo kovinskih ogrodij avtomobilskih sedežev in jih dobavljal podjetju TPV Johnson Controls, ki je s celotnimi sedeži po sistemu JIS/JIT neposredno oskrboval proizvodno linijo v Revozu. S tem se je s svojo vlogo postavil v položaj nosilca dobaviteljske strukture za področja avtomobilskih sedežev za tovarno Renault v Novem mestu.

Partnerstvo s podjetjem Faurecia je vse od ustanovitve skupnega podjetja potekalo nemoteno in uspešno delovalo vse do leta 2012. Francoski partner namreč ni uspel pridobiti novih projektov za projekt Edison s proizvodnjo v tovarni Renault-Revoz. Temu ustrezno se je odločil za odprodajo polovičnega deleža, saj brez novih poslov za Renault-Revoz ni več imel strateškega interesa za lokalno proizvodno prisotnost v Sloveniji. Tako je celotno dejavnost obstoječih projektov za Renault in Peugeot prepustil Skupini TPV, ki je postala edini lastnik podjetja Arsed. Le tega je kasneje integrirala v matično podjetje TPV d.d. in s tem razširila lastne proizvodne kapacitete v Novem mestu.

Tudi za to strateško partnerstvo velja, da je TPV uspel prenesti dobršen znanj in veščin delovanja v avtomobilski industriji. S tem je nadalje dopolnjeval in krepil svojo vlogo samostojnega ponudnika razvojnih in proizvodnih rešitev na ključnih segmentih avtomobilskega trga.

4.2.2.3 TPV in Boeckmann

Strateško partnerstvo z nemškim podjetjem Boeckmann je trenutno edino delujoče na mednarodni ravni za Skupino TPV. Sklenjeno je bilo leta 2002, kot posledica iskanja skupne sinergije med dvema proizvajalcema lahkih tovornih prikolic. Boeckmann je na ozko usmerjenem trgu lahkih tovornih prikolic izjemno priznan proizvajalec namenskih prikolic za prevoz konjev.

Analiza prednosti in slabosti

Tudi to partnerstvo sloni na temelju skupnega vlaganja v mešano podjetje, a s to razliko, da gre v tem primeru za vlaganja z neenakomernim deležem, saj je TPV s 51% večinski partner. Tudi v tem primeru je upravljanje podjetja prepuščeno Skupini TPV, ki uspešno prenaša svoja znanja na področju proizvodnje avtomobilskih komponent na proizvodnjo lahkih tovornih prikolic.

K odločitvi za sklenitev partnerstva so prispevali komplementarnost ponudbe ter ponujena možnost uveljavitve skupnih sinergij v proizvodnji, na nabavnem in prodajnem trgu.

Navkljub relativni majhnosti tržnega segmenta, je skupno partnerstvo prispevalo dovolj pozitivnih učinkov, da je obseg proizvodnje dosegel več kot 24.500 lahkih tovornih prikolic v 2015. To pomeni, da je skupno partnerstvo postalo eden izmed vodilnih ponudnikov lahkih tovornih prikolic v Evropi (TPV d.d., 2016, str. 18).

4.2.2.4 TPV in Plastik S

Izhajajoč iz delovanja zgoraj omenjenih strateških partnerstev s podjetjema Johnson Control in Faurecia je TPV na področju avtomobilskih sedežev naredil korak naprej in za avtomobilskega proizvajalca AvtoVAZ samostojno razvil celotne avtomobilske sedeže. Skupini TPV je bila s strani kupca ob razvoju dodeljena tudi odgovornost za lokalizacijo serijske proizvodnje v Rusiji.

Analiza prednosti in slabosti

V tem primeru se je Skupina TPV prvič pojavila v vlogi nosilca celotnega procesa vpeljave lokalne proizvodnje avtomobilskih sedežev v tujini za potrebe tamkajšnjega proizvajalca vozil AvtoVAZ.

Zaradi zahtev regulatorjev in specifik delovanja ruskega trga je TPV k sodelovanju za vzpostavitev lokalne proizvodnje povabil lokalnega partnerja, s katerim je v začetku leta 2012 uspešno zagnal serijsko proizvodnjo avtomobilskih sedežev v Rusiji. Lokalni partner je ob tem prevzel 50% delež v že leta 2007 ustanovljenem podjetju TPV Rus.

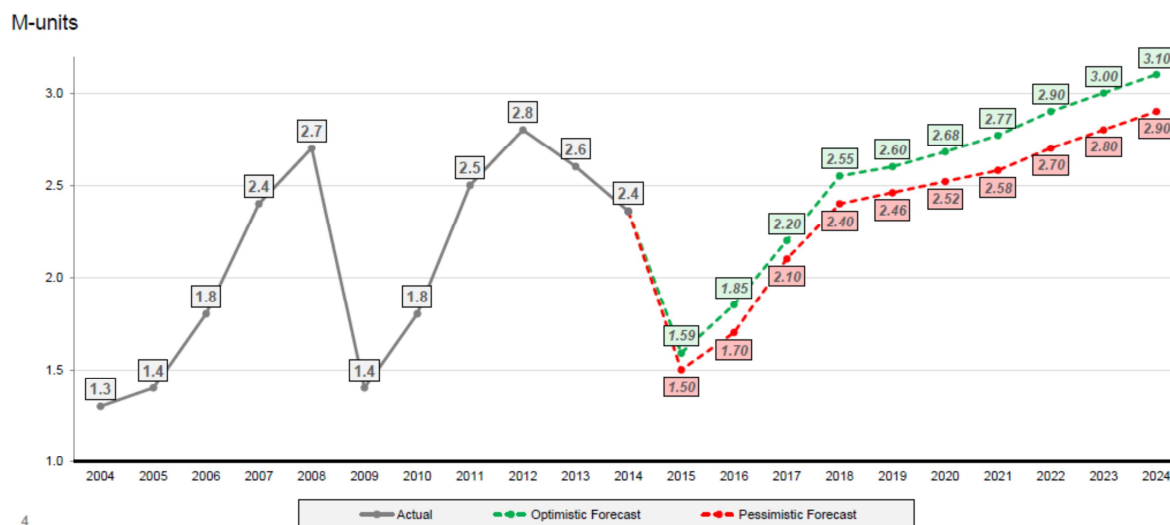
Dobro leto po zagonu serijske proizvodnje je avtomobilski trg v Rusiji pričel nakazovati močna negativna tržna gibanja, ki je povzročil umik dobršnega dela tujih investitorjev. Hkrati so se pričeli poslabševati tudi makroekonomski kazalci. Za umik z ruskega trga se je posledično odločil tudi TPV, z namenom zaščite svojega poslovanja. Lokalnemu partnerju je odprodal svoj delež v skupnem podjetju. Odločitev o umiku z ruskega trga se je izkazala za pravilno, predvsem v luči ekonomsko-političnih razmer v državi v obdobju 2013-2015. Andersson (2015, str. 3) navaja ključne makroekonomske kazalce, ki so prispevali k trajnejšemu upadu prodaje osebnih vozil v Rusiji:

- vpeljava mednarodnih sankcij proti Rusiji,
- padec cene nafte,
- upad domačega bruto proizvoda,
- porast stroškov financiranja.

Navkljub relativno kratkem strateškem partnerstvu na ruskem trgu, pa izkušnje s simultanim delovanjem razvojnih in operativnih timov v Sloveniji in Rusiji predstavljajo izjemno izhodišče za celovito razumevanje vzpostavitve in delovanja strateškega partnerstva predvsem v mednarodnem okolju razvijajočih se gospodarstev, kot so Rusija, Kitajska, Brazilija, Indija in Mehika.

Spodnja slika prikazuje drastičnost upada prodaje osebni vozil v Rusiji v obdobju 2013-2015, kar pritrjuje k pravilnosti odločitve Skupine TPV, da strateško partnerstvo v danih tržnih pogojih ne bi moglo dosegati zelenih učinkov in da je bil pravočasni umik s trga pravilna odločitev.

Slika 8: Prikaz gibanja prodaje osebni vozil v Rusiji 2004-2024



Vir: B. I. Andersson, *The Russian Automotive Industry today and tomorrow*, 2015, str. 4.

4.2.3 Zahteve ciljnih trgov in trendi v pristopu do strateških povezav

Glede na zahteve ciljnih trgov Skupine TPV se velja osredotočiti predvsem na dejavnosti povezovanja na vertikalni in horizontalni ravni dobaviteljske verige v kateri nastopa Skupina TPV. Ključni namen podrobnejšega pregleda vertikalnega in horizontalnega povezovanja izhaja iz tega, da sta to najverjetnejši smeri v kateri se bo razvijal koncept mednarodnega strateškega sodelovanja Skupine TPV. Ob tem pa ne gre zanemariti trendov delovanja in dojemanja strateškega povezovanja v dobaviteljskih verigah na celotnem medorganizacijskem trgu, ne le znotraj avtomobilske industrije.

Kot ključno zahtevo oziroma pričakovanje ciljnih trgov glede strateškega povezovanja lahko razumemo čim učinkovitejše ustvarjanje vrednosti in inovacij za potrebe kupcev s strani dobaviteljske mreže ne glede na način njihovega sodelovanja. Glede na povečevanje kompleksnosti zahtev kupcev do dobaviteljev, so se le ti pričeli povezovati na različnih ravneh z namenom iskanja komplementarnosti v sposobnostih, ki so potrebne za zadostitev pričakovanj kupcev. Z zasledovanjem zahtev ciljnih trgov podjetja strateška povezovanja na različnih ravneh uporabljajo tudi za iskanje novih tržnih priložnosti, zaščito lastnega položaja na trgu pred tekmeci ali pa za hitrejši in učinkovitejši prenos inovacij na trg.

Na podlagi dosedanjih spoznanj lahko opazimo, da zahteve ciljnih trgov pospešujejo razvoj strateškega sodelovanja v dobavni verigi avtomobilske industrije, kar bo podrobneje predstavljeno v nadaljevanju. Hkrati pa zahteve ciljnih trgov silijo podjetja v inoviranje tudi v načinih in metodah medsebojnega strateškega sodelovanja.

4.3 Predlogi možnih pristopov pri uporabi strateških povezav v procesu ustvarjanja poslovnih priložnosti na globalnem trgu za Skupino TPV

4.3.1 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani kupcev

Možnosti strateškega povezovanja na prodajnem trgu predstavljajo za Skupino TPV enega izmed ključnih vzvodov rasti poslovanja. Obenem s takim načinom delovanja krepi svoj položaj na obstoječih in novih tržnih segmentih znotraj avtomobilske industrije.

Kot najustreznejše tipe strateških povezav za sodelovanje na prodajnem trgu lahko označimo moderna nelastniška pogodbeno partnerstva, ki temeljijo na skupnih razvojno-raziskovalnih, proizvodnih in trženjskih aktivnostih med Skupino TPV kot dobaviteljem, ter proizvajalci vozil in sistemskimi dobavitelji, kot kupci.

Skupina TPV bi lahko tako na strani kupcev iskala poslovne priložnosti preko strateškega povezovanja z globalnim učinkom delovanja na naslednjih ključnih področjih:

- **Raziskave in Razvoj**
Ciljni trgi izražajo čedalje večjo potrebo po novih R&R inovacijah s strani dobaviteljske mreže. Temu ustrezno se TPV vse bolj učinkovito umešča kot razvojni dobavitelj znotraj ključnih segmentov delovanja. Raziskovalno-razvojna znanja in kompetence bi lahko bila osnova za vzpostavitev vertikalnih strateških partnerstev s ključnimi kupci, kjer bi TPV pridobil status strateškega razvojnega partnerja. S tem bi TPV kot pred-razvojni in razvojni dobavitelj sodeloval pri najzgodnejših fazah razvoja vozil in kupcem omogočil časovno in stroškovno učinkovito integracijo dobaviteljevih inovacij v njihove razvojno-trženjske aktivnosti. Kot ključni strateški partnerji tu predvidoma lahko sodelujejo izbrani proizvajalci vozil, kot so na primer BMW,

Daimler, Volvo Cars, Jaguar Land Rover in Renault-Nissan, ki že sedaj nastopajo kot ključni obstoječi oziroma potencialni kupci Skupine TPV.

- **Proizvodnja**

Trenutne lokacije proizvodnih mest Skupine TPV v popolnosti ne zadoščajo za uresničevanje strateške usmeritve globalne podpore kupcem. Za uresničitev omenjene strategije je povezava s kupci ključna. Pričakovanja kupcev po uvedbi novih proizvodnih lokacij s strani dobaviteljev v neposredni bližini kupčevih proizvodnih lokacij predstavljajo izziv predvsem v oddaljenih prekomorskih lokacijah in pri izdelkih, ki so podvrženi visokim stroškom transporta. Kot strateški partner kupcev in s tem prednostni dobavitelj (angl. *Preferred supplier*) lahko Skupina TPV pridobi prednostno pozicijo umestitve svojih proizvodnih lokacij v t.i. dobaviteljskih parkih (angl. *Supplier parks*) znotraj kupčevih tovarniških kompleksov ali pa celo neposredno v proizvodnih prostorih kupcev. Potencialne lokacije strateških proizvodnih partnerstev se v večini nahajajo na področju Evrope, Severne Amerike in Kitajske, kjer je proizvodni segment avtomobilske industrije najmočnejši in kjer so posledično umeščene lokacije kupčevih tovarn. Med partnerje pa lahko štejemo že omenjene proizvajalce vozil in večje sistemske dobavitelje.

- **Trženje**

Delovanje na področju prodajnega trženja velja nadgraditi z razširitvijo trženjske mreže za učinkovitejši zajem upravljanja odnosov s ključnimi kupci. V prvi vrsti je to vzpostavitev števila rezidenčnih razvojno-prodajnih lokacij v neposredni bližini kupčevih razvojno-nabavnih central. To Skupina TPV lahko stori samostojno, a je proces stroškovno obsežen in časovno dolgotrajen. Vzporedno velja delovati v smeri učinkovite uporabe ustreznih poslovnih mrež preko katerih se vzpostavi strateška partnerstva s specializiranimi ponudniki razvojno-trženjskih storitev v avtomobilski industriji. Le ti lahko Skupini TPV omogočijo hitrejši in neposrednejši dostop do ključnih odločevalcev pri strateških kupcih in s tem učinkovitejši prenos tržnega potenciala Skupine TPV na trg.

4.3.2 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani konkurentov

Strateško povezovanje in s tem povezane poslovne priložnosti na strani konkurentov predstavljajo za Skupino TPV obsežen potencial predvsem z uporabo:

- modernih nelastniških pogodbenih partnerstev in
- lastniških strateških partnerstev (prednostno skupna vlaganja z ustanovitvijo ločene entitete).

Tu bi predlagal predvsem uporabo nelastniških pogodbenih partnerstev, ki omogočajo dovolj dober zajem dodatno potrebnih znanj in sposobnosti in fleksibilnost tržnega delovanja, brez potrebnih stroškov in tveganj, ki jih zahteva korporativno upravljanje skupnih vlaganj. Kljub temu se lahko TPV na podlagi bogatih preteklih izkušenj na

področju lastniških strateških partnerstev odloči tudi za te, a le pri izbranih in kompleksnejših poslovnih priložnostih, kjer bi lastniška umestitev konkretnije prispevala k utrditvi in zavarovanju tržnega položaja Skupine TPV na obstoječih ali novih tržnih segmentih.

Kreiranje partnerskih raziskovalno-razvojnih mrež, ki za ciljne trge oziroma kupce komplementarno ustvarjajo inovativne izdelke in storitve je zagotovo tudi ena izmed smeri, ki za TPV predstavlja izjemen potencial pri strateškem povezovanju s konkurenco. Posledično se TPV razbremeni negativnega učinka intenzivnega in dolgotrajnega investiranja v lastne R&R sposobnosti, hkrati pa lahko zmanjša dobo uvajanja inovacij na trg in pospeši uvedbo t.i. pristopa prvih inovacij (angl. *First-to-market innovations*). Ob enem lahko ob podpori ustvarjenih globalnih R&R mrež prevzema večjo in celovitejšo odgovornost za izvedbo razvoja kompleksnejših izdelkov.

Kot ključne prednosti strateškega povezovanja s konkurenti velja izpostaviti:

- komplementarnost produktnega portfelja,
- krepitev kompetenc razvoja&raziskav in upravljanja kupcev,
- medsebojni prenos poslovnih, razvojnih in tehnoloških znanj,
- zmanjševanje tveganj pri nastopu na novih (praviloma oddaljenih) trgih in pri novih kupcih.

Skupina TPV lahko izkoristi poslovne priložnosti s povezovanjem z:

- Neposrednimi konkurenti:
Tu velja izpostaviti možnosti ustvarjanja nabavnih sinergij preko skupnih nastopov na nabavnem trgu z enim ali več konkurenti (angl. *Purchasing pool*), kar lahko prispeva k zniževanju stroškov nabave istih materialov/storitev (npr. jeklo, plastika, itd.). Z neposrednimi konkurenti je možna tudi delitev vlog in stroškov na večjih projektih, ki zahtevajo obsežnejša vlaganja. Večinoma je ta delitev pogojena z zahtevami oziroma pričakovanji kupcev, da naj se posel zaradi prevelikega obsega deli na dva konkurenta, ki si morata posledično utreti pot za strateško partnerstvo. A pri sodelovanju z neposrednimi konkurenti je potrebno ves čas paziti na nevarnost kartelnega dogovarjanja, ki na dolgi rok predstavlja tveganje za uravnoteženo tržno delovanje.
- Posrednimi konkurenti:
Možno je povezovanje na podlagi komplementarnosti tehnologij in razvojnih kompetenc, sorodnosti lokacijske prisotnosti (angl. *Global operations footprint*) ter skupnih nastopov na prodajnem trgu. Primerjalno z neposrednimi konkurenti je tu lahko intenzivnost sodelovanja večja, saj konkurenta ne nastopata na istih produktnih segmentih, a uporabljata podobne ali iste razvojne, proizvodne ali trženjske kompetence. Pri sodelovanju s posrednimi konkurenti velja izpostaviti možnost skupnega prevzema večjih poslov, kjer si partnerja delita odgovornosti za regije,

produkte, razvojne in proizvodne sposobnosti, a skupaj kupcem ponujata celovito rešitev s kombinacijo razvojnih in proizvodnih sposobnosti. Kupci namreč čedalje bolj zahtevajo lokacijsko prisotnost v vseh regijah, ki na strani dobaviteljev zahteva veliko kapitalsko vlaganje. TPV lahko tako hitreje pristopa k prevzemanju kompleksnejših poslov, praviloma temelječih na t.i. platformah vozil, če se povezuje s partnerji, ki imajo podobne kompetence, kupce, trge in tudi strateška pričakovanja in izzive, a po drugi strani neposredno ne ogrožajo tržnega položaja Skupine TPV. S takim partnerskim nastopom lahko TPV izvaja tržne preboje, kot so bili predhodno nakazani na primeru podjetja HBPO, kot rezultatu strateškega sodelovanja posrednih konkurentov.

4.3.3 Strateško povezovanje in poslovne priložnosti na strani dobaviteljev

Strateška usmeritev Skupine TPV, ki temelji na povezovanju inovativnih rešitev, predstavlja izvrstno podlago za krepitev strateških partnerskih povezav z dobaviteljsko mrežo. Za Skupino TPV je z dolgoročnega vidika popolna vertikalna integracija predraga in preobsežna, saj zahteva prevelik obseg investicij in dodatnih virov, hkrati pa na trgu obstajajo podjetja, ki učinkoviteje obvladujejo sposobnosti na posameznih produktih ali storitvenih področjih, za katere se izkazuje potreba na strani Skupine TPV. To so lahko na primer bazične tehnologije (preoblikovanje pločevine, krivljenje cevi, itd.), katere Skupina TPV ne bi več želela razvijati v sklopu lastne strategije vertikalne integracije, a so še vedno potrebne za izvedbeni del osnovnega produktnega portfelja. Temu ustrezno bi se Skupina TPV lahko naslanjala na sposobnosti ključnih partnerjev v dobaviteljski verigi, ki izkazujejo sposobnosti in željo po večjem in učinkovitejšem obvladovanju izbranih tehnologij in procesov. Celovito izvajanje strategije »make or buy« bi omogočala podjetju hitrejšo umeščanje strateških dobaviteljev že v zgodnji fazi procesa pridobivanja posla. Dobavitelji-partnerji pa bi kasneje tudi prevzemali del posla in s tem povezanih investicij ter poslovnih tveganj. Posledično lahko za osnovne motive strateškega povezovanja na strani dobaviteljev opredelimo delitev in zniževanje stroškov ter tveganj. Ob tem pa ne gre prezreti potenciala inovacij dobaviteljske mreže, s katerim lahko prispeva k krepitvi konkurenčnih prednosti Skupine TPV. Povečane aktivnosti strateškega povezovanja z dobavitelji tako predstavljajo za Skupino TPV tudi možnost hitrejšega zajema inovacij.

Pri strateškem povezovanju z dobavitelju se kot najbolj primerna kaže uporaba nelastniških pogodbenih strateških povezav, ki bi slonela na ustreznem koriščenju specializiranih znanj in kompetenc na strani dobaviteljev. Strateške kapitalske povezave lahko pridejo v poštev morebitni le pri zagonskih projektih, kjer bi bilo potrebno s kapitalsko močjo Skupine TPV podpreti posamične razvojno-tehnološke inovacije dobaviteljev, na strani katerih bi bil prepoznan močan tržni in razvojni potencial, a dobavitelji sami ne bi imeli na voljo dovolj kapitala za zagon trženjskih aktivnosti.

Predlogi po ključnih področjih, kjer so za Skupino TPV možna strateška partnerstva z dobavitelji, so naslednji:

- Proizvajalni stroji in naprave; glede na to, da ključna znanja ponudnikov proizvodnih strojev in naprav bistveno vplivajo na tehnološko in proizvodno izvedljivost razvitih proizvodov, velja razmisliti o naboru izbranih strateških dobaviteljev, s katerimi bi TPV sklenil dolgoročna razvojno-proizvodna partnerstva. S tem bi omejil stroške razvoja in izdelave strojev, zmanjšal njihove dobavne čase in pravočasno zajel inovativne ideje dobaviteljev, ki vplivajo na tehnološko izvedljivost proizvodnih procesov.
- Osnovni materiali; tu TPV lahko vzpostavi strateška partnerstva s ključnimi dobavitelji na področju visoko trdnih in lahkih materialov (angl. *High strength and lightweight materials*), ki so ključnega pomena za izvedbo uspešnih razvojnih konceptov na področju karoserije in podvozja.
- Specializirane storitve površinske zaščite; tu se kot ključni ponudniki pojavljajo dobavitelji površinskih zaščit v ozkem segmentu zaščite sklopov podvozja, kjer je ključno, da TPV izvede ustrezne zakupe proizvodnih kapacitet in uporabi njihova znanja že v fazi pred-razvoja in razvoja.
- Raziskovalno-razvojne storitve; le te ponujajo razvojni biroji in institucije znanja, katere bi TPV vključeval v svoje R&R procese ob povečani potrebi po razvojnih znanjih. Institucije znanja, kot so na primer Fakultete za strojništvo, bi lahko s svojimi »spin-off« podjetji prevzemale tudi del potreb po raziskovalnih aktivnostih Skupine TPV. S tem bi se podjetje razbremenilo dodatnega zaposlovanja, ki bi povečevalo fiksne stroške podjetja.

SKLEP

Skupina TPV je ena izmed redkih slovenskih poslovnih skupin, ki je že ob svojem nastanku pričela z intenzivno uporabo strateškega povezovanja, kot orodja za rast obsega poslovanja in pridobivanja ključnih sposobnosti tržnega delovanja. Za nadaljnjo globalno rast svojega poslovanja v prihodnje bo Skupina TPV potrebovala občutno nadgradnjo obstoječih znanj o strateških povezovanjih in vzpostavitvah novih, modernih ter trajnostnih strateških partnerstev. Skupina TPV namreč s svojim strateškim usmeritvami trenutno nakazuje izjemno potrebo po nadaljnjem razvoju strateških partnerstev z namenom podpore razvoju in izvedbi poslovnih priložnosti na globalnem trgu. Prikazan pregled možnosti strateškega povezovanja nakazuje morebitno usmeritev Skupine TPV na možne smeri ustvarjanja strateških partnerstev z vsemi ključnimi tržnimi udeleženci, od kupcev, dobaviteljev in konkurentov.

Kot nakazano z vsebino magistrskega dela, so strateške povezave ustrezno orodje za krepitev tržnega položaja manjših globalno delujočih podjetij. Velikost podjetja posledično ni omejitev, da Skupina TPV kot relativno majhno podjetje nemoteno pristopa k uporabi

strateških povezav. Kljub temu je le ta omejena z viri, zato je potrebno imeti na voljo dovolj sposobnosti in znanj za nemoten in smel razvoj strateškega povezovanja.

Potrdi se lahko tudi hipoteza, da strateške povezave pozitivno vplivajo na ustvarjanje poslovnih priložnosti na trgu, krepitev in konkurenčnejši položaj podjetij na trgu. Strateške povezave omogočajo hitrejši in večji prenos novih znanj, tako poslovnih kot razvojnih, ključnih za razvoj poslovanja Skupine TPV. Poslovnih priložnosti, ki se Skupini TPV ponujajo na trgu, vsekakor ne bo možno v celotnem obsegu uresničiti samostojno. Zato je ustvarjanje ugodnih pogojev poslovanja s pomočjo močnih strateških mrež in partnerstev ključnega pomena za uresničitev poslovne strategije Skupine TPV.

Ne nazadnje, tudi velika kapitalska in tržna moč podjetij ni pogoj za uspešno strateško povezovanje. Na trgu vse bolj prihajajo do veljave manjša, ožje specializirana podjetja z velikim naborom inovativnih idej, ki z uporabo predvsem nelastniških strateških povezav (R&R partnerstva, itd.) hitreje in lažje izvajajo tržne preboje. Skupina TPV se tu pojavlja v dvojni vlogi oblikovanja strateških partnerstev. Na prodajnem trgu z globalnega vidika še vedno nastopa kot obrobni ponudnik, dobro poznan le ožjemu segmentu tržnih udeležencev, ki se z inovativnimi pristopi šele prebija in uveljavlja na trgu, kjer igra še vedno vodijo večje korporacije. Po drugi strani pa do nabavnega trga zavzema položaj relativno pomembnega povezovalca inovativnih rešitev, ki za manjše partnerje predstavlja izjemen potencial dostopa do novih poslov in trgov.

Izbira načina in vrste strateškega povezovanja je odvisna od vrste dejavnikov, a dejstvo je, da ima Skupina TPV na voljo vrsto kapitalsko ohlapnejših, a trženjsko učinkovitejših možnosti strateškega povezovanja. Torej je potreben pogled izven t.i. klasičnih povezav na osnovi skupnih vlaganj, katere so bile v Skupini TPV do sedaj najpogosteje v uporabi.

Potrdila se je tudi hipoteza, da je uspeh strateških povezav v prvi vrsti odvisen od dobre zasnove in izvedbe. Izbira pravih priložnosti strateškega povezovanja naj temelji na predhodno dobri preučitvi vseh prednosti in slabosti, tako načina povezovanja, izbire partnerjev in presoje tržnih okoliščin za vzpostavitev strateških partnerstev.

Vsekakor je ključnega pomena, da Skupina TPV strateška povezovanja pravilno razume in uporabi kot pomoč pri nemotenem in vzporednem razvoju vertikalnega in horizontalnega delovanja, kar bo prispevalo k nadaljnjem razvoju poslovanja Skupine TPV. Potencial strateških povezav na globalnih trgih je za Skupino TPV izjemen. Ustvarjanje poslovnih priložnosti na globalnih trgih lahko ob pametni uporabi strateških partnerstev posledično pridobi popolnoma novo dimenzijo v obliki novih tržnih prednosti, ki bodo za Skupino TPV ključnega pomena za preboj med najbolj prepoznane nosilce tržnega razvoja znotraj izbranih segmentov avtomobilske industrije.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersson, B. I. (2015, 10. junij). Russian automotive industry today and tomorrow. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.autonews.com/assets/pdf/ane-congress/ane-congress-2015/Bo-Andersson.pdf>
2. Automotive News Europe. (2014). *Top Suppliers North America, Europe and the world*. Crain Communications Inc. 1-15.
3. Bernhart, W., Kleimann, P. G., & Hoffmann M. (2011). *Automotive landscape study 2025*. Stuttgart: Roland Berger.
4. BMW AG. (2016). *Investor presentation: Strategy Number One*. München: BMW AG.
5. Bračič, K. (2010). *Vloga strateških povezav pri doseganju konkurenčne prednosti v mednarodni trgovini z ekološkimi izdelki* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
6. Brose GmbH & Co. (2015). *Concept preferred customer*. Coburg: Brose GmbH&Co.
7. Brose. (2016). Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem mestu: <http://www.brose.com/en/>
8. Camuffo, A., & Volpato, G. (2002). Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. *International journal of Automotive Technology and Management*, 2(3/4), 335–352.
9. Chanaron, J. (2006). Globalization: how strategic alliances bring production and market advantages. The case of Renault/Nissan. V *TII /The Annual Conference (The European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information)* (str. 1–24). United Kingdom: Newcastle Gateshead.
10. Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovative business models with co-development partnerships. *Research Technology Management*, 50(1), 55–59.
11. Christopher, M., & Juttner, U. (2000). Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(2), 117–127.
12. Das, T., & Teng, B. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 13(4), 50–62.
13. Das, T., & Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of management*, 26(1), 31–61.
14. Das, T., & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
15. Doran, D., Hill, A., Hwang, K. S., & Jacob, G. (2006). Supply Chain Modularization: Cases from the French automobile industry. *International Journal of Production Economics*, 106(1), 2–11.
16. Draulans, J., deMan, A., & Volberda, P. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151–166.

17. Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 701–711.
18. Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.
19. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205–217.
20. European automobile manufactures association. (2015). *The automobile industry pocket guide*. Najdeno 16. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.acea.be/uploads/press_releases_files/POCKET_GUIDE_2015-2016.pdf
21. Faurecia. (2015). *2015 Activity Report: Faurecia*. Najdeno 16. Januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.faurecia-2015-activity-report.com/>
22. Fujimoto, T., & Arturo Heller, D. (b. 1.). *Recent trends in alliance-enabled capability building: implications for firm performance in the global auto industry a dynamic view of the Ford-Mazda, Renault-Nissan, & DaimlerChrysler-Mitsubishi cases*. Najdeno 10. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://gerpisa.org/rencontre/9.rencontre/S03Fujimoto-Heller.pdf>
23. Gebrekidan, D., & Awuah, G. (2002). Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances The case of Swedish firm in the international Market. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 679–693.
24. Geršič, M. (2003). *Ekonomska vloga in moč nacionalne države v globalnem gospodarstvu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Gissler, A. (2015). Connected vehicle. Succeeding with a disruptive technology, Accenture. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.accenture.com/t20160504T060431__w__/usen/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-digital-Connected-Vehicle.pdf#zoom=50
26. *GM and lyft to shape the future of mobility*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://media.gm.com/media/us/en/gm/home.detail.html/content/Pages/news/us/en/2016/Jan/0104-lyft.html>
27. Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Cost and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.
28. Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic management Journal*, 14(5), 371–385.
29. Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31, 477-492
30. Harrison, J. S., Michalski S., Winbigler J., & Wind T. (2012). General Motors Company: restructured to rediscover American innovation.

- Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=robins-case-network>
31. Hostnikar, M. (2014). *Ekonomsko nasilje v družini* (diplomsko delo). Maribor: Pravna fakulteta.
 32. Ireland, D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
 33. Isada, F. (2010). A study about international strategic alliance: a case study in the auto industry. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Vouliagmeni/FINANCE/FINANCE-10.pdf>
 34. Johnson Controls. (2011). *2012 European automotive experience supplier expectations day*. Presentation: Johnson Controls.
 35. Johnson Controls. (2014). *2015 European automotive seating supplier expectations day*. Presentation: Johnson Controls.
 36. Jonas A., Shanker R., Jain P. & Mehta N. (2015). Global Auto Databook April 2015. *Morgan Stanley Research*, 1–69
 37. Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management perspectives*, 23(3), 45–62.
 38. Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assests in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
 39. Kariž, M. (2004). *Oblikovanje strateških zavezništev slovenskih podjetij v informacijski in komunikacijski panogi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 40. Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2002). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293–316.
 41. Lešková, A., & Kováčová, L. (2012). Automotive supply Chain outline. Najdeno 7. decembra 2015 na spletnem naslovu http://pernerscontacts.upce.cz/26_2012/Leskova.pdf
 42. *Locations*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.hbpogroup.com/en/company/locations/>
 43. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba
 44. Matthyssen, P., Van den Bulte, C. (1994). Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. *Long Range Planning*, 27(1), 72–83.
 45. Megušar, A. (2002). *Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 46. Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.

47. Mowerly, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(2), 77–91.
48. Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International journal of production economics*, 96(3), 301–313.
49. Narula, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovation through strategic alliances: moving towards international partnership and contractual agreements. *Technovation*, 19(5), 283–294.
50. Nishimura, D. C. (2010). *Strategic alliances in the automotive industry - business processes and IT requirements*. B. k.: University of Applied Sciences Northwestern Switzerland. Najdeno 9. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/dienstleistung/studierendenprojekte/olten/bisherige-projekte/bachelor-thesis-2010/pdf/it-requir>
51. Oxley, J. E. (1997). Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. *The Journal of Law, Economics & Organization*, 13(2), 387–409.
52. Park, N., Mezas, J., & Song, J. (2004). A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. *Journal of Management*, 30(1), 7–27.
53. *Products HBPO*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.hbpogroup.com/en/products/>
54. Renault Nissan. (2013). *Alliance facts & figures 2013*. Najdeno 6. novembra 2015 na spletnem naslovu https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/05/booklet-alliance2013_gb.pdf
55. Renault (2015). Renault Atlas 2014 April 2015 Edition. Najdeno 6. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/01/renault-atlas-gb.pdf>
56. Richet, X., & Ruet, J. (2008). The Chinese and Indian automobile industry in perspective: technology appropriation, catching-up and development. *Transition studies review*, 15(3), 447–465.
57. Segrestin, B. (2005). Partnering to explore: the Renault-Nissan alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research policy*, 34(5), 657–672.
58. Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An emirical investigation into supply chain management – a perspective in partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(8), 630–650.
59. Street, C., & Cameron, A. (2007). External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. *Journal of small business management*, 45(2), 239–266.
60. Stropnik, A. (2004). *Strategija trženja izbranih nemških proizvajalcev osebnih avtomobilov in vključevanje slovenskih dobaviteljev sestavnih delov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

61. Sturgeon, T, Memedovic, O., Van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. (2009). Globalization of the automotive industry: main features and trends. *International journal of technological learning, innovation and development*, 2(1-2), 7–24.
62. Svenšek, J. (2011). *Vloga zaupanja v strateških partnerstvih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Štibler, S. (2013). *Strategije strateških zavezništev podjetij na globalnem trgu* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), 1–22.
65. Tomaž, S. (2012). *Proces internacionalizacije podjetij v koroški regiji* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
66. TPV d.d. (2004). *Letno poročilo podjetja TPV d.d. za leto 2003*. Novo mesto: TPV d.d.
67. TPV d.d. (2007). *Letno poročilo podjetja TPV d.d. za leto 2006*. Novo mesto: TPV d.d.
68. TPV d.d. (2013a). *Strategija razvoja Skupine TPV 2014–2018* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d.
69. TPV d.d. (2013b). *Strategija razvoja divizije AvtoIN 2014–2018* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d.
70. TPV d.d. (2015). *Letno poročilo 2014*. Novo mesto: TPV d.d.
71. TPV d.d. (2016). *Informator marec 2016* (interno gradivo). Novo mesto: TPV d.d.
72. Umashankar, R., & Satish, D. (2005). *Fiat and GM: The Troubled Alliance*. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.andidas.com/academic/lse/MN404%20-%20Casestudy%20-%20Fiat%20and%20GM.doc>
73. Uršič T. (2008). *Pomen obvladovanja tveganja v nefinančnih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
74. Vladimirov, P. (2004). *Usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Weiss Žavbi, M. (2006). *Strateška zavezništva kot poslovni odziv na globalizacijo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
76. Whipple, J., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 1–13.
77. Wollny, V. (2011). *Vertical and horizontal cooperation in a Supply Chain*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/uapippo/vertical-and-horizontal-cooperation-in-a-supply-chain>
78. Wong, A., Tjosvold, D., & Zhang, P. (2005). Developing relationship in strategic alliances: Commitment in quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 722–731.
79. Xiaoni, M., & Yuanjian, Q. (2011). Research on Partner Selection of Vertical Strategic Alliance. *Proceedings of the 8th international conference on innovation and management* (str. 53–58). Kitakyushu: Yamaguchi University.
80. Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: the Influence Of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459.

81. Zakrajšek, P. (2004) Globalizacija in trg nepremičnin v Sloveniji (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Zamir, Z., Sahar, A., & Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Reserach International*, 3(1), 25–39.
83. Zeng, M., & Cheng, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587–605.