

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA KOT POSLOVNI ODZIV NA GLOBALIZACIJO

Ljubljana, december 2006

MATEJA WEISS ŽAVBI

IZJAVA

Študentka Mateja Weiss Žavbi izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Andreja Kumarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 Namen, cilji in hipoteze magistrskega dela	3
1.2 Metodologija in prispevek dela	4
1.3 Struktura poglavij	5
2. GLOBALIZACIJA IN ODZIV PODJETIJ NANJO	6
2.1. Pomembna obdobja v procesu globalizacije	8
2.2. Strategije podjetij za soočanje z okrepljeno konkurenco kot ekonomskim bistvom globalizacije	10
2.3. Načini uresničevanja transnacionalne strategije	11
3. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA	13
3.1 Motivi sklepanja strateških zavezništev	14
3.2 Organizacijske oblike strateških zavezništev	18
3.3 Teoretične osnove sklepanja strateških zavezništev	20
3.3.1 Teorija transakcijskih stroškov	20
3.3.2 Teorija virov	21
3.3.3 Organizacijsko učenje	22
3.3.4 Druge teorije	22
3.4 Oblikovanje strateških zavezništev	23
3.4.1 Oblikovanje strategije strateškega zavezništva	25
3.4.2 Izbira partnerskega podjetja v odvisnosti od ciljev strategije	27
3.4.3 Izbira organizacijske oblike strateškega zavezništva	32
3.4.4 Upravljanje in nadzor v zavezništvu	35
3.4.5 Prenehanje zavezništva	37
3.5 Dejavniki uspeha in merjenje uspešnosti strateških zavezništev	37
3.6 Tveganja v zavezništvu	42
3.7 Zaščita znanja	46
3.7.1 Dostopnost znanja	46
3.7.2 Ukrepi za zaščito znanja	49
4. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA V PRAKSI	50
4.1 Strateško zavezništvo Renault – Nissan	52
4.1.1 Partner v zavezništvu – Nissan	53
4.1.2 Partner v zavezništvu – Renault	54

4.1.3 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva	54
4.1.4 Vzpostavljanje strateškega zavezništva	55
4.1.5 Strateško zavezništvo danes	57
4.1.6 SWOT analiza zavezništva	59
4.2 Strateško zavezništvo Volvo – Renault	62
4.2.1 Partner v strateškem zavezništvu – Volvo	63
4.2.2 Partner v strateškem zavezništvu – Renault	63
4.2.3 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva	63
4.2.4 Vzpostavljanje strateškega zavezništva	64
4.2.5 Dejavniki razpada strateškega zavezništva	66
4.2.6 SWOT analiza zavezništva	67
4.3 Primerjava opisanih zavezništev v avtomobilski industriji	69
4.4 Zavezniška mrežna povezava Star Alliance	71
4.4.1 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva – mrežne povezave	71
4.4.2 Zavezniška mrežna povezava danes	72
4.4.3 Prednosti za potnike	77
4.4.4 SWOT analiza strateške mrežne povezave Star Alliance	77
5. POVEZOVANJE MED PODJETJI V SLOVENIJI	80
5.1 Grozdi v Sloveniji	84
5.2 Podobnosti in razlike grozdov v Sloveniji in strateških zavezništev	87
6. SKLEP	88
7. LITERATURA IN VIRI	91
7.1 Literatura	91
7.2 Viri	96

1. UVOD

Globalizacija je zapleten socialno-ekonomski pojav svetovnih razsežnosti, ki se kaže v povečevanju mednarodnih tokov blaga, storitev, denarja, ljudi, kultur ter naraščajoči medsebojni povezanosti nacionalnih gospodarstev. Je predvsem posledica velikih tehnoloških sprememb, ki so omogočile hitrejši pretok blaga, denarja in ljudi ter informacij. Prav tako je posledica ustanavljanja mednarodnih finančnih, trgovinskih in pravnih institucij, konca hladne vojne in razširjanja ideje svobodne trgovine, ki je vzpodbudila odpravo trgovinskih ovir (Czinkota et al, 2001, str. 11, Czinkota, 1998, str. 3-7, Guillen, 2001, str. 236, Reich, 1998, str. 10).

Podjetja se na globalizacijo odzivajo s tremi velikimi skupinami mednarodnih poslovnih aktivnosti: z novimi neposrednimi naložbami (angl. greenfield investments), združitvami in prevzemi (angl. mergers and acquisitions) ter strateškimi zavezništvi (angl. strategic alliances) (Global Industrial Restructuring, 2002, str. 10).

Strateško zavezništvo je eden izmed načinov sodelovanja različnih podjetij (dveh ali več) z namenom doseganja konkurenčnih prednosti. Vsako od sodelujočih podjetij tovrstnemu sodelovanju nameni del svojih virov, zmogljivosti ter nadzora, delijo si tveganja in koristi. Poenostavljeno lahko rečemo, da strateško zavezništvo partnerjem omogoča opravljanje tistih nalog, ki jih najbolj obvladujejo, hkrati pa jim omogoča uporabljati in pridobivati zmožnosti partnerskih podjetij. Pridobivanje znanj je bilo v začetnem obdobju eden izmed ključnih motivov sklepanja zavezništev predvsem azijskih podjetij, zmanjševanje stroškov in tveganja pa predvsem ameriških (Hamel et al., 2002, str. 5). V glavnem so zavezništva (namenoma) časovno omejene organizacijske oblike za izvajanje vnaprej dogovorjene strategije, ki so v zadnjem desetletju prešla pot od obrobne organizacijskega orodja do ključnega dejavnika konkurenčne prednosti, ki jim je namenjena osrednja pozornost poslovodstev (Bamford et al., 2003, str. 1).

Konkurenčna prednost, kot prednost pred konkurenti, ki pomeni kupcem ponuditi izdelke ali storitve z višjo stopnjo koristnosti, temelji na ključnih zmožnostih (angl. core capabilities; posebna in težko posnemljiva znanja ter poslovni procesi, ki podjetje razločujejo od konkurence (Long, Vickers-Koch, 1995, str. 12)). Dolgoročna konkurenčna prednost je odvisna predvsem od zmožnosti podjetij, da razvijajo te ključne zmožnosti z nižjimi stroški in v krajšem času od konkurentov. Zavedati se je treba, da so ključne zmožnosti tiste, ki omogočajo razvoj množice različnih novih izdelkov in storitev (angl. business development) in s tem odzivanje na spreminjajoče se poslovno okolje. Ključne zmožnosti nadalje omogočajo dostop do (novih) trgov, kupcem pa zaznavanje večje vrednosti izdelka oziroma storitve od konkurenčne (Prahalad, Hamel, 1990, str. 81, Javidan, 1998, str.62, Nilsson, Dernroth, 1995, str. 287).

Kar se lastništva strateških zavezništev tiče, med njimi v splošnem ločimo dve osnovni skupini oblik:

- Lastniška (angl. equity) strateška zavezništva: zavezništvo, v katerem imajo neodvisni ustanovitelji dogovorjene ustanovitvene deleže.
- Nelastniška (angl. non-equity) strateška zavezništva: pogodbeno sodelovanje dveh ali več neodvisnih podjetij v dogovorjenih okvirih.

Sklepanje strateških zavezništev ima seveda tudi teoretično podlago. Literatura navaja predvsem naslednje teoretične osnove:

- teorija transakcijskih stroškov (angl. transaction cost theory) (Das, Teng, 2000, str. 34, Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, str. 136, Narula, Duysters, 2004, str. 204, Parkhe, 1993, str. 801);
- teorija virov (angl. resource based theory) (Chen, Chen, 2003, str. 4, Das, Teng, 2000, str. 36, Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, str. 138, Norman, 2002, str. 179);
- organizacijsko učenje (angl. organizational learning) (Holmqvist, 2003, str. 445, Johnson, Sohi, 2003, str. 758);
- teorija iger (angl. game theory) (Brandenburger, Nalebuff, 1995, str. 57, Parkhe, 1993, str. 796).

Te teorije v večji ali manjši meri ponujajo razlago nastanka strateškega zavezništva in vpliva zavezništev na delovanje podjetja ter pomenijo podlago napotkov za ustrezno oblikovanje zavezništva.

Uspešna uporaba strateških zavezništev je odvisna od ustrezno oblikovanih aktivnosti, ki se odvijajo v okviru zavezništva: primerno oblikovano strategijo, izbiro partnerskega podjetja, izbiro organizacijske oblike, pogajanja, upravljanja, odločanja in tudi prenehanja zavezništva. Površna izvedba teh aktivnosti ima za posledico neizpolnjevanje dogovorjene strategije, izgubo tržnih deležev, prodajo lastniškega deleža pod tržno ceno (po študiji svetovalnega podjetja McKinsey se 80 % mešanih podjetij po sedmih letih proda enemu izmed partnerjev (Ernst, 2003, str. 23) ali celo stečaj partnerskega podjetja.

Sodelovanje v strateških zavezništvih prinaša tudi nekatera tveganja. Vzroki za tveganja izvirajo iz same narave zavezništva in se jih ne da odpraviti, se pa da zmanjšati mogoče nevarnosti, predvsem z uravnoteženo izmenjavo informacij in uravnoteženim omejevanjem dostopa do njih. Tveganja v zavezništvu so še posebej izražena v strateških zavezništvih konkurenčnih podjetij.

Merjenje uspešnosti strateških zavezništev ostaja najslabše raziskano področje strateških zavezništev. Nejasnost se pojavi že v pojmovanju strateškega zavezništva kot objekta merjenja: ali merimo zavezništvo samo ali partnerska podjetja v zavezništvu. Dejstvo je, da podjetja sklepajo zavezništva z namenom uresničitve zastavljenih strateških ciljev, torej ima zavezništvo vpliv na rezultat poslovanja partnerjev. Prav tako je res, da so zavezništva mnogokrat samostojne pravne osebe (mešano podjetje) in je tako primerno meriti tudi zavezništvo samo. Zaradi različnih motivov, namenov in ciljev sklepanja strateških zavezništev je vedno mogoče pričakovati, da partnerska podjetja merijo rezultate z različnimi merili. Ne glede na to, je izhodišče merjenja rezultatov zavezništev stopnja izpolnjevanja strateških ciljev obeh (vseh) partnerskih podjetij (Das, Teng, 2003, str. 280).

Kot izhodišče za izbiro ustreznih meril izberemo strategijo zavezništev, saj moramo meriti predvsem tisto, kar smo želeli doseči z zavezništvom. Ob tem je treba ponoviti, da je ena izmed značilnosti zavezništev tudi prilagodljivost in odzivanje na nepredvidene priložnosti, zato je treba marsikdaj dodati ali prirediti nova merila za merjenje rezultatov (Bamford et al., 2003, str. 69, Cravens et al., 2000, str. 531).

1.1 Namen, cilji in hipoteze magistrskega dela

Namen magistrskega dela je celovito predstaviti strateška zavezništva in utemeljiti njihovo vlogo za doseganje konkurenčnih prednosti v globalnem svetu. Posebna pozornost bo v delu posvečena vlogi znanja v strateških zavezništvih: značilnostim, prenosu, razširjanju in uporabi prevzetega znanja ter zaščiti pred škodljivim odtekanjem.

Prvi cilj magistrskega dela je izluščiti, analizirati in pojasniti značilnosti strateških zavezništev, kakor so motivi za sklepanje zavezništev, oblikovanje strategije zavezništva, oblike zavezništev, izbira partnerskih podjetij ter upravljanje.

Drugi cilj je opis in utemeljitev dejavnikov, ki vplivajo na izbor primerne oblike strateškega zavezništva, in predlog ter opis aktivnosti, ki naj bi posamezno obliko tudi kakovostno uresničile. Podjetja imajo namreč na voljo izbor mnogih znanih oblik strateškega zavezništva, seveda pa imajo tudi možnost oblikovanja novih.

Tretji cilj je opis subjektivnih in objektivnih meril za merjenje rezultatov strateških zavezništev, pri katerih bo kot osnova služila stopnja izpolnjevanja strateških ciljev partnerskih podjetij.

Četrti cilj je prikaz konkretnih primerov uspešnih in neuspešnih zavezništev v izbranih panogah ter pojasnilo rezultatov, ki so jih partnerska podjetja dosegla v zavezništvu.

Glavna hipoteza, ki jo postavljamo v magistrskem delu, je, da je sklepanje strateških zavezništev primeren način za uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco kot ekonomskim bistvom globalizacije. Ob tem predpostavljamo, da zavezništva temeljijo na strategiji, ki je povezana z razvojno strategijo podjetja, in so primerno zasnovana ter izpeljana.

Druga hipoteza je, da ustrezna zaščita znanja, kot vira konkurenčne prednosti, zmanjša tveganje odtekanja znanja, ki je v strateških zavezništvih prepoznano kot eno izmed najpogostejših tveganj. Delež strateških zavezništev, ki izkoriščajo sinergije znanj, se povečuje, še posebej v panogah z vrhunsko tehnologijo. Tako zaščita znanja postaja ena izmed najpomembnejših aktivnosti v strateškem zavezništvu, ki pripomore h kakovostni izvedbi in uspehu zavezništva.

1.2 Metodologija in prispevek dela

Za izpolnitev prvega cilja magistrskega dela bo uporabljena induktivno-deduktivna metoda s postopki analize in sinteze informacij v besedilih, ki obravnavajo strateška zavezništva v monografijah, člankih v znanstvenih in strokovnih revijah, biltenih svetovalnih podjetij in tematskih internetnih straneh. Dejstvo je, da se značilnosti konkretnega strateškega zavezništva v posamezni gospodarski panogi mnogokrat posplošijo na množico strateških zavezništev v tej panogi. Po drugi strani, se novo nastalemu zavezništvu v neki panogi mnogokrat pripisujejo značilnosti sedanjih zavezništev v tej panogi. Postopki klasifikacije izluščenih značilnosti bodo uporabljeni za razvrščanje strateških zavezništev glede na namen.

Tudi za dosego drugega cilja bo uporabljena induktivno-deduktivna metoda. Z analizo in sintezo teoretičnih osnov sklepanja strateških zavezništev (tj. teorije transakcijskih stroškov, teorije virov, organizacijskega učenja in teorije iger) bodo opisani in utemeljeni dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike posameznega strateškega zavezništva. Z analizo uspešnih zavezništev bo mogoče oblikovati predlog in opis aktivnosti, ki so potrebne za kakovostno izpeljavo strateškega zavezništva.

Tretji cilj bo dosežen z analizo subjektivnih in objektivnih meril, ki so jih oblikovala podjetja z obilico lastnih izkušenj v zavezništvih, svetovalna podjetja in raziskovalci, izhajajoč iz teoretičnih osnov strateških zavezništev. Kombiniranje posameznih meril bo omogočilo bolj celovito merjenje uspešnosti.

Četrty cilj bo dosežen z analizo konkretnih uspešnih in neuspešnih primerov strateških zavezništev. Rezultati posameznega zavezništva, ki so jih partnerska podjetja dosegla v zavezništvu, bodo analizirani z metodo SWOT (angl. **S**trenghths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

Dejstvo je, da obstaja mnogo literature (v bazi ScienceDirect je za obdobje 1990 do novembra 2006 moč najti 10.012 besedil, ki vsebujejo ključno besedo »strateška zavezništva«), ki mnogokrat zelo ozko obravnava strateška zavezništva in ugotovitve posplošuje ali pa jih obravnava zunaj zahtevnega konteksta globalizacije. Prispevek dela je predvsem v poskusu celovitega in strukturiranega prikaza značilnosti in utemeljitvi strateških zavezništev kot oblike sodelovanja med podjetji v današnjem globalnem svetu, ki omogoča uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco. Podjetja so se zaradi okrepljene konkurence in posledično hitrega spreminjanja poslovnega okolja namreč primorana osredotočati na svoje ključne zmožnosti in sklepanje strateških zavezništev je primeren odziv na te spremembe. Celovito poznavanje strateških zavezništev je aktualno tudi za slovenska podjetja, čeprav se le-ta na okrepljeno konkurenco za zdaj odzivajo predvsem z združevanjem v grozde. V okviru značilnosti zavezništev je posebna skrb posvečena zaščiti znanja, ki zmanjšuje tveganje odtekanja znanja, torej tveganje, ki je prepoznano kot najpogostejša vrsta tveganja v strateških zavezništvih.

1.3 Struktura poglavij

Uvod magistrskega dela bralca seznaja s temeljnimi pojmi in značilnostmi strateških zavezništev kot enega izmed odzivov na globalizacijo. Podaja tudi namen, cilje, hipoteze magistrskega dela, uporabljeno metodologijo ter prispevek dela.

Drugo poglavje opisuje pojem globalizacije z ekonomskega in sociološkega vidika, njene začetke in zgodovinske mejnike, ki po prepričanju mnogih avtorjev segajo v 16. stoletje. Navedena je tudi vloga nekaterih mednarodnih organizacij in povezav.

Tretje poglavje je osrednje poglavje magistrskega dela in celovito obravnava strateška zavezništva, od konteksta, v katerem nastanejo, motivov za sklenitev, teoretičnih osnov, oblikovanja strategije, do izbire partnerjev in organizacijskih oblik, upravljanja in nadzora ter merjenja uspešnosti zavezništev. Posebno podpoglavje obravnava zaščito znanja, ki velja za eno ključnih dejavnosti vsakega strateškega zavezništva.

Četrto poglavje je namenjeno opisu pozitivnih in negativnih primerov strateških zavezništev dveh izbranih gospodarskih panog. Prva panoga je avtomobilska industrija, druga pa letalsko prevoznništvo. Opis obsega kontekst, v katerem so zavezništva nastala, motive, partnerje, organizacijske oblike in stanje zavezništva. Opis posameznih zavezništev je sklenjen s SWOT analizo in kratkim komentarjem.

Peto poglavje predstavlja povezovanje slovenskih podjetij, za katere je značilno predvsem sodelovanje v grozdih. Opisani so koncept grozda, predvidene koristi tovrstnega povezovanja,

ustanovljeni slovenski grozdi, nameni povezovanja, značilnosti in nekateri rezultati slovenskega povezovanja v grozde.

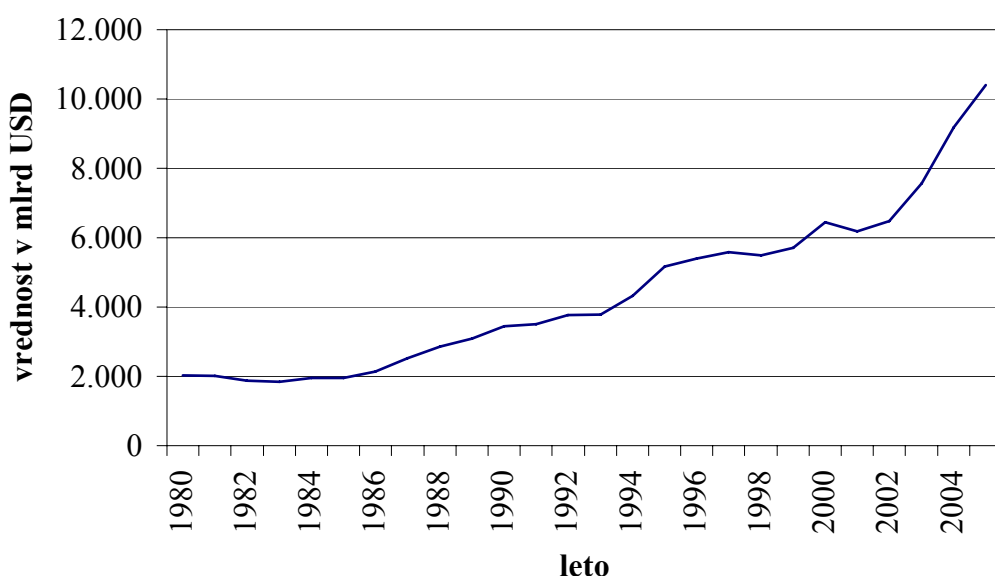
Sklep podaja povzetek magistrskega dela in ugotovitve, ki sledijo iz celovite obravnave strateških zavezništev. Komentirane so ustreznost hipotez o primernosti strateških zavezništev in doseganje ciljev magistrskega dela.

2. GLOBALIZACIJA IN ODZIV PODJETIJ NANJO

Svetovno gospodarstvo se vse bolj spopada z zapletenimi spremembami poslovnega okolja, ki so posledica globalizacije. Z ekonomskega vidika globalizacija pomeni geografsko širitev in krepitev različnih mednarodnih oblik sodelovanja (npr. mednarodna trgovina, mednarodna proizvodnja, investiranje, skupne dejavnosti raziskav in razvoja) na svetovnih tržiščih, ki povečujejo medsebojno vplivanje in soodvisnost nacionalnih gospodarstev. (Svetličič, 1998, str. 1016, Guillen, 2001, str. 236-238, Narula, Dunning, 1998, str. 380).

Sociološki vidik globalizacije izpostavlja homogenizacijo kultur, izdelkov, načinov življenja ter konvergenco potrošniških navad in povišanje osebnih pričakovanj, ki jih je omogočil predvsem razvoj transporta in komunikacij (Svetličič, 2004, str. 20, Narula, Hagedoorn, 1999, str. 285, Ocampo, 2002, str 8). Globalizacija tako omogoča zmanjševanje razlik med posameznimi tržišči.

Slika 1. Obseg svetovne trgovine (izvoz snovnih izdelkov) v obdobju 1980 – 2004 (v mlrd USD)

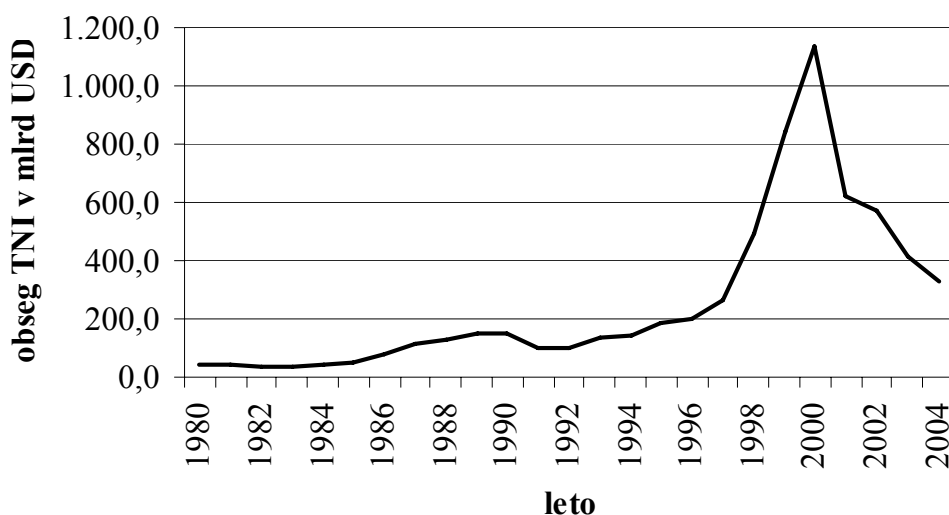


Vir: statistični paket na internetni strani WTO, 2006

Organizacija združenih narodov izpostavlja večplastnost in prepletenost ekonomskih in neekonomskih vidikov (odnos globalizacije do okolja, etike, človekovih pravic, kulturne in biološke raznovrstnosti, širjenja demokracije) (Ocampo, 2002, str. 21-23), medtem ko npr. Mednarodni denarni sklad (angl. International Monetary Fund - IMF) in Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) izpostavljata ekonomski vidik, pri katerem globalizacija pomeni predvsem bolj intenzivno in obsežno konkurenco na domačih in tujih trgih (Oberhänsli, Vera, 2003, str. 19, Hatzichronoglou, 1999, str. 7, Wagner, 2001, str. 4).

Sliki 1 in 2 prikazujeta spreminjanje obsega mednarodne trgovine (izvoz snovnih izdelkov) in tujih neposrednih naložb (angl. foreign direct investments), dveh največkrat uporabljanih kazalnikov globalizacije.

Slika 2. Svetovni obseg tujih neposrednih naložb (TNI) v razvite države v obdobju 1980 – 2004 (v mlrd USD)



Vir: World Investment Report 2005, 2005, str. 5

Povečevanje mednarodne trgovine (izvoz snovnih izdelkov), ki je razvidna s slike 1, kaže na stalno liberalizacijo trgovine, ki je eden od vzrokov globalizacije in na katero se podjetja odzivajo s TNI in strateškimi zaveznitvi. Strmo povečevanje obsega TNI konec 90. let prejšnjega stoletja, razvidna s slike 2, gre predvsem na račun povečevanja obsega aktivnosti združitvev in prevzemov kot ene od oblik TNI, prav tako gre strmo zmanjševanje v obdobju 2000-2003 v največji meri na račun zmanjševanja obsega aktivnosti združitvev in prevzemov (World Investment Report 2006, str. 36). Zmanjšanje obsega TNI je v glavnem posledica skromnih gospodarskih rasti v razvitih državah, predvsem v Japonski (padec rasti bruto družbenega proizvoda (BDP) iz 2,4 % v letu 2000 na -0,3 % v letu 2002 (spletna stran s

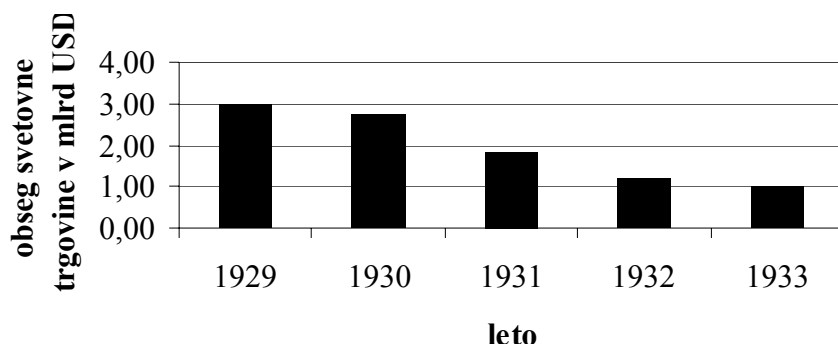
statističnimi podatki Econstats, 2006)) in državah evro območja (padec rasti BDP iz 3,5 % v letu 2000 na 1 % v letu 2002 (OECD: Economic survey of the euro area, 2003, str. 1)).

2.1. Pomembna obdobja v procesu globalizacije

O začetku procesa globalizacije ni enotnega mnenja, vendar lahko vzroke, ki jih navajajo številni avtorji (npr. Guillen, 2001, str. 237, Rycroft, 2003, str. 303, Svetličič, 2004, str. 25, Oberhänsli, Vera, 2003, str. 13-16, Ocampo, 2002, str. 18, Masson, 2001, str. 4), časovno razvrstimo v štiri obdobja.

Prvo je širjenje evropskega kapitalizma v 16. stoletju, ki je sledil odkritju novih ozemelj. Drugo obdobje, z začetkom v zadnji četrtini 19. stoletja, pomeni močan pretok kapitala (predvsem iz Velike Britanije, Francije, Nizozemske in Nemčije, predvsem v severno in južno Ameriko ter Avstralijo), ljudi (obsežne ekonomske migracije) in blaga kot posledice občutnega znižanja transportnih stroškov. To obdobje je trajalo do izbruha 1. svetovne vojne. Prekinitev se je nadaljevala s protekcionizmom, ki je vodil v veliko gospodarsko krizo leta 1930. Na sliki 3 je prikazano zmanjševanje svetovne trgovine v obdobju 1929 do 1933.

Slika 3. Zmanjševanje svetovne trgovine v obdobju 1929 do 1933 (v mlrd USD)



Vir: Svetličič, 2004, str. 26

Za obdobje, ki sega od konca 2. svetovne vojne do začetka 80. let 20. stoletja, je značilno ustanavljanje mednarodnih finančnih in trgovinskih organizacij (npr. IMF (1945), mednarodna banka za obnovo in razvoj (angl. International Bank for Reconstruction and Development - IBRD) (1945), OECD (1960)), ki so oblikovala mednarodna finančna in trgovinska pravila, dajala finančno pomoč in nasvete ter vzpodbujala izmenjavo znanj in izkušenj med državami članicami.

Za to obdobje so značilna tudi mednarodna trgovinska pogajanja o spoštovanju svetovne trgovine v okviru GATT (angl. General Agreement on Tariffs and Trade), katerih namen je bil zmanjšati ovire v mednarodni trgovini.

Četrto obdobje je umeščeno v 80. leta 20. stoletja, ki jih je zaznamovala vrsta pomembnih ekonomsko-političnih dogodkov. Mednje vsekakor sodijo razpad Sovjetske zveze in z njim SEV-a (Svet za vzajemno gospodarsko pomoč, ki so ga leta 1949 ustanovile Sovjetska zveza, Bolgarija, Češkoslovaška, Madžarska in Romunija), kar je pomenilo konec večine netržnih gospodarstev. Sledilo je postopno gospodarsko in politično odpiranje teh držav ter oblikovanje novih trgov. To obdobje je zaznamovala tudi združitev obeh Nemčij v enotno državo pa tudi krepitev regionalnih povezav. Omeniti velja ustanovitev severnoameriškega območja proste trgovine (angl. North American Free Trade Area - NAFTA) leta 1988 med ZDA in Kanado z namenom odprave carin za večino industrijskih izdelkov in preprečitev vzpostavljanja trgovinskih ovir med državami, članicami Evropske unije v letu 1992 (Maastrichtska pogodba). Regionalnim povezavam se niso izognile niti države pacifiškega roba, kjer je Japonska s svojimi investicijami odigrala ključno vlogo (Morrison et al., 1998, str. 276-277).

Mednarodne organizacije (npr. Svetovna trgovinska organizacija (angl. World Trade Organization - WTO) in Svetovna organizacija za varovanje intelektualne lastnine (angl. World Intellectual Property Organization - WIPO)) z razvojem pravil in nadzorom skrbijo za pravne okvire mednarodnega sodelovanja in konkurence. Rezultat ekonomsko-političnih dogajanj tega obdobja in institucionalnih sprememb je predvsem krepitev liberalizacije mednarodnega poslovanja.

Glavna razlika med obdobjem pred 1. svetovno vojno in zadnjim obdobjem je v obsegu pretoka ljudi. Zapisali smo že, da so bile za obdobje pred prvo vojno značilne obsežne migracije (znašale so približno 7 % takratne svetovne populacije (Ocampo, 2002, str. 5)). Za zadnje obdobje pa je značilno omejevanje pretoka ljudi, ki je izpostavljen strogim omejitvam nacionalnih oblasti. Izjema je le najvišje izobražena delovna sila kot redek človeški vir (Ocampo, 2002, str. 20).

Globalizacija pa ni le posledica ekonomsko-političnih in institucionalnih sprememb, ampak je v enaki meri tudi posledica velikega in hitrega tehnološkega napredka, ki je omogočil hitrejši pretok blaga, storitev, ljudi ter informacij. Predvsem hitrejši in cenejši transport ter v zadnjem obdobju hitrejši in cenejši dostop do informacij (npr. računalniki, Internet in komunikacijski sateliti) sta omogočila podjetjem dostop do raznovrstnih znanj (npr. o novih trgih, konkurenčnih izdelkih, procesih, materialih), kupcem pa poznavanje ponudbe izdelkov in storitev ter boljšo izbiro.

Tehnološke spremembe npr. vplivajo tudi na krajšanje življenjskih ciklov tehnologij in izdelkov ter zahtevajo krepitev inovacijskih procesov (Narula, Dunning, 1998, str. 380, Narula, Hagedoorn, 1999, str. 285). Nove tehnologije posledično vplivajo na nastanek novih

industrijskih sektorjev (npr. tehnologija mobilne tehnologije GSM (fran. Groupe Speciale Mobile) je omogočila razvoj sektorja mobilnih naprav za prenos podatkov, zvoka in slike).

2.2 Strategije podjetij za spopadanje z okrepljeno konkurenco kot ekonomskim bistvom globalizacije

Ekonomsko-politične in institucionalne spremembe, posledična liberalizacija mednarodnega sodelovanja ter tehnološki napredek so omogočili nastanek novih trgov, kamor so začela prodirati podjetja sedanjih tržnih gospodarstev, hkrati pa so podjetja v novih tržnih gospodarstvih postajala novi konkurenti. Konkurentov je tako vse več na domačem in tujih trgih, konkurirajo si v svetovnem merilu ne samo za blago, ampak tudi za kapital, znanje ter druge vire.

Za spopadanje z okrepljeno konkurenco imajo podjetja na voljo multinacionalno, internacionalno, globalno in transnacionalno strategijo (Barlett, Ghoshal, 2000, str. 98-108). V naslednjih odstavkih bodo te strategije na kratko predstavljene.

Multinacionalna strategija: temelji na izkoriščanju razlik na nacionalnih tržiščih, na podlagi katerih podjetja dosegajo ekonomsko učinkovitost. Izkoriščajo razlike v potrošniških navadah, značilnostih nacionalne industrije in državni zakonodaji. Podjetja, ki sledijo tej strategiji imajo podružnice z veliko stopnjo neodvisnosti. Le-te izvajajo vse najpomembnejše aktivnosti, od razvoja, proizvodnje do prodaje, kar omogoča hitro odzivanje na zahteve lokalnih trgov. Strategija je primerna za podjetja, katerih izdelki so v veliki meri podrejeni zahtevam lokalnih trgov (npr. kulturnim, socialnim in zakonodajnim posebnostim). Tipična panoga je proizvodnja pralnih praškov, ki mora upoštevati npr. lokalne načine pranja, preference vonjav in zakonodajo o vsebnosti določenih sestavin. Pomanjkljivosti tovrstne strategije so neučinkovito izkoriščanje in prenos znanj na podružnice v drugih državah. Primeri podjetij, ki temeljijo na tej strategiji so npr. evropska podjetja Unilever, Philips in Nestle (Barlett, Ghoshal, 2000, str. 105, 252).

Internacionalna strategija: podjetja, ki sledijo takšni strategiji, se osredotočajo na razvoj in razširjanje znanj in inovativnih izdelkov ter procesov iz krovnega podjetja na podružnice. Podružnice znanja in procese prilagajajo in uporabljajo za razvoj izdelkov in storitev za potrebe lokalnih potrošnikov. Strategija je primerna za podjetja, katerih konkurenčna prednost temelji na razvoju zahtevnih tehnologij in na njih temelječih izdelkih, podjetja pa izhajajo iz držav z najkompleksnejšimi tržnimi zahtevami. Pomanjkljivosti takšne strategije so slabša prilagodljivost zahtevam lokalnih trgov in doseganje nižje ekonomije obsega. Ameriška podjetja, kakor so npr. Pfizer, Procter&Gamble in General Electrics, imajo običajno težišče na tovrstni strategiji (Barlett, Ghoshal, 2000, str. 106, 253).

Globalna strategija: temelji na doseganju stroškovne učinkovitosti s centraliziranimi aktivnostmi in doseganjem ekonomij obsega s standardiziranimi izdelki vrhunske kakovosti, ki se jih izvaža po vsem svetu. Primerna je za podjetja, katerih izdelki niso podrejeni zahtevam lokalnih potrošnikov, velikim stroškom transporta, uvoznim kvotam in velikim carinskim dajatvam. Tipičen predstavnik so podjetja, ki izdelujejo izdelke zabavne elektronike. Pomanjkljivosti, ki jih prinaša tovrstna strategija, so pomanjkanje odzivanja na zahteve lokalnih trgov, slabo zaznavanje in neučinkovit prenos inovacij iz drugih trgov, tveganje zaradi tečajnih razlik, ki so posledica centralizacije, npr. proizvodnih aktivnosti ter tveganje zaradi uvajanja uvoznih kvot. Za japonska podjetja, npr. Toyoto, Komatsu, Matsushita in Canon, je to običajna strategija (Barlett, Ghoshal, 2000, str. 105, 253).

Opisane strategije predstavljajo klasične strategije, ki naj bi omogočale optimalen način za vzpostavljanje konkurenčne prednosti na svetovnem nivoju. Tako multinacionalna strategija gradi na predpostavki, da je lokalna diferenciacija najboljši način za doseganje konkurenčne prednosti, internacionalna na predpostavki, da so inovacije ključ za doseganje konkurenčne prednosti, globalna pa na predpostavki o stroškovni učinkovitosti, ki omogoča konkurenčno prednost.

Vendar je iz značilnosti poslovnega okolja razvidno, da nobena strategija v polni meri ne ustreza konkurenčnim pritiskom, s katerimi se spopadajo današnja mednarodna podjetja. Nova strategija mora tako omogočati hkraten spopad z izzivi globalizacije in lokalizacije: omogočati mora uravnoteženo odzivanje na zahteve lokalnih trgov, potrebe po inovativnosti in stroškovni učinkovitosti. Strategija, ki to omogoča je t.i. **transnacionalna strategija**. Takšna strategija npr. predvideva ekscentralizacijo, ki pomeni centralizacijo aktivnosti po različnih državah: npr. centralizacijo razvojnih aktivnosti v državah z vrhunsko usposobljenim raziskovalnim kadrom, ki obvladuje določeno tehnologijo ali npr. centralizacijo delovno intenzivnih proizvodnih aktivnosti v državi s ceneno delovno silo.

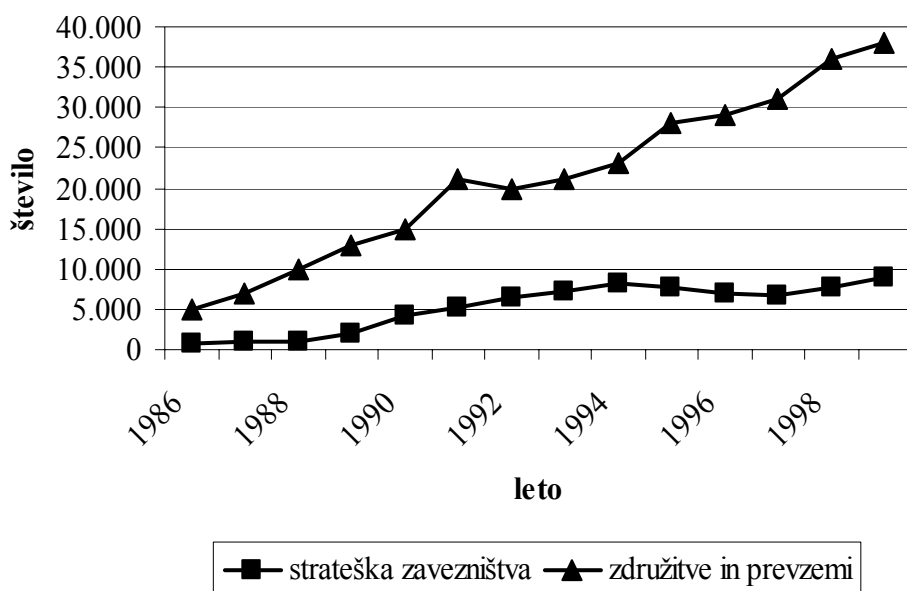
2.3 Načini uresničevanja transnacionalne strategije

V obdobju 80. let, ki velja za enega izmed obdobj globalizacije, se je močno povečalo število neposrednih tujih naložb (predvsem združitve in prevzemov (angl. mergers and acquisitions)) ter strateških zavezništev (angl. strategic alliances). Njihovo gibanje je razvidno s slike 2 (glej stran 7) in slike 4. Povečevanje števila tovrstnih aktivnosti pomeni odziv podjetij na krepitev konkurence in je v skladu z razvojem dejavnosti mednarodnih finančnih, trgovinskih in pravnih ustanov ter tehnološkim napredkom v prikazanem obdobju.

Podjetja, ki želijo slediti transnacionalni strategiji, preprosto nimajo vseh potrebnih človeških, finančnih in tehnoloških virov za spopadanje z okrepljeno konkurenco. Eden izmed načinov, ki omogoča dostop do manjkajočih virov, je sklepanje strateških zavezništev (Barlett, Ghoshal,

2000, str. 106-107, str. 403-404), tako dvostranskih, mnogostranskih (strateške mrežne povezave, to so npr. StarAlliance na področju letalskih prevozov, ki povezuje 18 letalskih prevoznikov), kakor množico dvostranskih (General Electrics ima sklenjena strateška zavezništva s partnerji na različnih področjih svojega delovanja, npr. s Hondo (razvoj reakcijskih motorjev za poslovna letala), s Harrison Western Companies (razvoj celovitih rešitev za čiščenje rudniških odpadnih voda), z Magnum Hunter Resources (črpanje nafte in zemeljskega plina) in z iSixSigma LLC (oblikovanje metod za dvig kakovosti zdravstvene oskrbe na globalnem nivoju) itn. (spletna stran podjetja General Electrics)).

Slika 4. Spreminjanje števila združitve in prevzemov ter strateških zavezništev v obdobju 1986 do 1999



Vir: Duysters, 2001, str. 5, Narula, Duysters, 2004, str. 204

Rezultati dejavnosti mednarodnih ustanov, ki sooblikujejo poslovno okolje, tehnološki napredek, dostopnost do manjkajočih specifičnih virov, obstoj ovir in težav pri aktivnostih združitve in prevzemov (npr. statutarne omejitve, protimonopolna zakonodaja, zelo zahtevna priprava (npr. skrbni pregled), dolgotrajna in težavna integracija v pozdružitvenem obdobju), veliki stroški in dolgotrajnost priprave nove TNI (angl. greenfield investment) ter rast števila strateških zavezništev upravičujeta smiselnost postavitve hipoteze o primernosti sklepanja strateških zavezništev kot načina za uresničevanje (transnacionalne) strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco kot ekonomskega bistva globalizacije.

3. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA

V strokovni literaturi je moč zaslediti različne definicije strateških zavezništev, saj avtorji izpostavljajo le posamezne značilnosti tovrstnega sodelovanja, ki jih želijo podrobneje raziskati. Kljub vsemu pa lahko rečemo, da je skupno vsem definicijam dejstvo, da gre za prilagodljivo obliko sodelovanja dveh ali več samostojnih podjetij z namenom doseganja dogovorjenih strateških ciljev. Partnerska podjetja za tovrstno sodelovanje namenijo del svojih virov, zmogljivosti, nadzora ter si delijo tveganja in koristi (Bamford et al, 2003, str. 20, str. 37).

Strateško zavezništvo partnerjem omogoča izvajanje nalog, ki jih najbolj obvladujejo, hkrati pa jim omogoča uporabljati in pridobivati znanja partnerskih podjetij, deliti stroške in tveganja. Prav pridobivanje znanj je bilo v začetnem obdobju pojavljanja strateških zavezništev eden izmed ključnih motivov sklepanja le-teh. To velja predvsem za japonska podjetja, medtem ko je zmanjševanje stroškov poslovanja in tveganj motiv predvsem zahodnih podjetij (Hamel et al., 2002, str. 5) .

Strateška zavezništva omogočajo povečevanje konkurenčne prednosti, ki temelji na ključnih zmožnostih (angl. core capabilities; posebna in težko posnemljiva znanja ter poslovni procesi, ki posamezno podjetje razločujejo od konkurence (Long, Vickers-Koch, 1995, str. 13)). Dolgoročna konkurenčna prednost je odvisna predvsem od zmožnosti podjetij, da razvijajo te ključne zmožnosti z nižjimi stroški in v krajšem času od konkurentov. Zavedati se je treba, da so ključne zmožnosti tiste, ki omogočajo razvoj množice različnih novih izdelkov in storitev (angl. business development) in s tem odzivanje na okrepljeno konkurenco, ki je ekonomsko bistvo globalizacije.

Večinoma gre za časovno omejene organizacijske oblike sodelovanja, ki so v zadnjem desetletju prešla pot od obrobne organizacijske oblike do ključnega dejavnika konkurenčne prednosti, ki ji je namenjena osrednja pozornost poslovodstev (Bamford et al., 2003, str. 1).

Med organizacijsko podobne oblike sodelovanja lahko uvrstimo japonski keiretsu in južnokorejski chaebol, vendar so motivi za ustanavljanje tovrstnih oblik drugačni od motivov sodobnih strateških zavezništev¹.

¹ Keiretsu je izraz za skupino povezanih japonskih podjetij, katere značilnost je medsebojno lastništvo vseh v skupino povezanih podjetij. Keiretsu je razvrstimo v tri značilne oblike: finančni, distribucijski in proizvodni keiretsu. Osrednje mesto v finančnem ima banka. Najpomembnejši finančni keiretsuji, imenovani tudi »velikih šest«, so Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Sanwa, Fuyo in Dai-Ichi Kangyo. Vsako podjetje v skupini deluje v drugem gospodarskem sektorju z namenom izkoriščanja ekonomije obsega in izogibanja medsebojne konkurence v skupini. Distribucijski in proizvodni keiretsuji so po obsegu manjši in so lahko del finančnih. Za njih so značilne vertikalne povezave. Takšne in podobne oblike povezav so po japonskem mnenju zagotovilo za polno zaposlenost, nacionalno varnost in porazdelitev tveganj. Gre za neke vrste japonsko različico kapitalizma. Zadnjih nekaj let je zaradi vpliva globalizacije opaziti rahljanje povezav v skupinah. Opuščajo se nedonosni

3.1 Motivi sklepanja strateških zavezništev

Motivi za sklepanje strateških zavezništev so številni, vsi pa izhajajo iz uresničevanja strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco, saj je cilj partnerskih podjetij ohraniti ali povečati konkurenčno prednost in si tako utrditi položaj na trgu. Ker je vplivanje na konkurenčno prednost celovita dejavnost, posamezno strateško zavezništvo vključuje običajno več motivov.

Le-ti so lahko tudi asimetrični: npr. namen enega partnerja je izogibanje stroškom investiranja, drugi pa si želi predvsem pridobiti nova znanja. Najbolj pogosti motivi pa so naslednji:

Prilagajanje vladnim politikam in zakonodaji

Eden izmed najstarejših motivov je prilagajanje vladnim politikam in zahtevam, ki jih podjetjem postavlja zakonodaja posameznih držav (Nielsen, 2003, str. 306). To se še posebej kaže pri mednarodnih povezavah, predvsem zaradi omejitev gostujoče države glede tujega lastništva (Keil, 2000, str. 7). Na trge številnih držav v razvoju je namreč mogoče vstopiti le preko sodelovanja z domačim podjetjem. Omejevanje vstopa tujih podjetij pa ni značilnost samo držav v razvoju. Tako je npr. Japonska omejevala prodajo tujega blaga in tovrstne omejitve so mnoga ameriška in evropska podjetja obšla s sklepanjem strateških zavezništev z japonskimi podjetji. Le-ta so omogočala lažji prodor na japonski trg (glej tudi pojasnilo o značilnostih keiretsujev na strani 13). Vladne omejitve se nanašajo tudi na posamezne industrijske panoge. Primer takšne panoge je oboroževalna industrija, kjer vlade nakupe tujega orožja pogojujejo s sodelovanjem z domačo oboroževalno industrijo. Orožarska

programi, posamezna podjetja pa sklepajo zavezništva tudi s podjetji zunaj skupine in ne-japonskimi podjetji (Evolution of Keiretsu and their Different Forms, 2005).

Keiretsu pa ni začetna oblika povezav, ampak je do neke mere naslednik skupin podjetij, ki so se imenovale zaibatsu. Japonska vlada je konec 19. stoletja želela pospešiti gospodarski razvoj države, saj je bila v tem obdobju pretežno kmetijska država. 70% BDP je bilo namreč ustvarjenega s kmetijstvom, kjer je bilo zaposlenih približno 75% delovne sile. Vlada je tako privilegirala šest izbranih skupin podjetij (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Okura in Asano), ki so jih upravljale premožne japonske družine. Do 2. svetovne vojne so te skupine postale ključen dejavnik japonskega ekonomskega in političnega dogajanja. Po japonski kapitulaciji so zavezniške sile zahtevale sprejem nove zakonodaje, ki je omogočila likvidacijo zaibatsujev, z glavnim namenom demokratizacije japonske ekonomije in političnega življenja. Zaradi lastnih političnih in ekonomskih interesov v obdobju ustanovitve komunistične Kitajske in vojne na Korejskem polotoku so Američani dopustili sprostitev stroge protimonopolne zakonodaje. Sproščena zakonodaja je postala temelj oblikovanja keiretsujev (Zaibatsu and Keiretsu - Understanding Japanese Enterprise Groups, 2005).

V Južni Koreji so bile po Korejski vojni ustanovljene skupine podjetij, imenovane chaebol. Največje skupine so Hyundai, Samsung, Daewoo, LG in SK. Bistvena razlika od keiretsujev je, da jih upravljajo premožne družine ustanoviteljice in da ne smejo biti lastnice bank. Značilnost chaebolov je maksimiranje politične moči, ne pa dobička. Chaeboli so bili označeni za vir težav v azijski finančni krizi, vendar se uspešno ohranjajo kot braniki nacionalne ekonomije (South Korea: End of Chaebol Culture, 2005).

podjetja se sicer izogibajo tovrstnemu mednarodnemu sodelovanju, a se tolažijo z dejstvom, da se zaradi sodelovanja spopadajo z manjšo konkurenco na drugih trgih (Gleister, Buckley, 1996, str. 305). V današnjem globalnem svetu, v katerem je opazna težnja po čim večji liberalizaciji, bo ta motiv zelo verjetno počasi izgubljal pomen. Kljub temu ne smemo zanemariti vse večjih teženj mnogih razvitih držav po uvedbi omejevanja solastništva in sodelovanja (v panogah, ki jih države uvrščajo med strateške) z lastniki (podjetij) iz potencialno sovražnih držav.

Zmanjševanje in delitev stroškov

Zmanjševanje stroškov je eden izmed glavnih motivov predvsem v zrelih industrijskih sektorjih, kakor so npr. živilska, predelovalna in avtomobilska industrija (Hagedoorn, 1993, str. 378). Želja po zmanjševanju obsega tako proizvodne kakor transakcijske stroške (Keil, 2000, str. 7, Chen, Chen, 2002, str. 1008). Kadar je proizvodnja povezana z ekonomijo obsega, mora podjetje povečati obseg proizvodnje, kar lahko izvede z notranjo rastjo, horizontalno združitvijo/prevzemom ali pa s strateškim zavezništvom. Notranja rast je povezana z velikimi investicijskimi stroški in majhnim povpraševanjem na trgih, ki jih podjetje že obvladuje. Združitev ali prevzem sta povezana z negotovostjo integracije, ki sledi združitvi/prevzemu, in bojaznijo o neučinkovitosti novega podjetja. Strateško zavezništvo se s tovrstno problematiko ne spopada in tako ponuja alternativen način za doseganje ekonomije obsega. Partnerska podjetja lahko npr. izkoristijo tudi primerjalne prednosti v primeru proizvodnje enakih komponent, saj proizvodnjo preselijo na lokacijo, ki take prednosti omogoča. Preselitev omogoči tudi doseganje ekonomije obsega na nivoju komponent. (Gleister, Buckley, 1996, str. 304-305).

Konvergenca potrošniških navad, kot značilnost globalizacije, še bolj pa odpiranje novih trgov, kot posledica liberalizacije, povečuje povpraševanje, le-temu pa podjetja sledijo s povečanim obsegom proizvodnje.

Okrepljena konkurenca, kot ekonomsko bistvo globalizacije, se kaže tudi v krajšanju življenjskih ciklov tehnologij in izdelkov, temelječih na teh tehnologijah. Obstoje podjetij v sektorjih z vrhunsko tehnologijo je tako odvisen od krepitve inovacijskih procesov in procesov razvoja izdelkov, ki pa je povezana z velikimi stroški. Delitev teh stroškov je močan motiv za sklepanje tehnoloških strateških zavezništev, ker vsak izmed partnerjev prevzame del stroškov raziskav in razvoja (Hagedoorn, 1993, str. 373).

Dostop do virov

Za podjetja je pomembno partnersko delovanje v primerih, ko sama niso zmožna oblikovati vseh potrebnih virov za odzivanje na okrepljeno konkurenco in se morajo zanesti na zunanje

vire. Tako prihaja do medsebojne odvisnosti. Motiv je izražen v manjših, zelo inovativnih podjetjih, ki za komercializacijo izumov potrebujejo dodatne vire, kakor so marketinško znanje, proizvodne zmogljivosti in distribucijska mreža, ki jih ima na voljo partnersko podjetje. Le-to je lahko tudi uporabnik izuma. Tovrstna zavezništva so npr. značilna za biotehnološki sektor (Keil, 2000, str. 8).

Možnost učenja

Pridobivanje znanj je bil vedno močan motiv sklepanja strateških zavezništev, saj je znanje ključen dejavnik konkurenčne prednosti in odzivanja na konkurenčne pritiske. V zadnjem času še pridobiva pomen zaradi vse večje soodvisnosti tehnologij v sektorjih z vrhunsko tehnologijo. Podjetja namreč ne zmorejo obvladovati vseh povezanih tehnologij in se morajo zanesti na znanja partnerskih podjetij. Kot znanje so tukaj mišljena znanja o razvojnih procesih, znanja o proizvodnih procesih, marketinška znanja, poslovodstvena znanja itn. Pri tem motivu je treba navesti dva vidika: podjetja želijo pridobiti čim več znanj partnerskega podjetja in hkrati zaščititi svoje znanje pred odtekanjem v partnersko podjetje.

V začetnem obdobju uporabe strateških zavezništev, kot pomembnega organizacijskega orodja za ohranitev ali povečanje konkurenčne prednosti, je bil ta motiv izražen predvsem v japonskih podjetjih, ki so sklepala zavezništva z zahodnimi. Zahodna podjetja so bila v tem obdobju bolj zainteresirana za zmanjševanje stroškov (Hamel et al., 2002, str. 5).

V zvezi z znanjem je treba omeniti še dve osnovni obliki znanj: težko prenosljiva in posnemljiva znanja oziroma neformalizirane oblike znanja (angl. tacit knowledge) in formalizirana znanja (angl. explicit knowledge), katerih prenos je hiter in preprost. Prva oblika znanja je bolj izražena v japonskih podjetjih, zato v zavezništvih z zahodnimi podjetji v veliki večini primerov uspešneje izkoristijo možnosti učenja (Hamel et al., 2002, str. 9). V primeru hotenega prenosa formaliziranih znanj govorimo o prenosu tehnologij (Gleister, Buckley, 1996, str. 305). Zaščita pred nehotenim odtekanjem formaliziranih znanj je nedvomno veliko zahtevnejša. Zaščiti znanj je namenjeno podpoglavje 3.7.

Strateško umeščanje

Strateško umeščanje kot motiv, se nanaša na strateški položaj podjetja glede na konkurente (Kogut, 1988, str. 322). Strateški položaj je ogrožen v primerih, ko se podjetje spopada z močno konkurenco. Le-ta je značilnost današnjega globaliziranega poslovnega okolja. V primeru raziskovanja novih tehnologij in spremljanja odziva trga na te tehnologije so se strateška zavezništva (t.i. pristopna zavezništva) izkazala kot pomembna oblika sodelovanja. Ta motiv je še posebej izražen v primeru obstoja večjega števila konkurenčnih tehnologij, ki jih posamezno podjetje ne zmore/želi spremljati ali razvijati hkrati (Keil, 2000, str. 9).

Na konkurenčni položaj vplivajo tudi zavezništva za zmanjševanje konkurence, ki se sklenejo med konkurenčnimi podjetji z namenom preprečevanja razdiralne ali premočne konkurence. Tovrstna zavezništva so sporna v primeru, ko gre za dogovarjanje partnerjev o količini proizvodnje in cenovni politiki ter za opustitev konkurenčnega boja na posameznih trgih (Gleister, Buckley, 1996, str. 305, Hitt et al., 2000, str. 9, Keil, 2000, str. 10). Naloga ustreznih institucij je, da spremljajo delovanje takšnih zavezništev in ocenjujejo posledice tovrstnega sodelovanja.

Strateški položaj podjetja je mogoče izboljšati z oblikovanjem zavezništva za vzpostavitev novih standardov. Tudi v tem primeru gre za sodelovanje konkurenčnih podjetij, kljub temu, da lahko pride kasneje do povečane konkurence med njimi. Podjetja morajo tehtati med koristmi, ki jih prinaša standardizacija (npr. izboljšanje dolgoročnega položaja na trgu), in problemi, ki nastanejo pri sodelovanju s konkurenti (npr. nehoteno odtekanje specifičnih znanj) (Keil, 2000, str. 10, Narula, Hagedoorn, 1999, str. 284).

Konkurenčni boj se tako v začetni fazi vzpostavi med strateškimi zavezništvi, ki si prizadevajo za uveljavitev svojega standarda, kasneje pa se, kot rečeno, vzpostavi tudi med podjetji, ki so sodelovala v posameznem zavezništvu. To se seveda zgodi v primeru, ko zavezništvo po sprejetju standarda preneha.

Delitev tveganj

Za globalizacijo, ki so jo povzročile vse hitrejša tehnološka spremembe, je značilno krajšanje življenjskih ciklov tehnologij in izdelkov, temelječih na teh tehnologijah. Vse krajši cikli narekujejo krepitev inovacijskih procesov in procesov razvoja izdelkov ter posledično skrajševanja časa od izuma do predstavitve izdelka na trgu. Te dejavnosti pa so povezane s povečanim tveganjem. Delitev tovrstnih tveganj je tako priljubljen motiv v sektorjih z vrhunsko tehnologijo, saj v strateških zavezništvih vsak izmed partnerjev prevzame del tveganj (Hagedoorn, 1993, str. 373).

Tveganja niso omejena samo na sektorje z vrhunsko tehnologijo. Liberalizacija, kot eden izmed vzrokov globalizacije, namreč odpira možnosti za nove trge in tako se tudi podjetja v zrelih sektorjih spopadajo s konkurenčnimi pritiski, ki narekujejo krepitev inoviranja, razvoja izdelkov in širjenje portfelja izdelkov (Gleister, Buckley, 1996, str. 304, Hagedoorn, 1993, str. 374).

Dostop na tuje trge

Podjetja na tuje trge vstopajo na več načinov: npr. z ustanovitvijo podružnice, z združitvijo ali prevzemom in s sklenitvijo strateškega zavezništva. Izbira optimalnega načina je zahteven

proces in odvisen od konkretnega primera. Kljub vsemu pa se ocenjuje, da je dostop na tuje trge preko sklenitve strateškega zavezništva primeren za mala in srednje velika podjetja, ki jim primanjkuje znanja o tujih trgih. Lastni napor za pridobitev tovrstnih znanj so časovno potratni ter povezani z velikimi stroški in tveganji.

Strateško zavezništvo z ustreznim lokalnim partnerjem ponuja skrajšanje časa vstopanja na tuji trg, kar je pomembno v primeru, ko zgodnji vstop daje možnosti za doseganje premijskih cen in vzpostavitev znatnega tržnega deleža. Nedvomno pa mora biti skrajšan čas usklajen z ocenjenimi stroški in tveganji, ki jih prinaša zavezništvo (Gleister, Buckley, 1996, str. 306-307). Motiv je pomembnejši za podjetja iz zrelih industrijskih sektorjev, kakor za tista z vrhunsko tehnologijo (Hagedoorn, 1993, str. 374). Včasih se strateška zavezništva sklenejo z namenom tipanja partnerjev pred morebitno združitvijo ali prevzemom (Hitt et al., 2000, str. 10). S krepitvijo liberalizacije, kot enim izmed vzrokov globalizacije, postajajo tuji trgi vse dostopnejši in privlačnejši, s tem pa tudi motiv pridobiva pomen. Tuji trgi so vse privlačnejši tudi zaradi večanja pomena mednarodnih organizacij, kakršni sta WTO in WIPO, ki krepita pravno varnost pri poslovanju na tujih trgih.

Iz naštetega je razvidno, da so motivi raznovrstni, vsem pa je skupno ohranjanje ali povečanje konkurenčnih prednosti podjetij, ki sklepajo strateška zavezništva. Vsi motivi izhajajo iz teženj po uresničevanju strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco. Poudariti je treba, da se zavezništva sklepajo tako med podjetji iz ene države kakor tudi med podjetji iz različnih držav.

3.2 Organizacijske oblike strateških zavezništev

Podjetja se pri oblikovanju strateškega zavezništva odločajo med dvema osnovnima skupinama organizacijskih oblik. Izhodišče za izbiro je seveda najti takšno obliko, ki bo omogočala optimalno uresničevanje strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco. Tako ločimo:

- lastniška (angl. equity) strateška zavezništva: zavezništvo, v katerem imajo neodvisni ustanovitelji različne ustanovitvene deleže in
- nelastniška (angl. non-equity) strateška zavezništva: pogodbeno sodelovanje dveh ali več neodvisnih podjetij v dogovorjenih okvirih.

Med *lastniškimi oblikami* najpogosteje zasledimo ustanovitev mešanega podjetja (angl. joint venture), kjer imata partnerja enak delež (angl. fifty-fifty joint venture). Druge oblike so mešano podjetje z različnimi lastniškimi deleži (angl. unequal equity joint venture) in oblike, pri katerih ustanovitev novega podjetja ni potrebna. V tem primeru gre za investiranje manjšinskega deleža enega ali več partnerjev v partnersko podjetje (angl. minority equity

investment) ali pa za izmenjavo dela delnic med partnerskimi podjetji (angl. equity swap) (Bryce, 2002, str. 6, New Patterns of Industrial Globalisation, 2001, str. 27).

V primeru *nelastniških oblik* gre za neklasično pogodbeno sodelovanje: skupna dejavnost R&R, skupen razvoj izdelkov ali storitev, skupna izdelava, pogodbeni izdelava, skupno trženje, vzpostavljanje tehnoloških standardov in raziskovalni konzorciji (OECD, 2001, str. 27).

Omeniti moramo, da mnogi avtorji (npr. Roussel, 2003, str. 34, Das, Teng, 2000, str. 43, Hamel et al., 2002, str. 2, Hrastelj, 2001, str. 196, Roussel, 2006a, str. 1, Tsang, 1998, str. 209) med oblike strateških zavezništev štejejo tudi licenciranje, nekateri pa tudi franšize.

Poudariti je treba, da je izbira organizacijske oblike strateškega zavezništva odvisna od analize konkretnega položaja partnerjev, ki želijo oblikovati zavezništvo. Kot ilustracijo navajamo eno izmed raziskav, ki meri povezanost med osnovno obliko zavezništva, medsebojno izmenjavo znanja/izdelkov in intenzivnostjo razvojno-raziskovalnega dela (razmerje med vlaganjem v raziskave in razvoj (R&R) in dohodkom od prodaje) v vzorcu različnih podjetij.

V industrijah z veliko stopnjo razvoja (t.j. sektorji z vrhunsko tehnologijo: npr. biotehnologija, polprevodniki in telekomunikacije) se podjetja povezujejo z množico različnih partnerjev (npr. dobaviteljev, proizvajalcev in distributerjev), da lahko delujejo v konkurenčnem okolju, katerega značilnosti so npr. pojav novih tehnologij, ki znane tehnološke rešitve spremenijo v odvečne, veliki stroški razvoja novih tehnologij in izdelkov ter krajšanje časa inoviranja. V večini primerov so najboljši način za tovrstno povezovanje nelastniške oblike strateških zavezništev. Takšne prilagodljive (in manj pravno formalizirane) oblike omogočajo predvsem hitro odločanje in odzivanje na nove priložnosti (Reddy et al., 2002, str. 775).

Za podjetja iz tehnološko srednje zahtevnega sektorja (npr. deli avtomobilske industrije), so se kot najustreznejše izkazale lastniške oblike strateških zavezništev (npr. mešana podjetja). To še posebej velja v primerih, ko je predvidena medsebojna izmenjava znanja/izdelkov med partnerskima podjetjema. Lastniške oblike namreč omogočajo večji nadzor, boljšo koordinacijo in posledično zmanjšanje tveganj, kar vodi do znižanja transakcijskih stroškov. Na splošno velja, da večja ko je verjetnost oportunističnega obnašanja, večja je želja po kontroli aktivnosti v zavezništvu in večja je verjetnost izbire lastniških oblik sodelovanja (Chen, Chen, 2003, str. 2-3, Reddy et al., 2002, str. 775).

Nekateri drugi avtorji izbiro oblike zavezništva utemeljujejo tudi na podlagi značilnosti virov (komplementarnost, nepopolna mobilnost, posnemljivost in nadomestljivost virov), dojemanja

tveganja uprave in prekrivanje trgov, na katerih sta navzoči bodoči partnerski podjetji, razlik v patentnem pravu itn. (npr. Chen, Chen 2003, str. 2-7, Das, Teng 2000, str. 41, Oxley, 1999, str. 284-285, Reddy et al. 2002, str. 764).

3.3 Teoretične osnove sklepanja strateških zavezništev

Mnogo je teorij in modelov, ki se uporabljajo za razlago sklepanja strateških zavezništev: teorija transakcijskih stroškov, teorija virov, organizacijsko učenje, teorija iger, model strateškega odločanja, teorija socialne izmenjave itd. Največkrat uporabljeni teoriji, ki nudita razlago sklepanja strateških zavezništev, sta teorija transakcijskih stroškov in teorija virov.

3.3.1 Teorija transakcijskih stroškov

Ne glede na dejstvo, da obstaja več teoretičnih osnov strateških zavezništev, še vedno prevladuje teorija transakcijskih stroškov, po kateri si podjetje prizadeva za minimiziranje le-teh. Williamson teorijo utemeljuje na prilagodljivosti podjetja spremembam v okolju, prilagajanje pa je povezano s transakcijskimi stroški (Williamson, 1991, str. 278).

Mnogi avtorji so minimiziranju transakcijskih stroškov dodali še minimiziranje proizvodnih stroškov. Transakcijski stroški izvirajo iz aktivnosti, potrebnih za menjavo (npr. iskanje poslovnih partnerjev, pogajanja, sestavljanje pogodb, nadzor izvajanja le-teh, koordinacija, zaščita znanja), proizvodni pa iz internih aktivnosti, potrebnih za izvedbo proizvodnje (npr. izobraževanje, organiziranje in vodenje proizvodnje).

Višina transakcijskih stroškov, ki izvirajo iz pogajanj, sestavljanja pogodb, nadzora izvajanja le-teh, je odvisna od stopnje zaupanja oziroma strahu pred oportunističnim obnašanjem partnerjev v zavezništvu. Oportunistično obnašanje je v okviru zavezništev definirano kot izpolnjevanje lastnih interesov posameznega partnerja na račun preostalih. Nižja je stopnja zaupanja, višji so transakcijski stroški. Zaupanje se nanaša tako na odnose med partnerji kakor na splošne razmere v okolju, kot so politični in pravni sistem ter spoštovanje intelektualne lastnine (Das, Teng, 2000, str. 34-36, Ireland et. al., 2002, str. 427, Parkhe, 1993, str. 802-807, Tsang, 1998, str. 218, Williamson, 1991, str. 287). Primeri oportunističnega obnašanja so zadrževanje in poneverjanje informacij, dobava komponent neustrezne kakovosti, prevzemanje ključnih kadrov partnerskega podjetja, vključevanje neprimerno usposobljenih kadrov, izmikanje dogovorjenim nalogam ipd. (Parkhe, 1993, str. 828).

Za minimiziranje stroškov so na voljo tri alternative: internalizacija (samostojen razvoj in združitve/prevzemi), trg in sodelovanje s partnerskimi podjetji. Sodelovanje med partnerji

(strateško zavezništvo) pomeni vmesno alternativo, ko transakcijski stroški niso dovolj veliki, da bi upravičevali internalizacijo (Das, Teng, 2000, str. 34-36).

Vendar je teorija transakcijskih stroškov potrjena predvsem za sklepanje strateških zavezništev, ki pomenijo vertikalno integracijo v zrelih industrijskih sektorjih; tipičen primer je povezovanje proizvajalcev avtomobilov in njihovih dobaviteljev. Minimiziranje transakcijskih stroškov namreč ne zajema mnogih prednosti zavezništev, kakor so npr. učenje, krepitev ugleda in hiter vstop na trg (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, str. 136-137, Parkhe, 1993, str. 806).

3.3.2 Teorija virov

V zadnjem obdobju je vse več raziskav, ki dajejo prednost teoriji virov, ker, kakor rečeno, minimiziranje transakcijskih stroškov ne upošteva mnogih prednosti zavezništev. Po teoriji virov je konkurenčni položaj podjetja odvisen od izkoriščanja kombinacije virov, ki jih ima podjetje v lasti. Viri so razvrščeni v opredmetene in neopredmetene, njihova vrednost pa temelji na nepopolni mobilnosti, posnemljivosti in nadomestljivosti. Podjetja seveda ne razpolagajo z vsemi potrebnimi viri, zato jih skušajo pridobiti od zunaj. Strateška zavezništva so eden izmed takšnih načinov pridobivanja manjkajočih virov za uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco, ki je bistvo globalizacije. Več ko ima podjetje nepopolno mobilnih, posnemljivih in nadomestljivih virov, večja je verjetnost sklepanja strateških zavezništev. Pri pridobivanju virov gre predvsem za doseganje konkurenčne prednosti. Teorija virov utemeljuje prednost sklepanja strateških zavezništev pred združitvami/prevzemi v primeru, ko bi prevzeto podjetje razpolagalo z nepotrebnimi viri, ki se jih ne bi bilo mogoče znebiti na učinkovit način (Chen, Chen, 2003, str. 5, Das, Teng, 2000, str. 32-37, Ireland et. al., 2002, str. 427, Tsang, 1998, str. 218-219). Izrazita prednost strateških zavezništev je prav v dostopu do točno tistih virov, ki jih podjetje potrebuje, in z minimalnim obsegom nepotrebnih.

Teorija razlaga tudi morebitni položaj, ko podjetje razpolaga z viri, ki jih trenutno ne uporablja v celoti. Tovrstne vire lahko zadrži in izkoristi v večji meri z vzpostavitvijo zavezništva, lahko pa jih proda. V primeru zadrževanja virov gre za vzdrževanje konkurenčne prednosti v prihodnje. Osnovni kriterij razpolaganja z viri mora biti oportunitetni strošek virov. Vrednost, ustvarjena z viri, ki jih podjetje prispeva v zavezništvo, mora biti višja od vrednosti, ki bi jo podjetje doseglo s prodajo teh virov. Samo kot primer naj navedemo podjetje, to je razvilo tehnologijo, ki je uporabna za razvoj izdelkov tudi zunaj sektorja, kjer je to podjetje aktivno. V času globalizacije, za katerega so značilni kratki življenjski cikli tehnologij in izdelkov, ki temeljijo na njih, želi podjetje čim bolj izkoristiti svojo tehnologijo z uporabo v drugih sektorjih. Tovrstna širitev je povezana s potrebo po dopolnilnih znanjih, veščinah, proizvodnih zmogljivostih ipd., torej s potrebo po virih, s katerimi pa podjetje ne

razpolaga. Strateška zavezništva so primerno organizacijsko orodje za reševanje omenjenih problemov (Das, Teng, 2000, str. 38, Grant, Baden-Fuller, 1995, str. 19, Tsang, 1998, str. 211-212).

3.3.3 Organizacijsko učenje

Ta teorija poudarja pomen zajemanja koristnega znanja, internega širjenja in uporabe znanja na nivoju celotnega podjetja za doseganje konkurenčne prednosti. Partnerska podjetja so zaradi komplementarnih virov še posebej primeren vir znanja, do katerega je mogoč dostop preko strateških zavezništev. Učinkovitost učenja je odvisna od namena sklepanja zavezništva, od preglednosti in vrste znanj v partnerskih podjetjih, od učnih zmožnosti in medsebojnega zaupanja. Teorija je pravzaprav del teorije virov z osredotočanjem na znanje, kot enega izmed ključnih virov za doseganje konkurenčne prednosti (Das, Teng, 2000, str. 37, Holmqvist, 2003, str. 448, Kogut, 2003, str.210).

Pomen organizacijskega učenja je še posebej izpostavljen v primeru pridobivanja znanja o sklepanju zavezništev, ki zaradi svoje nizke stopnje posnemljivosti pomeni vir konkurenčne prednosti (Gupta, Misra, 2000, str. 100, Johnson, Sohi, 2003, str. 757). Več ko ima posamezno podjetje sklenjenih zavezništev, večje je pridobljeno znanje in izkušnje, ki jih podjetje lahko koristno uporabi za bodoča zavezništva.

3.3.4 Druge teorije

Druge teorije niso v središču pozornosti raziskovanja strateških zavezništev, še največkrat je omenjena teorija iger. Tako nekateri avtorji prikazujejo sodelovanje in konkurenco kot igro. V teoriji iger pride do izraza predvsem medsebojna odvisnost akterjev ter sprejemanje odločitev posameznega akterja (posameznika, podjetja) na podlagi dejanskih in načrtovanih odločitev preostalih. V povezavi s strateškimi zavezništvimi kot konceptualni primer navajamo dilemo zapornika (tabela 1).

Tabela 1. Matrika rezultatov z uporabo pojmov korist - izguba (angl. win - loose)

	Partner B sodeluje	Partner B izigrava zaupanje
Partner A sodeluje	<i>korist - korist</i>	<i>velika izguba - velika korist</i>
Partner A izigrava zaupanje	<i>velika korist - velika izguba</i>	<i>izguba - izguba</i>

Vir: prirejeno po Prisoner's dilemma, 2006

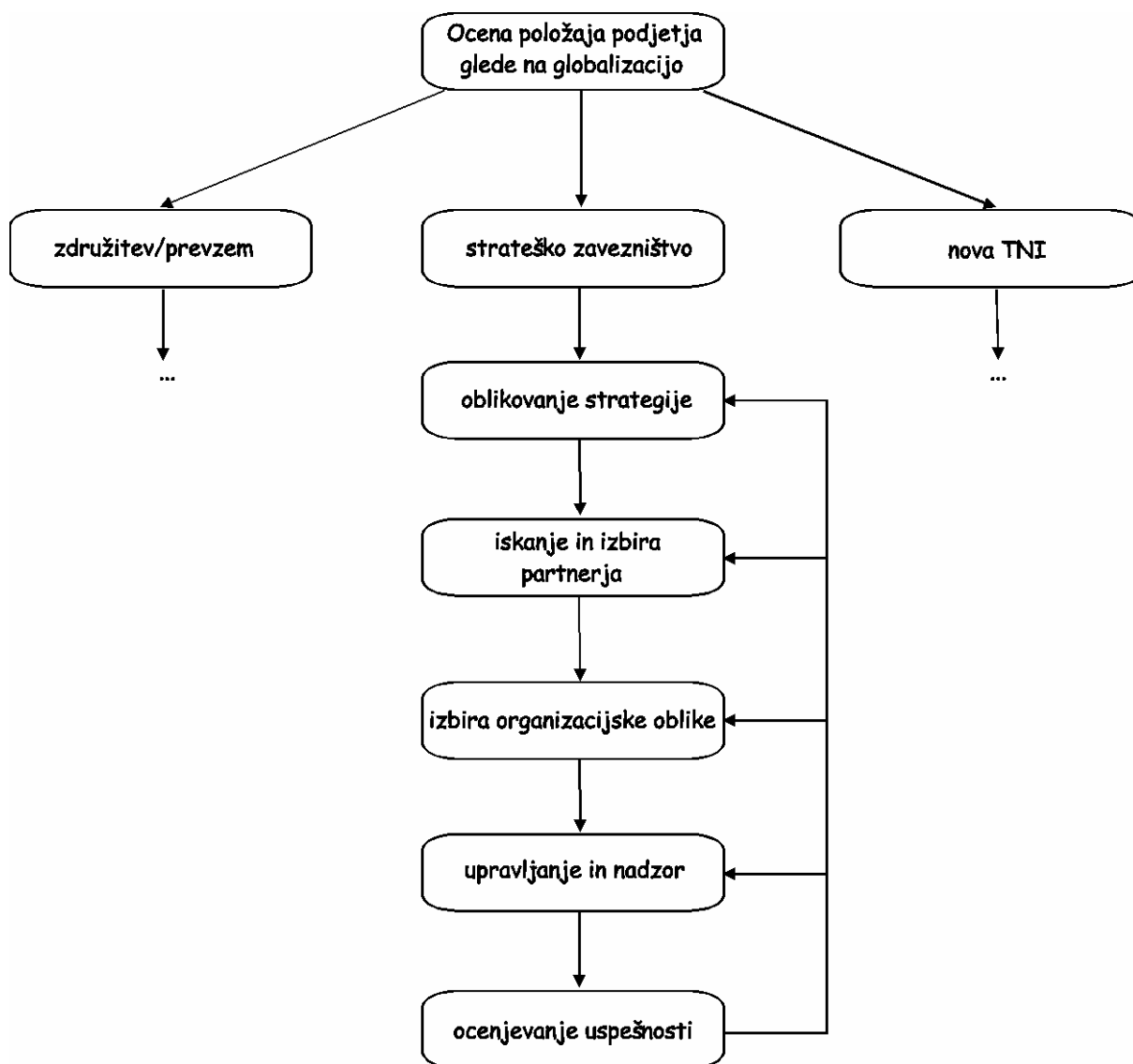
Dogovor in spoštovanje dogovora prinese ta korist obema partnerjema v zavezništvu, oportunistično obnašanje, torej nespoštovanje dogovora in izigravanje zaupanja, je škodljivo za oba ali pa enemu od partnerjev prinese korist na račun drugega. (Brandenburger, Nalebuff, 1995, str. 57, Parkhe, 1993, str. 797). Ta teorija pravzaprav izpostavi velik pomen zaupanja v strateških zavezništvih, ki je temelj uspešnega delovanja zavezništva in velja za vse hierarhične nivoje v partnerskih podjetjih, za razlago preostalih značilnosti zavezništev pa ni uporabna.

Axelrod je s poskusi ugotovil, da je v primeru dileme zapornika (pravzaprav dileme zapornika s ponavljanjem, ki ponazarja stalen proces odločanja s pomnjenjem predhodnih odločitev) dolgoročno najučinkovitejša in hkrati najpreprostejša tista strategija, pri kateri partner začne s sodelovanjem, v nadaljevanju pa reagira z enakimi potezami, kakršne je uporabil drugi partner v predhodni potezi. Če se npr. drugi partner odzove z izigravanjem zaupanja, mu mora prvi vrniti z enako mero, če pa sodeluje, s sodelovanjem nadaljuje tudi prvi partner (Axelrod, 1997, str. 16).

3.4 Oblikovanje strateških zavezništev

Oblikovanje strateškega zavezništva seveda ni samo sebi namen, ampak je skupek med seboj soodvisnih dejavnosti za uresničevanje strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco. Pri oblikovanju strateškega zavezništva je treba upoštevati strateške in operativne dejavnike, ki so potrebni za dolgoročni uspeh. Stopnja uspešnosti strateških zavezništev je majhna, kljub mogočim koristim, ki jih le-ta omogočajo. Zato je potreba po smernicah za oblikovanje in upravljanje zavezništev vedno večja. Partnerji si namreč želijo uspešno zavezništvo, ki bo izpolnjevalo njihova pričakovanja (slika 5).

Slika 5. Koraki oblikovanja strateškega zavezništva



Vir: prirejeno po Whipple, Frankel, 1998, str. 338

Prvine oblikovanja so **strategija zavezništva**, **izbira partnerja** in **organizacijska oblika zavezništva**. Strategija določa izbiro partnerja, ki se mu oblika zavezništva prilagaja. Upravljanje mora zagotoviti izvajanje zavezništva kakor ga predvideva strategija (Bamford et al., 2003, str. 64, Gomes-Casseres, 2000, str. 14).

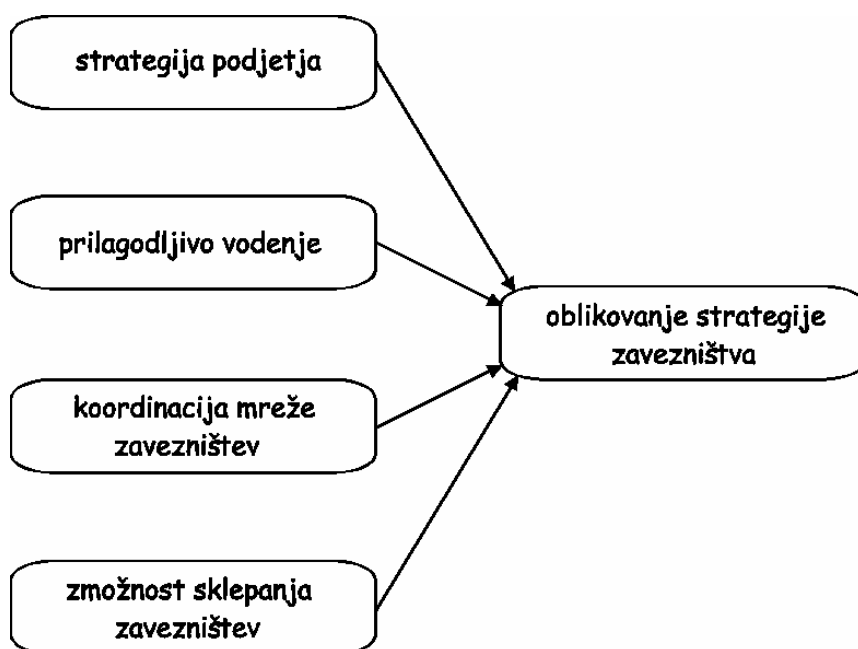
Edino primerna pogajalska strategija za oblikovanje zavezništev je pogajalska strategija s konstruktivnim prijemom, t.i. *zmaga - zmaga* (angl. *win - win*). Prijem *zmaga - zmaga* je ključen za uspešen dogovor, a ne zato, ker so pogajalci usmiljeni drug do drugega, ampak zaradi doseganja čim večjih koristi za vse udeležence. Pogajanja naj vsebujejo kritične elemente zavezništva, kakršni so npr. obseg sodelovanja, organizacijska oblika zavezništva,

nadzor delovanja, merjenje uspešnosti, lastništvo intelektualne lastnine in način prenehanja zavezništva. Prav dogovarjanje o lastništvu intelektualne lastnine pomeni trd oreh pogajanj in izid mnogokrat sooblikuje prihodnje sodelovanje (Roussel, 2006b, str. 1-2).

3.4.1 Oblikovanje strategije strateškega zavezništva

Oblikovanje strategije zavezništva temelji na oceni stanja konkurenčnega okolja, v katerem podjetje deluje, oceni notranjih zmožnosti in poslovnih ciljev, predvidenih v poslovni strategiji podjetja (Bamford et al., 2003, str. 65, Kemeny, Yanowitz, 2000, str. 66). Za uspešno pojavljanje na trgu so namreč potrebne določene zmožnosti, ki jih podjetje ima ali pa nima. V primeru, da jih nima, jih lahko razvije samo, ali pa jih pridobi od zunaj. Za pridobivanje zmožnosti od zunaj je več možnosti, od zaposlitve ključnih kadrov, najema svetovalnega podjetja, nakupa podjetja, do oblikovanja enega ali več strateških zavezništev z ustreznimi partnerskimi podjetji.

Slika 6. Ključni elementi oblikovanja strategije zavezništva



Vir: prirejeno po Bamford et al., 2003, str. 2-9 in Whipple, Frankel, 1998, str. 339-341

Vsaka od naštetih možnosti ima svoje prednosti in pomanjkljivosti in vsako je treba pretehtati v luči konkretnega primera, uporabiti pa je mogoče tudi različne kombinacije zgoraj naštetih načinov. Temeljno izhodišče oblikovanja strategije zavezništva je usklajenost s strategijo posameznih partnerjev, s katero se želijo odzvati na okrepljeno konkurenco. Strateško zavezništvo je eno izmed mogočih praktičnih organizacijskih orodij za uresničevanje strategij za spopadanje z okrepljeno konkurenco.

Pri oblikovanju strategije zavezništva morajo biti navzoči štirje ključni elementi (Bamford et al., 2003, str. 2-9 in Whipple, Frankel, 1998, str. 339-341), slika 6:

Strategija podjetja

Strategija zavezništva mora biti v skladu s poslovno strategijo posameznega partnerskega podjetja. Določiti je treba vlogo strateškega zavezništva v poslovni strategiji podjetja (določiti cilje, obseg zavezništva, kriterije in metode za izbiro partnerja, postopke odločanja in delitve rezultatov). Podjetje mora na strateški ravni določiti poslovne cilje zavezništva, ki jih želi doseči in na podlagi teh ciljev določiti osnovna pričakovanja (npr. povečati nabor izdelkov). Na operativni strani je treba določiti kriterije za izbiro načinov doseganja teh pričakovanj in opredeliti osnovne lastnosti bodočega strateškega partnerja. Določitvi osnovnih pričakovanj sledi njihova obdelava in ocena mogočega uspeha. Rezultat je podrobnejša opredelitev pričakovanj, npr. razširitev nabora izdelkov z razvojem izdelkov za točno določena uporabniška področja. Izdelava podrobnih pričakovanj je pomembna za določitev strateških in operativnih lastnosti, ki jih mora imeti potencialni partner (več o izbiri partnerjev v naslednjem podpoglavju) ter za določitev postopkov odločanja in delitve rezultatov.

Prilagodljivo vodenje zavezništva

Zavezništvo ne bo delovalo samo od sebe, ampak ga je treba preudarno voditi in temu dodeliti ustrezno usposobljene kadre. Partnerji morajo neprestano vlagati v zavezništvo in se prilagajati spremenjenemu konkurenčnemu okolju. Prilagajanje lahko pomeni dodajanje novih ciljev ali pa celo zamenjavo prvotno dogovorjenih ciljev v primeru obetavnih novih priložnosti. Prilagajanje spremenjenim razmeram ni pomanjkljivost, ampak bistvena značilnost dinamične narave strateškega zavezništva. Cilj zavezništva namreč ni v preživetju, ampak v uspehu zavezniške strategije.

Oblikovanje in vodenje mreže zavezništev

Pogosto je podjetje sočasno udeleženo v več zavezništvih, zato je zelo pomembno, kako se leta med seboj ujemajo. Zavezništva, v katerih je udeleženo posamezno podjetje, so lahko dopolnjujoča ali pa tudi vzrok za konfliktne situacije. V primeru konflikta med posameznimi zavezništvimi v mreži je skupen rezultat mreže lahko nič. Mreže zavezništev so npr. pomembne v primeru postavitve standardov v sektorjih z vrhunsko tehnologijo, kakor so računalniška programska in strojna oprema ter telekomunikacije.

Razvoj zmožnosti sklepanja zavezništev

Dobra strategija zavezništva se prične v samem podjetju. Podjetje mora biti zmožno povezati svojo organizacijsko strukturo s strategijo zavezništva in investirati ustrezne vire. Zmožnost sklepanja zavezništev obsega znanja o oblikovanju kriterijev za izbiro partnerjev, izboru primerne organizacijske oblike, nadzoru in vodenju zavezništva, skratka obvladovanje celotne palete aktivnosti, ki so potrebne za uspešno uporabo strateškega zavezništva kot organizacijskega orodja za odzivanje na proces globalizacije. Tovrstna znanja se morajo razširiti znotraj podjetja in postati sestavni del znanj, s katerimi razpolaga podjetje. Podjetje tako pridobiva ugled verodostojnega partnerja, ki je kot takšen zaželen tudi v novih zavezništvih. Prav tako zmožnost sklepanja zavezništev neposredno vpliva na boljšo izrabo koristi, ki jih prinašajo strateška zavezništva (Simonin, 1997, str. 1167). Zmožnost sklepanja zavezništev je v dobi globalizacije eden izmed virov konkurenčne prednosti (Moss Kanter, 2002, str. 98).

Kakor rečeno, strategija zavezništva je del širše strategije vsakega partnerskega podjetja in ni pomembna samo za oblikovanje, ampak tudi za ocenjevanje uspešnosti delovanja zavezništva. Pomeni referenco, s katero se stalno primerjajo rezultati, doseženi v zavezništvu.

3.4.2 Izbira partnerskega podjetja v odvisnosti od ciljev strategije

Izbira partnerskega podjetja je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti strateškega zavezništva, saj podjetja le z ustreznim partnerjem lahko uresničijo strategijo za odzivanje na okrepljeno konkurenco. Podjetja v osnovi iščejo partnerje, ki razpolagajo z manjkajočimi viri, seveda pa morajo tudi sama razpolagati z viri, ki so zanimivi za mogoče partnerje. Brez vzajemnosti in komplementarnosti virov je zavezništvo obsojeno na propad. Dostopnost do virov se s povečano globalizacijo izboljšuje.

Vodstvo podjetja, ki načrtuje sklepanje strateškega zavezništva, mora najprej določiti lastnosti, ki naj jih ima bodoči partner. Lastnosti izhajajo iz strategije, ki jo podjetje želi uresničiti. Te lastnosti mora razvrstiti po pomembnosti, saj le redki partnerji zmorejo zadostiti vsem kriterijem v enaki meri. Vsi kriteriji tudi niso pomembni za vsako zavezništvo. Določitev lastnosti temelji na motivaciji za sklenitev zavezništva in na oceni razpoložljivih (v samem podjetju) in manjkajočih virov. Raziskave kažejo, da je zaradi preglednosti smiselno kriterije razvrstiti v skupino kriterijev, ki se nanašajo na samo strategijo delovanja zavezništva (angl. task-related) in skupino kriterijev, ki se nanašajo na partnerje (angl. partner-related) (Brouthers et al., 1995, str.19, Geringer, 1991, str. 45, 58, Gleister, Buckley, 1997, str. 201, Nielsen, 2003, str. 302, 320, Robson, 2002, str. 10). Kriteriji iz obeh skupin so zbrani v tabeli 2.

Tabela 2. Kriteriji za izbiro partnerjev

Kriteriji, ki se nanašajo na strategijo delovanja zavezništva	Kriteriji, ki se nanašajo na partnerje
dostop do znanja o lokalnem trgu	zaupanje med vodstvi partnerskih podjetij
dostop do glavnih dobaviteljev/kupcev	stopnja povezanosti proizvodnih programov partnerjev
dostop do distribucijskih kanalov	ugled partnerja
dostop do znanja o lokalni kulturi	finančno stanje partnerja
dostop do specifičnih znanj o konkretnem izdelku	velikost partnerskega podjetja
dostop do znanja o lokalni zakonodaji	stopnja zadovoljstva z dosedanjim sodelovanjem s partnerjem
dostop do tehnologij	mednarodne izkušnje partnerja
dostop do finančnega kapitala	izkušnje z uporabo tehnoloških znanj
dostop do naravnih virov	možnost za razvoj novih tehnologij
dostop do proizvodnega znanja	dostop do znanja oziroma tehnologij
dostop do delovne sile	zmožnost partnerja za pogajanja z lokalnimi oblastmi

Vir: Nielsen, 2003, str. 308-309.

Na relativno pomembnost kriterijev za izbiro partnerjev vplivajo nekatere značilnosti zavezništev (Gleister, Buckley, 1997, str. 202, 203, Nielsen, 2003, str. 303):

- izkušnje iz preteklih zavezništev,
- organizacijska oblika strateškega zavezništva,
- narodnost partnerja in
- motiv za sklenitev zavezništva.

Izkušnje iz preteklih zavezništev

Podjetja brez predhodnih izkušenj z zavezništvu dajejo pri izbiri prednost partnerjem z mednarodnimi izkušnjami, ugledom in zmožnostjo pogajanj z lokalnimi oblastmi (na splošno je pomembnejša skupina kriterijev, ki se nanaša na partnerja). Podjetja s predhodnimi izkušnjami pa dajejo prednost partnerjem, ki so zmožni razviti nove tehnologije in znanja (na splošno je pomembnejša skupina kriterijev, ki se nanaša na vsebino delovanja zavezništva). V začetni fazi internacionalizacije si morajo podjetja šele pridobiti izkušnje za sodelovanje s tujimi partnerji, zato večjo težo pripisujejo kriterijem, ki se nanašajo na partnerje v zavezništvu. V kasnejši fazi pa podjetja že razpolagajo z mednarodnimi izkušnjami in bolj

cenijo kriterije, ki se nanašajo na samo delovanje zavezništva (Nielsen, 2003, str. 303, 309, 315, 319). Vodstva npr. britanskih podjetij dajejo na splošno prednost izbiri tistih partnerjev, s katerimi že imajo pozitivne izkušnje iz preteklih zavezništev in na ta način zmanjšujejo stroške in čas iskanja primernih partnerjev (Gleister, Buckley, 1997, str. 217).

Organizacijska oblika strateškega zavezništva

V primeru načrtovane ustanovitve mešanega podjetja imajo prednost pri izbiri tisti partnerji, s katerimi je bilo dosedanje sodelovanje ocenjeno kot pozitivno, in partnerji, pri katerih obstaja veliko zaupanje med vodstvi podjetij. Zanimivo je, da je ta razlaga v nasprotju z Gulatijevo, ki meni, da je ustanovitev mešanega podjetja potrebna v primeru majhnega zaupanja med morebitnimi partnerji (Gulati, Singh, 1998, str. 782, 790). Nadalje so pomembni še dostop do znanja o lokalni kulturi, lokalni zakonodaji in lokalnem trgu. V primeru načrtovanja nelastniških oblik zavezništva imajo relativno večji pomen kriteriji, kakor so dostop do tehnologij in specifičnega znanja o konkretnem izdelku, možnosti za razvoj novih tehnologij in izkušnje z uporabo tehnologij (Nielsen, 2003, str. 304, 315, 319, Narula, Hagedoorn, 1999, str. 291).

Kulturno ozadje partnerja

Narodnost partnerja in iz nje izhajajoča kultura (etnična, organizacijska in profesionalna) je ena izmed značilnosti z močnim vplivom na izbiro partnerja in na samo delovanje zavezništva. Mnogokrat so prevelike kulturne razlike vzrok za neizpolnjevanje dogovorjenih ciljev in celo za razpad zavezništva (Brouthers et al., 1995, str.19). Kulturne razlike se nanašajo predvsem na razmerja med individualizmom in kolektivizmom, na odnos do tveganja, na odnose med spoloma in na hierarhijo odločanja v podjetjih. Za danska podjetja se je izkazalo, da v primeru izbiranja partnerjev iz zahodnoevropskih držav dajejo prednost ugledu, dostopu do distribucijskih kanalov in glavnih dobaviteljev/kupcev. V primeru izbiranja partnerjev iz ZDA pa dajejo prednost dostopu do tehnologij in izkušnjam z uporabo le-teh, velikostjo podjetja in stopnjo povezanosti proizvodnih programov. Dostop do znanja o lokalni kulturi, zakonodaji, lokalnem trgu in dostop do delovne sile pa so najpomembnejši kriteriji v primeru izbiranja partnerja iz Azije in preostalih regij; vzrok temu je velik razkorak med zakonodajo v zahodnoevropskih državah in ZDA na eni strani in Aziji ter preostalih regijah na drugi strani. Dostop do delovne sile je pomemben kriterij zaradi cenene delovne sile. Poudariti je treba, da je zaupanje med vodstvi podjetij vedno zelo cenjen kriterij za izbiranje partnerjev, ne glede na regijo, iz katere prihaja morebitni partner (Nielsen, 2003, str. 305, 316, 319). Podobno Gleister in Buckley ugotavljata, da britanska podjetja pri sklepanju zavezništev z japonskimi partnerji dajejo prednost dostopu do znanja o lokalni kulturi in zakonodaji. Dodatno britanska podjetja cenijo še ugled, na katerega se zanašajo zaradi celovitejšega ocenjevanja primernosti morebitnih japonskih partnerjev (Gleister, Buckley,

1997, str. 212). Kulturno okolje, iz katerega prihajajo bodoči partnerji zavezništva, postaja vse pomembnejši faktor vpliva na relativno pomembnost kriterijev za izbiro, saj globalizacija odpira možnosti za navezavo stikov z morebitnimi partnerji skorajda po vsem svetu.

Motivi za sklenitev zavezništva

Četrta značilnost strateških zavezništev, ki vpliva na relativno pomembnost kriterijev za izbiro partnerskega podjetja, je motivacija za sklepanje zavezništva. Tako npr. danska podjetja, katerih motiv je učenje, dajejo prednost kriterijem, kakor so dostop do tehnologij, izkušnje z uporabo tehnologij, možnostjo za razvoj novih tehnologij in dostop do specifičnih znanj o konkretnem izdelku. Le podjetja, ki takšne kriterije izpolnjujejo, so dovolj zanimiva za pridobivanje novih znanj. V primeru dostopa na tuje trge, kot motivacije za sklenitev zavezništva, so pomembni kriteriji za izbiro partnerja predvsem dostop do znanja o lokalni kulturi, poznavanje lokalnih predpisov in lokalnega trga (Nielsen, 2003, str. 306, 316, 319). Tudi za npr. britanska podjetja je poznavanje lokalnih značilnosti bistven kriterij za izbiranje partnerja v primeru dostopa na tuje trge (Gleister, Buckley, 1997, str. 207).

Značilnosti izbire partnerjev pri sklepanju zavezništev med podjetji iz novonastajajočih in razvitih ekonomij

V primeru zavezništev, sklenjenih med podjetji iz novonastajajočih ekonomij in podjetji iz razvitih ekonomij, so prepoznane določene značilnosti izbire partnerjev. Tako podjetja iz razvijajočih se ekonomij dajejo večjo prednost partnerjem, ki razpolagajo s finančnimi viri, komplementarnim tehnološkim znanjem, ugledom ter so seveda pripravljeni dati svoje znanje in izkušnje. Podjetja iz razvitih ekonomij pa iščejo partnerje, ki predvsem razpolagajo s komplementarnimi specifičnimi znanji (npr. z znanji o lokalnih trgih) (Hitt et al., 2000, str. 460-461).

Podjetja iz razvijajočih se ekonomij se spopadajo s pomanjkanjem finančnega kapitala in načinov pridobivanja le-tega ter z veliko ceno kapitala. Slaba dostopnost do finančnih virov na novonastajajočih trgih je posledica nerazvitosti finančnih trgov. Uspešno konkurenčnost podjetja iz razvijajočih se ekonomij dosežejo s cenovno ustrežnejšim in enostavnejšim dostopom do kapitala. Le-tega lahko omogočijo partnerji iz razvitih ekonomij. Finančna sredstva partnerjev so zanimiva tudi za podjetja iz razvitih ekonomij, čeprav niso na prednostnem seznamu izbire. Ker njihovi partnerji delujejo na finančno slabo razvitih trgih, je njihovo delovanje izpostavljeno višjim tveganjem, ki v zavezništvu niso zanemarljiva. Prednost pri izbiri imajo tako partnerji, ki so finančno stabilni in ne potrebujejo prevelikih kapitalskih vložkov (Hitt et al., 2000, str. 451).

Med podjetji iz razvijajočih se in razvitih ekonomij v večini primerov obstaja znaten tehnološki razkorak, ki ga prva skušajo zmanjšati z osredotočanjem na pridobivanje tehnoloških znanj. Takšna znanja bi jim omogočila razvoj izdelkov, s katerimi bi konkurirali tako na domačih, kakor na tujih trgih. Ustrezna tehnološka znanja so zato ena izmed iskanih lastnosti, ki jih iščejo podjetja iz razvijajočih se trgov pri izbiranju svojih partnerjev iz razvitih ekonomij (Hitt et al., 2000, str. 451). Omenili smo že, da v osnovi ločimo dve vrsti znanj, neformalizirano (težko posnemljivo in prenosljivo) in formalizirano. Globalizacija omogoča konvergenco formaliziranih znanj, ki bo dolgoročno verjetno povzročila, da tovrstna znanja ne bodo več prispevala k ohranitvi ali povečanju konkurenčne prednosti. Tako bodo po vsej verjetnosti predvsem neformalizirana znanja tisti vir, ki bodo iskana lastnost morebitnih partnerjev.

Podobno je s poslovodstvenimi znanji. Dobršen del razvijajočih se ekonomij je nastal na ozemlju za t.i. železno zaveso. Za te države je bilo značilno državno lastništvo, zaščita domačih proizvajalcev in plansko gospodarstvo s posebnimi načini vodenja in odločanja. Takratne metode vodenja in odločanja so v razmerah proste trgovine neučinkovite, zato podjetja pri morebitnih partnerjih iščejo tudi moderna poslovodstvena znanja (Hitt et al., 2000, str. 452). S časom bo verjetno ta lastnost počasi izgubljala pomen pri izbiri partnerja, saj liberalizacija mednarodnih odnosov uspešno odpravlja pogoje za obstoj ali celo nastajanje ekonomij, ki ne temeljijo na prosti trgovini. Na ta način omogoča univerzalno uporabnost poslovodstvenih znanj.

Naslednja izmed zelo cenjenih lastnosti morebitnih partnerjev iz razvitih ekonomij je ugled. Že sama sklenitev zaveznitva z uglednim partnerjem poveča lasten ugled in krepi podobo na lokalnem trgu in tako prispeva k večji prepoznavnosti podjetja in njegovih izdelkov oz. storitev. Ugled pozitivno vpliva na sedanje in nove kupce, dobavitelje, izboljša dostopnost do finančnih virov in odpira možnosti za bodoča partnerstva. Tudi podjetja iz razvitih ekonomij pri morebitnem sklepanju zaveznitva cenijo ugled partnerjev iz razvijajočih se ekonomij, ki ga le-ta imajo na lokalnih trgih (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, str. 138, Hitt et al., 2000, str. 453).

Znanje je vir, ki je zelo cenjen pri izbiri partnerjev za podjetja iz obeh skupin razvitosti ekonomij. Vendar znanje samo po sebi ni dovolj. Podjetja morajo biti pripravljena ta znanja tudi deliti s partnerji. Tehnološko manj razvita podjetja imajo namreč manjše zmožnosti pridobivanja znanj in tehnološko razvitejša podjetja morajo biti pripravljena pomagati pri vzpostavitvi pogojev za njihovo pridobivanje. Pogoji vključujejo primerna predznanja, infrastrukturo in organizacijo. Ta pripravljenost je ena izmed ključnih lastnosti, ki jih iščejo podjetja iz razvijajočih se ekonomij pri morebitnih partnerjih (Hitt et al., 2000, str. 453, 462).

Pri izbiri partnerjev iz razvijajočih se ekonomij podjetja dajejo prednost partnerjem z dobrim poznavanjem lokalnih trgov (navade potrošnikov, lokalni predpisi, morebitna pogajanja z lokalnimi oblastmi, kultura ipd.) in posedovanjem utečenih distribucijskih poti.

Iz opisanega izhaja, da je za izbor strateškega partnerja vedno pomembna ustrezna kombinacija kriterijev, ki se nanašajo tako na dejavnost zavezništva, kakor na partnerja. Neizpolnjevanje določenih kriterijev iz ene ali druge skupine kriterijev namreč pomeni neusklajenost izbire in posledično težave pri izpolnjevanju nalog zavezništva. Zagotoviti je treba, da bo tudi partnersko podjetje v strategiji našlo skupne dolgoročne koristi, cilji zavezništva pa ne smejo biti v nasprotju s strateškimi cilji partnerja. Izbira partnerskega podjetja je lažja, če med bodočima partnerskima podjetjema že obstaja (ali je obstajalo) koristno sodelovanje in če ima bodoči partner pozitivne izkušnje iz sodelovanja s kakšnim tretjim podjetjem. Pri izbiri partnerjev je treba upoštevati tudi kulturo (etnično, organizacijsko in profesionalno) partnerskega podjetja, še posebej kadar partnerji prihajajo iz bistveno drugačnih kulturnih okolij. Ne nazadnje je treba poudariti, da je zaupanje med nosilci odločitev ključnega pomena za učinkovito delovanje zavezništva in zelo cenjen kriterij za izbiro partnerjev, ne glede na regijo, iz katere izhaja, in ne glede na značilnosti sektorja, v katerem se sklepa zavezništvo.

3.4.3 Izbira organizacijske oblike strateškega zavezništva

Izbira organizacijske oblike je odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši: stroški koordinacije dejavnosti, opredeljenih v strateškem zavezništvu, skrb za pravično razdelitev zavezniških rent in stopnja zaupanja med sodelujočimi partnerji (slika 7).

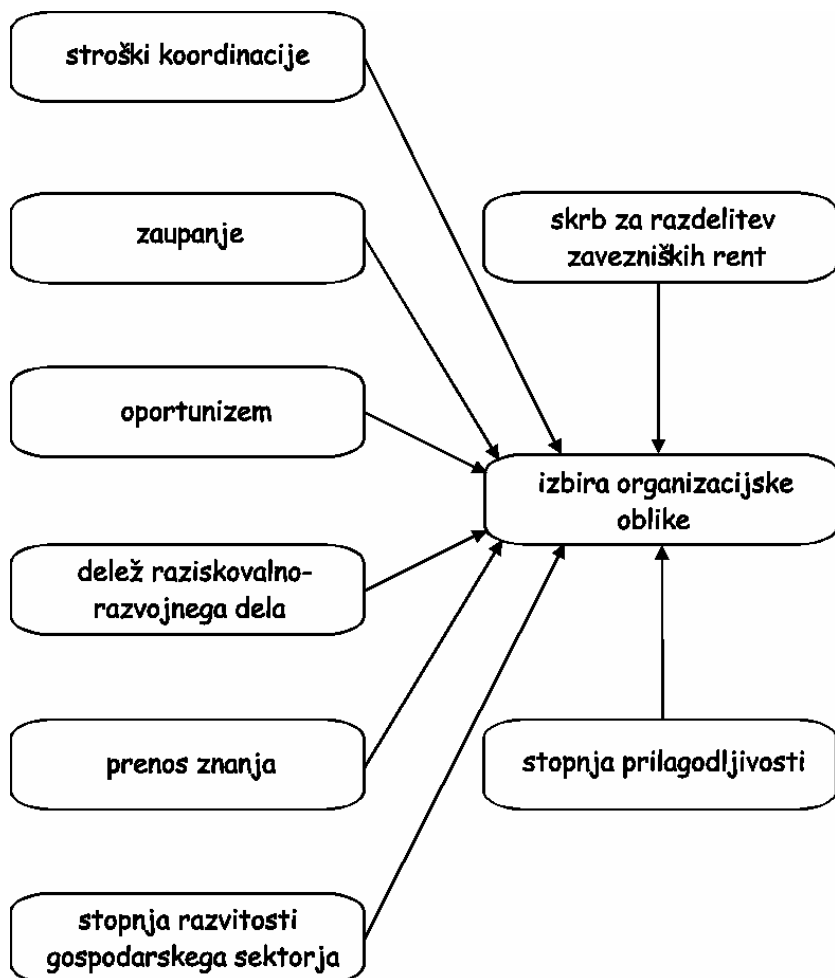
Stroški koordinacije nastanejo pri oblikovanju in razdelitvi dejavnosti med partnerji zavezništva, kar zahteva intenzivno medsebojno sporazumevanje in sprejemanje odločitev. Veliki stroški koordinacije so značilni za zavezništva z veliko stopnjo soodvisnosti nalog.

Skrb za pravično razdelitev zavezniških rent se nanaša na morebitno neupravičeno prilaščanje koristi, ki jih ustvarijo partnerji v strateškem zavezništvu. V primerih strateških zavezništev, ki vključujejo tudi dejavnosti raziskav in razvoja, skrb povečujejo težave pri določanju intelektualne lastnine.

Tako stroški koordinacije kakor skrb za pravično razdelitev zavezniških rent so povezane z medsebojnim **zaupanjem**. Večje ko je zaupanje med partnerji, večja je predvidljivost obnašanja partnerjev v zavezništvu, kar zmanjšuje skrb za neupravičeno prilaščanje koristi oz. rent (Gulati, Singh, 1998, str. 782, 790). Zaupanje zmanjšuje pogostost sporov in tako vpliva na učinkovitejšo koordinacijo in posledično na zniževanje stroškov koordinacije. Zaupanje

kot sestavni del socialnega kapitala² naj bi nadomeščalo potrebo po hierarhičnih organizacijskih oblikah sodelovanja (Keil, 2000, str. 13-16, Parkhe, 1993, str. 821).

Slika 7. Vplivi na izbiro organizacijske oblike strateškega zavezništva



Vir: lastna slika

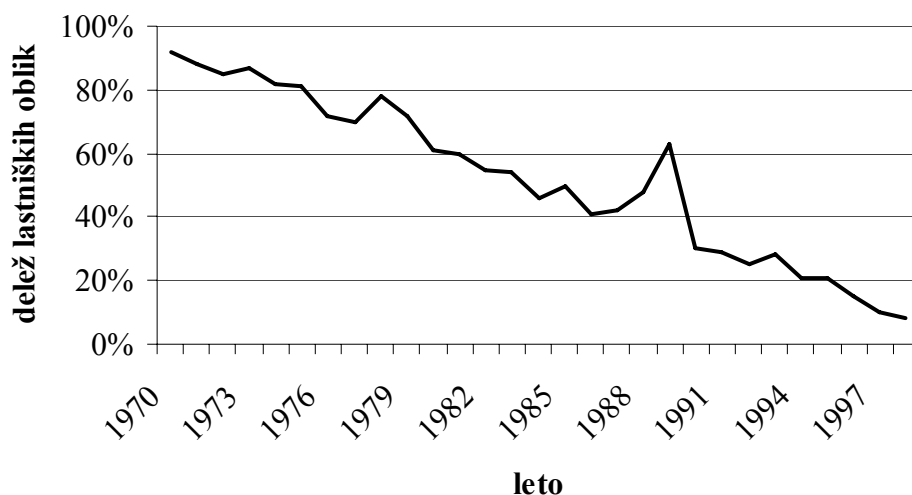
Poudariti velja, da ni enotnega pravila za izbiro oblike strateškega zavezništva. Tako npr. Gulati meni, da je v primerih zavezništev z velikimi stroški koordinacije, veliko skrbjo za pravično delitev zavezniških rent in nizko stopnjo zaupanja najprimernejša ustanovitev mešanega podjetja. Mešano podjetje namreč omogoča največji nadzor aktivnosti ter hitro in učinkovito posredovanje v primeru sporov; s tem pozitivno vpliva na zniževanje stroškov koordinacije in zmanjšuje verjetnost neprimerne obnašanja partnerjev (Gulati, Singh, 1998,

² Socialni kapital (angl. social capital) se nanaša na skupek vrednot in neformalnih pravil, ki olajšujejo koordinacijo in omogočajo učinkovito sodelovanje.

str. 781, 784, 788). **Oportunizem**, kot primer neprimernega obnašanja sodelujočih partnerjev, je samostojen dejavnik izbire organizacijske oblike sodelovanja (Keil, 2000, str. 11).

Med dejavnike za izbiro organizacijske oblike strateškega zavezništva uvrščamo tudi delež **raziskovalno-razvojne komponente** v zavezništvu. Globalizacija namreč v nekaterih hitro razvijajočih se sektorjih (npr. računalniški in komunikacijski) vpliva na vse krajše življenjske cikle izdelkov in zahteva hitro odzivanje na spremembe. V tovrstnih primerih nelastniške oblike omogočajo večjo učinkovitost in prilagodljivost, medtem ko lastniške oblike sodelovanja zahtevajo več časa za ustanovitev in prenehanje, vodenje in kontrola pa sta bolj kompleksna. Na splošno velja, da je izbira oblike sodelovanja odvisna od tehnoloških značilnosti posameznega industrijskega sektorja.

Slika 8. Gibanje deleža lastniških oblik strateških zavezništev v obdobju 1970 do 1998



Vir: Narula, Duysters, 2004, str. 212

Tako je v zadnjih dvajsetih letih moč opaziti povečanje deleža nelastniških oblik strateških zavezništev, kar je posredno razvidno tudi s slike 8. Povečanje deleža nelastniških oblik je povezano tudi z boljšo izvršljivostjo pogodb o sodelovanju ter zaščiti intelektualne lastnine, kar gre pripisati tudi mednarodni organizaciji WIPO (Narula, Hagedoorn, 1999, str. 289).

Prenos znanja je naslednji dejavnik, ki vpliva na izbiro organizacijske oblike sodelovanja. Pridobivanje znanja oz. učenje je mnogokrat osnovni motiv sklepanja strateških zavezništev in v teh primerih so najprimernejše lastniške oblike sodelovanja. Le-te podpirajo medsebojno vplivanje in intenzivno izmenjavo informacij, kar je značilno za ustvarjanje in prenos neformaliziranega znanja. Mnogokrat pa je takšen prenos znanja nezaželen in takrat se podjetja odločajo za bolj ohlapne, to je nelastniške oblike sodelovanja (Keil, 2000, str. 14).

Med dejavnike, ki jim v zadnjem času pripisujejo vse večji pomen, sodi ***stopnja prilagodljivosti***. Z njo je mišljena stopnja odzivanja na nova znanja in izkušnje, pridobljena v času trajanja zavezništva. Višjo stopnjo prilagodljivosti zagotavljajo nelastniške oblike sodelovanja (Keil, 2000, str. 13).

Odločitev o organizacijski obliki strateškega zavezništva je odvisna tudi od ***stopnje razvitosti posameznega gospodarskega sektorja***. V splošnem se kaže, da podjetja v sektorjih z vrhunsko tehnologijo sklepajo predvsem nelastniške oblike zavezništev, medtem ko podjetja v zrelih sektorjih dajejo prednost lastniškim oblikam. Vzrok temu je predvsem v prilagodljivosti, ki je potrebna za nestabilna okolja, hitro staranje izdelkov ter velika negotovost procesov in rezultatov. To so značilnosti, s katerimi se spopadajo podjetja v sektorjih z vrhunsko tehnologijo (Narula, Hagedoorn, 1999, str. 291, Keil, 2000, str. 12-13).

3.4.4 Upravljanje in nadzor v zavezništvu

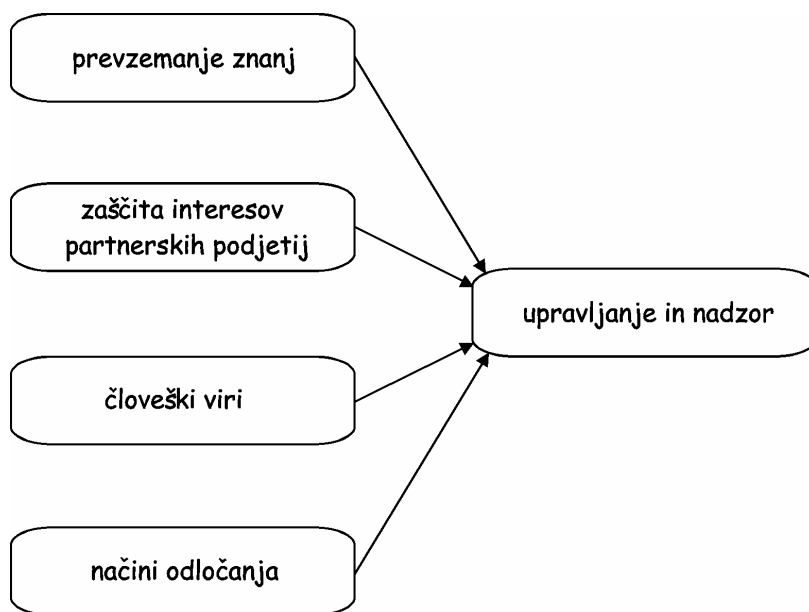
Omenili smo že, da je znanje o uspešnem upravljanju in nadzoru zavezništva ena izmed prvin zmožnosti sklepanja zavezništev in kot tako eden izmed virov konkurenčne prednosti podjetij. Ključni vplivi na upravljanje in nadzor so prikazani na sliki 9.

Nekateri avtorji (Hamel et al., 2002, str. 8, Oxley, 1999, str. 284) med najpomembnejše sestavine upravljanja strateških zavezništev uvrščajo iskanje ravnotežja med učinkovitim prevzemanjem znanja ob hkratni zaščiti kritičnih tehnologij in ključnih poslovnih procesov partnerskih podjetij. Učinkovito upravljanje z informacijskimi tokovi pri tem igra ključno vlogo (Ireland et al., 2002, str. 437).

Značilnost strateškega zavezništva, ki postavlja upravljanje pred nove izzive, je upravljanje prostorsko razpršenih človeških virov, ki prihajajo iz različnih kulturnih in podjetniških okolij. Pogled na strateška zavezništva iz zornega kota razpršenih človeških virov vse bolj pridobiva pomen, saj so mnoge raziskave potrdile, da je upravljanje s človeškimi viri eden izmed bistvenih dejavnikov uspeha strateških zavezništev.

Zaupanje, to je zaupanje v sposobnosti ljudi na vseh nivojih in predanost le-teh skupnim ciljem, zagotavlja učinkovito sodelovanje (brez pretiranega nadzora in sporov) in izvajanje strategije zavezništva. Zaupanje krepi tudi hoteno delitev in uporabo neformaliziranega znanja, kar dodatno povečuje učinkovitost zavezništva. Zaupanje se najlažje gradi s pravočasnim izpolnjevanjem vnaprej dogovorjenih nalog, ki so zasnovane med oblikovanjem zavezništva. Zanimarjanje človeške plati je bila značilnost predvsem ameriških podjetij (Kemeny, Yanowitz, 2000, str. 65-71, Moss Kanter, 2002, str. 113-118).

Slika 9. Ključni vplivi na upravljanje in nadzor v zavezništvu



Vir: lastna slika

Z upravljanjem zavezništva je mišljeno sprejemanje strateških odločitev in nadzorovanje rezultatov izvajanja zavezništva z namenom zaščite interesov partnerskih podjetij. Kakovostno izvajanje nadzorne funkcije omogoča nadaljnji razvoj zavezništva, pač v skladu s predpostavko o prilagodljivosti strateškega zavezništva in hitrega odzivanja na nove priložnosti. Nadzorna funkcija v lastniških oblikah zavezništva je formalizirana v nadzornem svetu, medtem ko za nelastniške oblike ni nekih konkretnih pravil.

V splošnem velja, da je uspešen nadzor mogoč samo takrat, ko so v zavezništvu vzpostavljeni zaupanja vredni medosebni odnosi na vseh ravneh organizacije, od vodstvenega do operativnega kadra (Moss Kanter, 2002, str. 100). Da je funkcija nadzora zavezništva pomembna, kaže študija svetovalnega podjetja McKinsey, ki pomanjkljivemu nadzoru pripisuje kar polovični delež krivde za razpad zavezništev (Bamford et al., 2003, str. 135).

Kakovostno odločanje je bistvena odlika dobrega nadzora zavezništva, odločanje samo pa eden izmed pomembnih pokazateljev kulture podjetja. Večkrat smo omenili, da je razvoj zavezništva dinamičen proces in da vseh odločitev ni mogoče predvideti vnaprej. Kljub temu pa je treba predvideti ključne spremenljivke odločanja, s katerimi se bo spopadlo zavezništvo. Med te spremenljivke lahko uvrstimo lastništvo in obseg poslovanja (npr. vrste izdelkov, geografski obseg, vključevanje novih partnerskih podjetij, sprememba lastniških deležev in prenehanje zavezništva), finance (npr. letni proračun, bančne garancije, transferne cene in merila učinkovitosti) in človeški viri (npr. imenovanja v razne organe in kadrovanje). Poleg

spremenljivk odločanja se je treba dogovoriti tudi o protokolu sprejemanja odločitev: npr. kdo odloča in kdo sproži proces odločanja, kdo so deležniki³, ki jih je treba upoštevati (tudi t.i. "sive eminence") in način odločanja (npr. pogajanja in posvetovanje) (Bamford et al., 2003, str. 70-71, Roussel, 2006a, str. 1-2).

3.4.5 Prenehanje zavezništva

Premnoga podjetja še vedno menijo, da je prenehanje zavezništva znak neuspeha. A so strateška zavezništva prehodna oblika sodelovanja med partnerji, in to zavestna. Ena izmed študij svetovalnega podjetja McKinsey navaja, da je doba trajanja mešanega podjetja, kot ene izmed oblik strateškega zavezništva, sedem let in da se približno 80 % le-teh konča s prodajo enemu izmed partnerjev. Povprečna doba trajanja nelastniških oblik je še krajša in npr. v sektorju z vrhunsko tehnologijo povprečno traja dve leti (Bamford et al., 2003, str. 73, Bleeke, Ernst, 2002a, str. 23).

Torej, prenehanje zavezništva je faza življenjskega cikla zavezništva in se je nanjo treba pripraviti tako kakor na ostale faze; eleganten konec je tako znak dobrega zavezništva.

Predvideti je treba povod za konec, to je izpolnitev strateškega cilja zavezništva (npr. vstop na novo tržišče in komercializacija novega izdelka), neizpolnjevanje minimalnih dogovorjenih dosežkov (npr. neuspešen preskus prototipa izdelka v dogovorjenem roku), sprememba statusa enega izmed partnerskih podjetij (npr. prevzem od tretjega podjetja) in zunanji šoki (npr. pojav nove tehnologije, ki strateške cilje zavezništva spremeni v nekoristne) (Moss Kanter, 2002, str. 125, Roussel, 2006c, str. 1-2).

3.5. Dejavniki uspeha in merjenje uspešnosti strateških zavezništev

Vsekakor je treba omeniti, da se pojmovanje uspeha ameriških podjetij razlikuje od pojmovanja evropskih in japonskih. Pri ameriških prevladuje predvsem finančni vidik uspeha in finančna vloga zavezništva, zanemarijajo pa politični, kulturni, organizacijski in človeški vidik sodelovanja. Evropska in še posebej azijska podjetja na zavezništvo gledajo širše; za azijska je npr. zelo pomembna izobraževalna komponenta uspeha (Bleeke, Ernst, 2002b, str. 197, Moss Kanter, 2002, str. 100).

Merjenje uspešnosti ostaja najslabše raziskano področje strateških zavezništev. Nejasnost se pojavi že v pojmovanju strateškega zavezništva kot objekta merjenja: ali merimo zavezništvo samo ali partnerska podjetja v zavezništvu. Dejstvo je, da podjetja sklepajo zavezništva z namenom uresničitve zastavljenih strateških ciljev, torej ima zavezništvo vpliv na uspešnost

³ Pojem deležnika (angl. stakeholder) se nanaša na delničarje podjetja, zaposlene, poslovne partnerje (npr. dobavitelji in kupci), skratka na vse, ki so lahko neposredno prizadeti in jih zanima poslovanje podjetja.

poslovanja partnerjev. Prav tako je res, da so zavezništva mnogokrat samostojne pravne osebe (mešano podjetje) in je tako primerno meriti tudi zavezništvo samo. Zaradi različnih motivov, namenov in ciljev sklepanja strateških zavezništev je vedno mogoče pričakovati, da partnerska podjetja merijo uspešnost z različnimi merili. Ob tem je treba ponoviti, da je ena izmed značilnosti zavezništev tudi prilagodljivost in odzivanje na nepredvidene priložnosti globalizacije, zato je potrebno marsikdaj dodati nova ali prirediti začetna merila za merjenje uspešnosti.

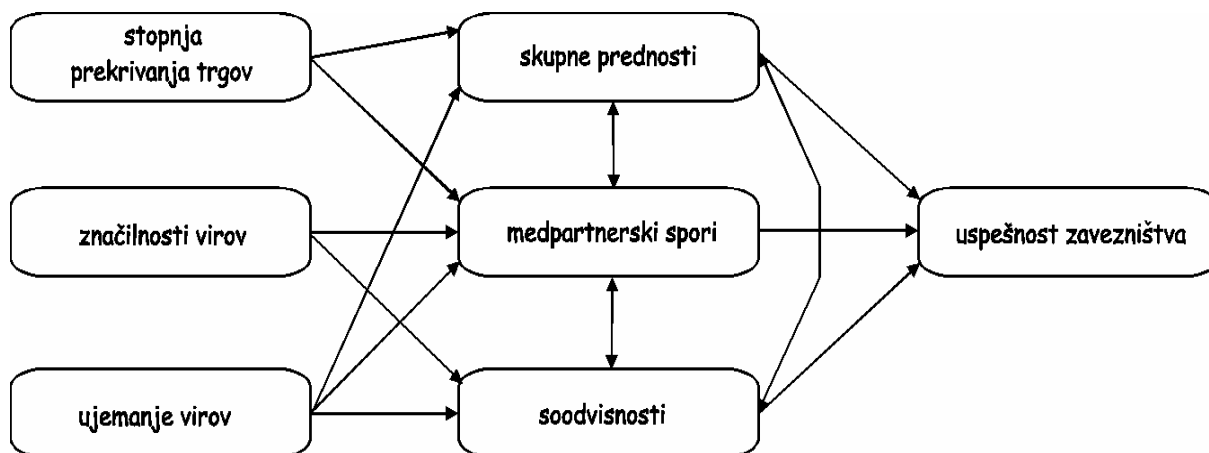
V literaturi je moč zaslediti mnogo načinov merjenja uspešnosti zavezništev, ki so večkrat prilagojena tudi določenemu industrijskemu sektorju, v katerem so zavezništva nastala. Merila lahko razvrstimo v dve skupini (Das, Teng, 2003, str. 282, Bamford et al., 2003, str. 31, 69):

- **subjektivna**; npr. merjenje obojestranskega zadovoljstva izbranih deležnikov, dojemanje doseženih strateških ciljev od vodstev podjetij, kakovost prevzetega znanja in stopnja njegove integracije ter ocene strokovnjakov;
- **objektivna**; npr. stopnja donosnosti kapitala in investicij, rast prodaje, prihodkov, gibanje stroškov, dosežen tržni delež in vrednost delnic po javni objavi sklenitve zavezništva. Nekateri avtorji med objektivna merila štejejo tudi dobo trajanja strateškega zavezništva, ki pa je deležna kritik. Mnogo zavezništev je namreč sklenjenih za izpolnitev točno določene naloge in po njeni izpolnitvi se zavezništvo namenoma konča.

Nekatere od omenjenih (subjektivnih) načinov obravnavanja uspešnosti strateških zavezništev sta Das in Teng povezala v splošnem modelu vplivov na uspešnost zavezništev, kar je razvidno s slike 10. Kot uspeh zavezništva sta postavila stopnjo izpolnitve strateških ciljev partnerskih podjetij, ki so navedeni v strategiji zavezništva. Meriti moramo namreč tisto, kar smo želeli doseči z zavezništvom. Strategija pomeni referenco, s katero se stalno primerjajo rezultati, doseženi v zavezništvu. Tako je v primeru sklepanja zavezništva z učenjem, kot glavnim motivom, treba npr. ovrednotiti razvoj in obvladovanje novih tehnologij, izboljšanje metodologije razvoja izdelkov, prijavo novih patentov ipd. (Das, Teng, 2003, str. 280-283, Parkhe, 1993, str. 827).

Po predlaganem splošnem modelu so neposredni vplivi na uspešnost zavezništva razvrščeni v tri skupine: skupne prednosti, medpartnerski spori in soodvisnosti (Das, Teng, 2003, str. 285-301). Neposredni vplivi pomenijo značilnosti zavezništev, posredni pa značilnosti partnerjev (tabela 3).

Slika 10. Model vplivov na uspešnost strateškega zavezništva



Vir: prirejeno po Das, Teng, 2003, str. 280-283

Tabela 3. Značilnosti partnerjev in zavezništev

Značilnosti partnerjev	Značilnosti zavezništev
prekrivanje trgov	skupne prednosti
znacilnosti virov	medpartnerski spori
ujemanje virov	soodvisnosti

Vir: prirejeno po Das, Teng, 2003, str. 281

Skupne prednosti se nanašajo na vire v zavezništvu. Prednost je sinergija kombinacije teh virov, ki jo partnerska podjetja izkoriščajo za doseganje strateških ciljev. Pridobivanje manjkajočih virov od zunaj in kombiniranje z notranjimi je pravzaprav osnovna motivacija za odzivanje na nove priložnosti, ki jih prinaša proces globalizacije.

Skupne prednosti pozitivno vplivajo na uspešnost, mogoče pa jih je doseči le ob ustreznem ujemanju virov partnerjev, njihovi količini in raznovrstnosti. Ujemanje virov temelji na stopnji njihove podobnosti ter izrabe v zavezništvu in na tej podlagi Das in Teng razlikujeta štiri vrste ujemanja:

- ujemanje dodatnih virov: viri partnerjev so podobni (primerljivi po vrsti in količini) in polno uporabljeni;
- ujemanje komplementarnih virov: viri partnerjev so različni, a komplementarni in polno uporabljeni;
- ujemanje presežnih virov: viri partnerjev so podobni, a niso uporabljeni v celoti;
- ujemanje odvečnih virov: viri partnerjev so različni in niso uporabljeni v celoti.

Prvi dve vrsti ujemanja prispevata h krepitvi skupnih prednosti, ujemanje presežnih in odvečnih pa v danem trenutku ne. Vendar je treba upoštevati, da se ujemanje med trajanjem zavezništva lahko spremeni, saj je ena izmed osnovnih značilnosti zavezništev prav njihova dinamična narava. Nove okoliščine tako npr. zahtevajo tudi polno izrabo virov, ki so bili predhodno uporabljeni le delno.

H krepitvi skupnih prednosti prispeva tudi stopnja prekrivanja trgov, ki jih pokrivajo partnerska podjetja. S prekrivanjem merimo stopnjo konkurence med partnerskima podjetjema. Das in Teng menita, da direktni konkurenti (torej partnerji z veliko stopnjo prekrivanja trgov) z zavezništvom lažje dosegajo ekonomije obsega in umirijo konkurenčni boj. Umirjanje konkurence z zavezništvom povečuje relativno moč partnerskih podjetij glede na druga konkurenčna podjetja. Vendar je sklepanje zavezništev z namenom zmanjševanja konkurence sporno, saj ima tovrstno sodelovanje naravo kartela (Das, Teng, 2003, str. 293-294, Keil, 2000, str. 10).

Medpartnerski spori so naslednja skupina neposrednih vplivov na uspešnost zavezništva. Vzroki sporov so razlike v strategijah, prednostnih tehnologijah, podjetniških kulturah, odnosu do tveganj, praksah upravljanja, razporeditvah virov ipd. Spori vsekakor negativno vplivajo na uspešnost zavezništva, zato jih je treba stalno preprečevati in reševati. Zgoraj omenjeno ujemanje virov ima vpliv tudi na medpartnerske spore. Ujemanje presežnih virov jih zmanjšuje, saj presežek virov dopušča preprostejšo razporeditev le-teh. Ujemanje odvečnih pa krepi spore, saj različni in neuporabljeni viri izvirajo prav iz razlik v npr. strategijah in podjetniških kulturah, ki smo jih navedli kot vzroke sporov. Tudi omenjena stopnja prekrivanja trgov vpliva na medpartnerske spore: velika stopnja prekrivanja, ki je značilna za direktne konkurente, krepi spore.

Na medpartnerske spore dodatno vplivajo še značilnosti virov: mobilnost, posnemljivost ter nadomestljivost virov. Mobilnost se nanaša na enostavnost in učinkovitost izmenjave virov. Nekateri viri, npr. ugled, niso mobilni, drugi pa izgubijo svojo vrednost, kakor npr. podjetniška kultura ob prenosu v drugo podjetje. Posnemljivost se nanaša na težavnost posnemanja zunanjih (partnerskih) virov. Neformalizirana znanja so tipičen primer težko posnemljivih virov. Nadomestljivost virov pa se nanaša na razvoj drugačnih virov s katerimi dosežemo enak učinek kakor z originalnimi. Finančni viri so npr. nenadomestljivi (Das, Teng, 2000, str. 38-41).

Za formalizirana znanja je značilna višja stopnja posnemljivosti, kar je vzrok za lažje odtekanje tovrstnih znanj. Le-to želijo partnerji preprečiti z uvajanjem raznih zaščit, ki pa zmanjšujejo zaupanje med partnerji in krepijo spore. Podobno velja za mobilnost in nadomestljivost virov, ker partnerji preprečujejo pridobivanje mobilnih in vzpostavljanje

nadomestnih virov. Torej, višje ko so stopnje mobilnosti, posnemljivosti in nadomestljivosti virov, verjetnejši so medpartnerski spori.

Nastanek sporov ima sicer tudi pozitivno plat, ker med zreli partnerji spodbuja medsebojno sporazumevanje in dogovarjanje o reševanju nastalih sporov. Ne glede na to so partnerski spori nezaželeni, ker zavirajo odločanje in zahtevajo obravnavo, kar odvrta pozornost od izpolnjevanja poslanstva zavezništva.

Tretjo skupino neposrednih vplivov pomenijo *partnerske soodvisnosti*. Soodvisnost pomeni vzajemno potrebo po virih partnerskih podjetij. V primeru, ko notranji viri ne zadoščajo za odzivanje na nove priložnosti, se morajo podjetja nasloniti na zunanje vire. In strateška zavezništva so eno izmed organizacijskih orodij za dostop do teh virov. Zagotovljena mora biti določena stopnja simetričnosti potrebe po virih. Skrajni primer asimetričnosti je namreč enostranska odvisnost, kar pomeni, da samo eden od partnerjev potrebuje vire drugega.

Na soodvisnosti vplivajo tudi že zgoraj omenjene značilnosti virov. Nepopolna mobilnost virov pomeni, da mora podjetje ostati v zavezništvu, da si zagotovi dostop do virov partnerskega podjetja. Majhno in neuveljavljeno podjetje npr. sklene zavezništvo z uglednim partnerjem; ugled, kot vir, namreč ni mobilni. Podobno je z nepopolno nadomestljivostjo virov. Takšen vir je npr. finančni: majhno biotehnoško podjetje sklene zavezništvo z velikim farmacevtskim podjetjem, ki zagotovi finančne vire za komercializacijo tehnologije razvite v biotehnoškem podjetju. Najbolj pa je vplivna posnemljivost virov, ker vpliva na učenje v zavezništvih. Učinkovitost učenja močno vpliva na potrebo po določenih virih partnerskega podjetja. Podjetje, ki se hitro uči zmanjšuje potrebo po virih drugega in zanimanje za zavezništvo plahni. Torej, višje ko so stopnje mobilnosti, posnemljivosti in nadomestljivosti virov, manjša je stopnja soodvisnosti partnerskih podjetij.

Na soodvisnost vplivajo še vrste ujemanja virov. Ujemanje dodatnih in dopolnilnih virov soodvisnost povečujeta. Potreba po večji količini dodatnih in dopolnilnih virih namreč odseva povečano stopnjo soodvisnosti. Povečana količina podobnih, a slabo izrabljenih virov kaže na majhno potrebo po tovrstnih virih, podobno je z različnimi in slabo uporabljenimi viri. Torej, ujemanje presežnih in potratnih virov soodvisnost zmanjšuje. V tabeli 4 so povzeti vplivi partnerskih značilnosti na značilnosti zavezništva.

Tabela 4. Vplivi na uspešnost zavezništva

	Skupne prednosti	Medpartnerski spori	Soodvisnosti
prekrivanje trgov	↑	↑	<i>nima vpliva</i>
značilnosti virov (mobilnost, posnemljivost, nadomestljivost)	<i>nima vpliva</i>	↑	↓
ujemanje virov			
ujemanje dodatnih virov	↑	<i>nima vpliva</i>	↑
ujemanje dopolnilnih virov	↑	<i>nima vpliva</i>	↑
ujemanje presežnih virov	<i>nima vpliva</i>	↓	↓
ujemanje odvečnih virov	<i>nima vpliva</i>	↑	↓

↑ povečevanje, ↓ zmanjševanje

Vir: prirejeno po Das, Teng, 2003, str. 281

Med seboj pa so povezane tudi tri skupine neposrednih vplivov na uspešnost zavezništva (tabela 5). Tako medpartnerski spori slabijo skupne prednosti, saj spori onemogočajo izkoriščanje sinergij partnerskih virov. Učinkovitost delovanja zavezništva se tako zmanjšuje, kar še povečuje razlike med partnerji, ki povzročajo spore. Nastane začaran krog, ki lahko vodi do prekinitve zavezništva. Medpartnerski spori slabijo tudi soodvisnosti, saj pridejo do izraza lastni interesi na račun zavezniških. Soodvisnost pa po drugi strani krepi skupne prednosti, saj spoznanje o vzajemni potrebnosti virov partnerskih podjetij za odzivanje na nove priložnosti podjetja sili v prispevanje in uporabo ustreznih virov.

Tabela 5. Medsebojno učinkovanje treh skupin neposrednih vplivov na uspešnost zavezništva

	Skupne prednosti	Medpartnerski spori	Soodvisnosti
skupne prednosti	-	↓	↑
medpartnerski spori	↓	-	↓
soodvisnosti	↑	↓	-

↑ povečevanje, ↓ zmanjševanje

Vir: prirejeno po Das, Teng, 2003, str. 292-293

3.6 Tveganja v zavezništvu

Vzroki za tveganja izvirajo iz same narave zavezništva in se jih ne da odpraviti, se pa da zmanjšati mogoče nevarnosti, ki posledično vplivajo na uspešnost zavezništva (slika 11).

Tveganja je smiselno razdeliti na *tveganja v medsebojnih odnosih* med partnerji in na *druga tveganja*.

Tveganja v medsebojnih odnosih se nanašajo na morebitno pomanjkanje predanosti partnerja skupnim ciljem zavezništva in na preračunljivo delovanje partnerja. Preračunljiv partner spremlja lastne interese na račun drugega in na račun samega zavezništva.

Druga tveganja z vplivom na uspešnost delovanja obstajajo tudi v primeru predanosti skupnim ciljem in nepreračunljivosti. Vzroki so zunanji in notranji. Zunanji so npr. sprememba predpisov v državi, korenite politične spremembe in gospodarska recesija. Notranji je npr. nezadostno znanje posameznega partnerskega podjetja (Das, Teng, 1999, str. 51).

Obe skupini tveganj sta navzoči v vseh fazah življenjskega cikla strateškega zavezništva (Das, Teng, 1999, str. 56-60):

- Glavni tveganji pri izbiri partnerjev sta strateško neujemanje in neujemanje virov partnerskih podjetij. Strateško ujemanje se nanaša na ujemanje strateških ciljev, ki jih želijo partnerji doseči z zavezništvom. Ni treba, da so cilji enaki, morajo pa biti združljivi. Tako je nujno potrebno, da cilji zavezništva niso v nasprotju s strateškimi cilji posameznega partnerja. Za doseganje ciljev so potrebni viri, ki jih podjetja poiščejo pri partnerjih. V primeru, da so enaki, jih podjetja v zavezništvu uporabljajo za doseganje ekonomij obsega (angl. economies of scales) ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve (angl. economies of scope). V primeru različnosti virov morajo biti le-ti dopolnjujoči. Tipičen primer so zavezništva velikih in uveljavljenih farmacevtskih podjetij z majhnimi biotehnološkimi podjetji. Prva zagotavljajo marketinška znanja, proizvodne zmogljivosti in distribucijsko mrežo, druga pa nove tehnologije (Das, Teng, 1999, str. 56-57).
- Prilagodljivost je ena izmed bistvenih značilnosti strateških zavezništev in je potrebna v času globalizacije, za katerega je značilno hitro spreminjanje konkurenčnega okolja, ki je posledica okrepljene konkurence. Stopnja prilagodljivosti je odvisna od organizacijske oblike strateškega zavezništva in je najnižja v mešanih podjetjih ter najvišja pri pogodbenem sodelovanju. To je še posebej pomembno na področju raziskav in razvoja, kjer so potrebni hitri odzivi na spreminjajoče se tehnologije. Za uspešno sodelovanje sta potrebni tako hierarhija kakor »sproščeni odnosi«. Hierarhija je navzoča v mešanem podjetju in zmanjšuje preračunljivost partnerjev. Sproščeni odnosi pa so mogoči pri pogodbenem sodelovanju in omogočajo hitrejše odzivanje na tehnološke spremembe. Vzpostavljane ravnotežja med nasprotujočima si potrebama tako pomeni eno od tveganj

v strateških zavezništvi, nanaša pa se na fazo izbire organizacijske oblike (Das, Teng, 1999, str. 58).

- Med tveganji v fazi delovanja zavezništva je največkrat navzoče odtekanje ključnega tehnološkega znanja. Zavezništvo je namreč sklenjeno tudi z namenom pridobivanja določenega komplementarnega znanja partnerjev, ki zavezništvu omogočijo prednost pred preostalo konkurenco. Tako znanja postajajo vse pomembnejši vir konkurenčne prednosti v pogojih okrepljene konkurence.

Tudi počasno odločanje je ena izmed pogostih oblik tveganja še posebej v primeru, ko se partnerska podjetja slabo dogovorijo, o čem bodo v prihodnosti odločala. Namesto, da bi sodelovanje prispevalo k uspešnosti, počasno odločanje hromi napredek in zmanjšuje učinkovitost zavezništva. Hitrost odločanja je še posebej pomembna v sektorjih z vrhunskim znanjem, za katere so značilne hitre tehnološke spremembe in odzivanje nanje.

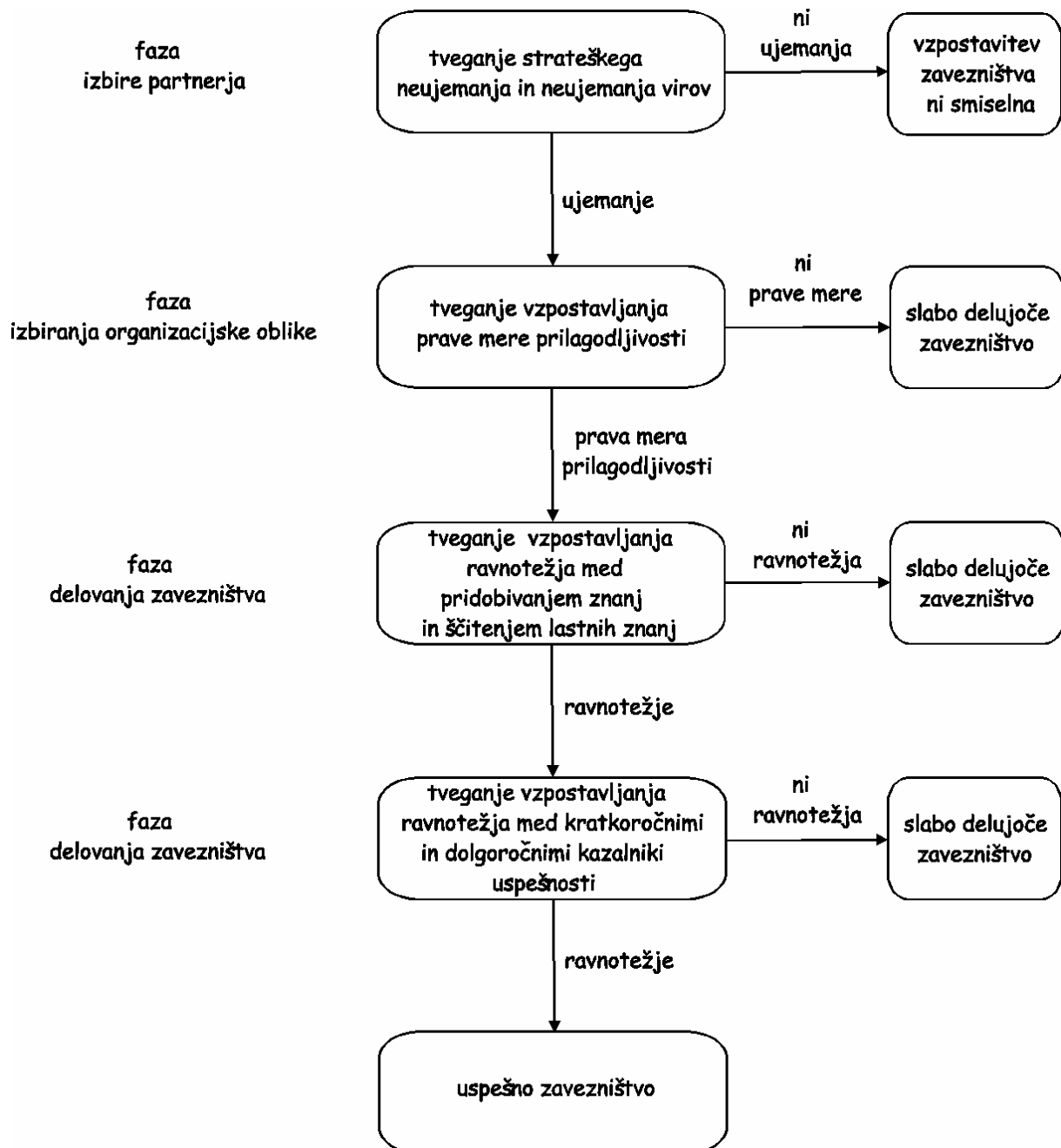
Tveganje pomeni tudi razkrivanje prihodnjih strateških načrtov. Uspešno strateško zavezništvo temelji na dobrem sodelovanju na vseh hierarhičnih nivojih, med katerim lahko pride do posrednega seznanjanja s prihodnjimi načrti partnerskega podjetja.

Dostop do potrošniške baze partnerskega podjetja je naslednje od tveganj, saj lahko povzroči poglobljeno razumevanje obnašanja kupcev partnerskega podjetja in njihov neposredni prevzem (Das, Teng, 1999, str. 58-59).

- V času delovanja zavezništva, je treba ovrednotiti tudi uspešnost le-teh, saj to omogoča sprejemanje odločitev o nadaljevanju sodelovanja. Tveganja v tej fazi so povezana z izbiro kazalnikov uspešnosti, ki so že sami po sebi slabo raziskani. Za zdaj velja, da naj se uspešnost nanaša na izpolnjevanje ciljev posameznih partnerskih podjetij, ki v zavezništvu sodelujejo. Kratkoročni kazalniki so finančne in marketinške narave, dolgoročni pa se nanašajo na pridobivanje znanja, vzpostavljanje zaupanja in pridobivanje ugleda. Za zmanjšanje tveganja neprimernega vrednotenja uspešnosti zavezništva je potrebno poiskati ravnotežje obeh skupin kazalnikov. Zavezništva so sklenjena z namenom odzivanja na spreminjajoče se konkurenčno okolje in preveliko osredotočanje na kratkoročne kazalnike lahko vodi do prehitrega prenehanja zavezništva. Uspešno zavezništvo namreč temelji na sodelovanju zaposlenih na vseh nivojih, vzpostavitev le-tega pa zahteva določen čas (Das, Teng, 1999, str. 59-60).
- Med tveganji moramo omeniti še prodajo mešanega podjetja pod tržno ceno. Upoštevati je pač treba dejstvo, da se 80 % mešanih podjetij po sedmih letih proda enemu izmed partnerjev. Tveganje je realno v primeru, ko partnerska podjetja v fazi oblikovanja

zavezništva zanemarijo dogovarjanje o prenehanju zavezništva (Bamford et al., 2003, str. 216).

Slika 11. Tveganja v zavezništvu in vpliv na uspešnost zavezništva



Vir: Das, Teng, 1999, str. 57

Omenjena tveganja so še posebej izražena v strateških zavezništvih konkurenčnih podjetij. Vendar je z ustrezno kombinacijo ukrepov tveganja mogoče zmanjšati do take mere, da je zavezništvo primerna oblika sodelovanja za uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco, kot ekonomskim bistvom globalizacije.

3.7 Zaščita znanja

Ustvarjanje novih znanj omogoča podjetniško aktivnost in dandanes pomeni enega izmed najpomembnejših podjetniških izzivov. Za sektorje z vrhunsko tehnologijo je značilno korenito krajšanje življenjskih ciklov tehnologij in izdelkov, ki temeljijo na teh tehnologijah. Krajšanju življenjskih ciklov izdelkov pa so izpostavljeni tudi tehnološko manj razviti sektorji. Izdelki postajajo vse kompleksnejši, njihov razvoj zahteva raznovrstna in komplementarna znanja, ki jih posamezno podjetje običajno nima. Tako je v času globalizacije sodelovanje med podjetji v obliki strateških zavezništev postalo eden od mogočih načinov ohranjanja in povečevanja konkurenčne prednosti. Strateška zavezništva omogočajo dostop in delitev znanj ter veščin med partnerskimi podjetji. Govorimo o tako imenovanem zavezniškem znanju (angl. alliance knowledge) oziroma o znanju, pridobljenem v strateškem zavezništvu, ki zunaj strateškega zavezništva ni dostopno. Strateška zavezništva, sklenjena med partnerji z različnimi veščinami in znanji, omogočajo tudi edinstveno priložnost za učenje, kar je eden izmed motivov za sklepanje zavezništev. Partnerji, ki imajo zavezništva le za nadomestek znanja in jim učenje ni motiv, ne bodo zmožna prevzeti znanj in bodo ostali odvisni od svojega partnerja.

Zmožnost delitve in uporabe različnih znanj je pomemben dejavnik uspeha strateškega zavezništva. Vendar pri delitvi podjetje izpostavlja tudi svoje ključne veščine in znanja, kar lahko privede do prisvajanja oziroma posnemanja od partnerjev. Podjetje je tako v precepu, saj mora biti zmožno uravnavati delitev znanj na eni in zaščito znanja na drugi strani. Delitev znanj je namreč temelj za uspešno delovanje zavezništva, specifična znanja pa so predvsem v podjetjih z vrhunsko tehnologijo glavni vir konkurenčne prednosti. Z vidika virov je podjetje zmožno ohraniti konkurenčno prednost samo v primeru, ko sedanji ali prihodni konkurent ne razpolaga oziroma ne more pridobiti partnerjevih virov in zmožnosti. Viri in zmožnosti, ki temeljijo na znanju, so vedno bolj pomembni pri razvoju izdelkov in storitev vrhunskih tehnologij, saj podjetjem zagotavljajo nadpovprečne donose (Baughn et al., 1997, str. 104, 105, Hamel et al., 2002, str. 8, Norman, 2002, str. 178).

3.7.1 Dostopnost znanja

Strateška zavezništva so med drugim primerna oblika pridobivanja novih znanj, ki jih premore partner v zavezništvu. Pri tem so partnerji mnogokrat različno uspešni, vzrok pa tiči

v dostopnosti in zmožnosti prevzemanja znanj. Dejavniki, ki vplivajo na dostopnost zavezniških znanj, so opisani v nadaljevanju.

Ščitenje lastnih znanj

Za zavezništva konkurenčnih podjetij je značilno močno prekrivanje znanj in v takih primerih bodo zaradi možnosti odtekanja znanja partnerji zelo nenaklonjeni njegovi delitvi. Podjetje ne bo pripravljeno na delitev znanja tudi v primeru, ko le-to lahko privede do oblikovanja mogočega konkurenta. Bojazen pred odtekanjem specifičnih znanj in izgubo konkurenčnih prednosti je prevelika in podjetja močno zaščitijo svoja znanja in tako zmanjšajo njegovo dostopnost. Zaščita znanja v takih primerih mnogokrat vodi do prekinitve zavezništva ali do prevzema enega izmed partnerjev (Inkpen, 1998, str. 225). Večkrat smo namreč omenili, da je delitev znanj eden od pogojev uspešnega delovanja zavezništva.

Zaupanje med partnerji

Zaupanje v primeru zavezništva pomeni pričakovati, da bo partner ravnal v korist zavezništva in vseh partnerjev ter da v primeru nenamenskega odtekanja znanja ne bo le-tega uporabil v škodo preostalih. Zaupanje pozitivno vpliva na delitev znanj v zavezništvu. Partnerji v zavezništvo vedno vstopajo z določeno mero zaščite svojih znanj, še posebej, če nimajo predhodnih izkušenj z zavezništvom. Prvi pozitivni rezultati sodelovanja ugodno vplivajo na vzpostavljanje zaupanja in posledično na sproščanje ukrepov za zaščito znanj; višja ko je stopnja zaupanja, manj je ukrepov za zaščito znanj. Sproščanje zaščite povečuje dostopnost znanj in možnost učenja, kar omogoča vedno uspešnejše delovanje zavezništva in doseganje novih rezultatov. Zaupanje namreč omogoči boljšo komunikacijo in izmenjavo informacij med partnerskimi podjetji. Podjetja, ki se v zavezništvih izkažejo za zaupanja vredna, si na ta način gradijo tudi ugled in možnost za sklepanje novih zavezništev (Baughn et al., 1997, str. 115, Inkpen, 1998, str. 225, Norman, 2003, str. 184). Vedno seveda obstaja možnost zlorabe zaupanja partnerjev, ki pod pretvezo utrjevanja zaupanja vzpostavljajo močne medosebne vezi z namenom preračunljivega prilaščanja specifičnega znanja (Baughn et al., 1997, str. 115). Še enkrat poudarjamo, da je zaupanje eden od bistvenih pogojev uspešnega sodelovanja in da je krepitev zaupanja stalna naloga poslovodstev partnerskih podjetij.

Formaliziranost znanja

Formaliziranost znanja je verjetno ključna lastnost, ki vpliva na njegovo dostopnost. Na eni strani imamo formalizirana znanja, ki so predstavljena s tehnično dokumentacijo (npr. specifikacijami izdelka, raznimi analizami, risbami, izdelovalnimi tehnologijami), ki jih lahko formalno zaščitimo s patenti, avtorskimi pravicami in blagovnimi znamkami. Tovrstna znanja je lažje deliti, prevzemati in uporabljati zunaj zavezništva, seveda pa tudi lažje nenamensko

odtekajo. Na drugi strani imamo neformalizirana znanja v obliki izkušenj posameznikov in organizacij, pridobljenih pri konkretnem delu v timu, s kupci in dobavitelji iz različnih industrijskih sektorjev in kulturnih okolij. Tovrstna znanja so zaradi neformaliziranosti težko razpoznavna, zahtevna za izmenjavo in učenje. Bolj ko je znanje neformalizirano, večja je verjetnost, da je dragoceno, da pomeni vir konkurenčne prednosti in da bo v zavezništvu bolj zaščiteno. S kulturnimi značilnostmi partnerjev je povezan tudi odnos do tovrstnih znanj. Tako npr. zahodna podjetja pri partnerjih v glavnem iščejo formalizirana znanja, ki jih je mogoče preprosto prenesti in uporabiti zunaj zavezništva, partnerji z nižjo stopnjo formaliziranosti znanj pa so ocenjeni kot šibek vir za učenje (Baughn et al., 1997, str. 107, Inkpen, 1998, str. 226, Norman, 2002, str. 181).

Izkušnje iz prejšnjih zavezništev

Predhodne izkušnje z istimi partnerji omogočajo boljše poznavanje njihovih znanj, veščin in pripravljenosti za učenje. Enako velja tudi za nadaljnjo krepitev zaupanja. Tudi izkušnje z drugimi partnerji prispevajo k boljšemu učenju, saj so si podjetja že pridobila izkušnje za vrednotenje lastnih potreb, prednosti in pomanjkljivosti ter ocenjevanje partnerjev in se lahko osredotočajo na samo vsebino in spremljanje delovanja novih zavezništev (Inkpen, 1998, str. 226). Podjetja, ki so uspešno sodelovala ali še sodelujejo v zavezništvih, zmorejo tudi ovrednotiti domet zavezništev kot orodja za ohranjanje in povečevanje konkurenčne prednosti. Realno vrednotenje pomena zavezništva za posamezno podjetje bistveno prispeva k zasnovi vsebine, iskanju partnerjev in uspešnosti zavezništva.

Zmožnost prevzemanja znanj

Prevzemanje znanj se nanaša na razpoznavanje in razumevanje novih komplementarnih znanj partnerskega podjetja ter na komercialno izrabo znanja tudi zunaj zavezništva. Specifična znanja, ki jih partner nima, so pa komplementarna, so najdragocenejša za prevzemanje. Vendar mora biti podjetje usposobljeno za prevzemanje znanj. Usposobljenost se veča s krepitvijo sorodnosti dela veščin in znanj partnerjev v zavezništvu ter posledično delnega prekrivanja lastnega znanja z znanjem partnerskega podjetja. Na ta način je omogočeno povezovanje sedanjega znanja z novim in komercialna izraba naučenega. (Baughn et al., 1997, str. 107, 108, Cohen, Liventhal, 1990, str. 136, Norman, 2002, str. 183). Zaradi kumulativne narave znanja se zmožnost prevzemanja znanj povečuje z izkušnjami, pridobljenimi v predhodnih zavezništvih. Zmožnost prevzemanja znanj ima naravo neformaliziranih znanj in kot tako pomeni konkurenčno prednost.

Pomembnost zmožnosti prevzemanja znanj za inovacijsko dejavnost je splošno priznana in se nanaša ne samo na prevzemanje znanj v zavezništvih, ampak tudi na prevzemanje znanj, ki nastanejo zunaj matičnega podjetja (npr. v konkurenčnih in drugih podjetjih, univerzah in

raziskovalnih inštitutih). Prevezanje teh znanj je olajšano v primeru obstoja lastnih razvojnih in raziskovalnih oddelkov, načrtnega notranjega seznanjanja z novimi znanji in kadrov z raznovrstnimi in delno prekrivajočimi se predznanji (Cohen, Liveness, 1990, str. 129-135).

3.7.2 Ukrepi za zaščito znanja

Ukrepi za zaščito znanj so potrebni zaradi tveganj, ki so povezana z dostopom in prilaščanjem specifičnega znanja s strani partnerja. Večkrat smo že omenili, da so specifična znanja, še posebej neformalizirana, ključen dejavnik konkurenčne prednosti. Nekontrolirano odtekanje znanja vpliva na oblikovanje bodočega konkurenta in ima škodljiv vpliv na dolgoročne konkurenčne prednosti. Tako velja, da večja ko je možnost odtekanja znanja ali prilaščanja s strani partnerja, korenitejši bodo ukrepi za njegovo zaščito.

Ukrepi so raznovrstni: od izbire ustrezne organizacijske oblike (lastniške oblike so bolj primerne, ker omogočajo večji nadzor in preverjanje) in pogodbenih zaščit (npr. partnerja se zavežeta, da s svojimi izdelki ne bosta konkurirala na istih trgih) do patentov in avtorskih pravic. V zadnjem času je vse večji poudarek na drugačni vrsti zaščite, in sicer na nadzoru medpartnerskih komunikacij (stalnost in pogostost le-teh) in informacijskih tokov na nivoju operativnih izvajalcev zavezniških aktivnosti. Gre torej za nadzor dejanskih poti izmenjave znanj.

Zaščitni ukrepi obsegajo ustrezno strukturiranje nalog (npr. struktura s samostojnimi moduli, ki so uporabni v raznovrstnih izdelkih, med partnerji pa se izmenjujejo le informacije o potrebnih vhodnih in izhodnih podatkih, ne pa tudi o notranjem delovanju modulov), redno poročanje o vrsti zahtevanih in posredovanih informacijah ter izbiranje kontaktnih oseb. Kontaktne osebe morajo dobro poznati vsebino in namen zavezništva ter biti usposobljene prepoznati, razumeti in imeti pregled nad občutljivimi izhodnimi in vhodnimi informacijami. Sodelujoča podjetja v zavezništvu morajo poskrbeti tudi za ustrezno kroženje operativnega in vodstvenega kadra, kar omogoča pretok znanja iz zavezništva v matično podjetje. Tovrstna zaščita uspešno dopolnjuje npr. patente in avtorske pravice, saj je spoštovanje le-teh v mnogih državah še vedno nezadostno, kljub formalnemu sprejetju mednarodnih pravil. (Baughn et al., 1997, str. 104, 110-114, Gulati, Singh, 1998, str. 781, 784, Hamel et al., 2002, str. 11, Oxley, 1999, str. 286, Norman, 2002, str. 180, 197).

Zgovoren je primer ameriškega proizvajalca koles Schwinn Corporation in tajvanskega Giant Manufacturing, katerega posledica je bil stečaj ameriškega partnerja. Zaščiti znanja ni bila posvečena nobena pozornost (Kalmbach, Roussel, 2006, str. 1).

4. STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA V PRAKSI

Mnoga podjetja so prednosti in pomanjkljivosti strateških zavezništev spoznala že relativno zgodaj in se tovrstnega poslovnega sodelovanja lotevala postopno in pripravljena na vzajemno spoznavanje in učenje. Mnoga pa so se odzvala nepripravljena, na hitro in predvsem zaradi "modnosti" takšnega načina uresničevanja strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco. V tem poglavju bodo predstavljeni primeri konkretnih strateških zavezništev dveh izbranih gospodarskih sektorjev ter njihove značilnosti (npr. motivi, področje sodelovanja, postopki, uspešnost in izkušnje).

- Avtomobilska industrija (npr. Volvo-Scania, Volvo-Renault, Renault-Nissan, Honda-Rover, Fiat-PSA, DaimlerChrysler-Mitsubishi, Ford-Mazda, Covisint (DaimlerChrysler, Ford Motor Company, General Motors), NUMMI (GM-Toyota)).

V začetku 90. let se je avtomobilska industrija spopadla z mnogimi izzivi, med katerimi je potrebno izpostaviti tri največje. Prvi je bil zmanjševanje povpraševanja po novih avtomobilih, ki je delno odsevalo recesijo v Severni Ameriki in Evropi ter zasičenost tržišča. Nakupi novih avtomobilov so bili namenjeni v glavnem le zamenjavi starih. Ekonomska integracija in deregulacija v Evropi je povzročila nižanje donosov prevoznih in avtobusnih podjetij in tako zniževala povpraševanje tudi po tovornjakih in avtobusih. Drugi izziv je bil zmanjšanje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, ki je v evropski avtomobilski industriji znašal 66 % v letu 1993, na svetovnem nivoju pa 73 %. Nižanje izkoriščenosti je posledica gradnje novih zmogljivosti na velikih in rastočih prodajnih trgih ter ohranjanja zmogljivosti na preostalih trgih. Tipičen je primer japonskih proizvajalcev, ki so gradili zmogljivosti v Evropi, da so pridobili status evropskega proizvajalca in bili tako oproščeni carin pri prodaji na evropskem trgu. Posledično se je močno zmanjšala dobičkonosnost avtomobilske industrije; primerna dobičkonosnost je v avtomobilski industriji omogočena v primerih izkoriščenosti nad 80 %. Tretji izziv je predstavljala naraščajoča konkurenčnost, ki je temeljila na povišani kakovosti, krajših časih razvoja novih modelov in vpeljevanju novih tehničnih in tehnoloških rešitev. Razvoj novih modelov je tako postal finančno in organizacijsko zelo velik zalogaj, ki so mu bili težko kos celo največji proizvajalci avtomobilov (Bruner, 1999, str. 131-132). Odzivanje na omenjene izzive se je kazalo v konsolidaciji avtomobilske industrije z združitvami (npr. Daimler-Benz in Chrysler v DaimlerChrysler ter Peugeot in Citroen v PSA), prevzemi (npr. Volkswagnov prevzem Seata in Škode) in strateškimi zavezništvami (npr. Renault-Nissan, DaimlerChrysler-Mitsubishi, Ford-Mazda). Nekaj proizvajalcev avtomobilov kljub vsemu še ostaja samostojnih (npr. BMW, Porsche in Honda).

Strateško zavezništvo Renault-Nissan je najbolj celovit pozitiven primer zavezništva in hkrati najbolj podrobno opisan primer v avtomobilski industriji. Opis strateškega

zavezništva Volvo-Renault je namenjen opisu ključnih napak, ki so vodile do razpada zavezništva. Namenoma sta bili za prikaz zavezništev v praksi izbrani omenjeni avtomobilski zavezništvi z istim partnerjem (tj. Renault), ker omogočata prikaz dobre (Renault-Nissan) in slabe (Volvo-Renault) prakse oblikovanja zavezništev. Avtomobilska industrija je bila izbrana zato, ker so v njej konkurenčni pritiski močni, proizvajalci pa se nanje odzivajo z že omenjenimi TNI (novimi TNI in združitvami in prevzemi) ter strateškimi zavezništvami.

- Letalsko prevoznništvo (npr. Star Alliance, Oneworld Alliance, Sky team Alliance, Qualiflyer group);

Glavna značilnost letalskega prevoznništva je bila velika reguliranost trga letalskih prevozov. Tako so ustrezni vladni organi odobraval letalske linije in letalske prevoznike, ki so na teh linijah smeli leteti, pogostost letov, cene vozovnic, tuje solastništvo domačih prevoznikov je bilo omejeno, kabotaža ni bila dovoljena ipd. Odobrene mednarodne linije so bile posledica dvostranskih pogajanj med državama, ki ju je povezovala določena letalska linija.

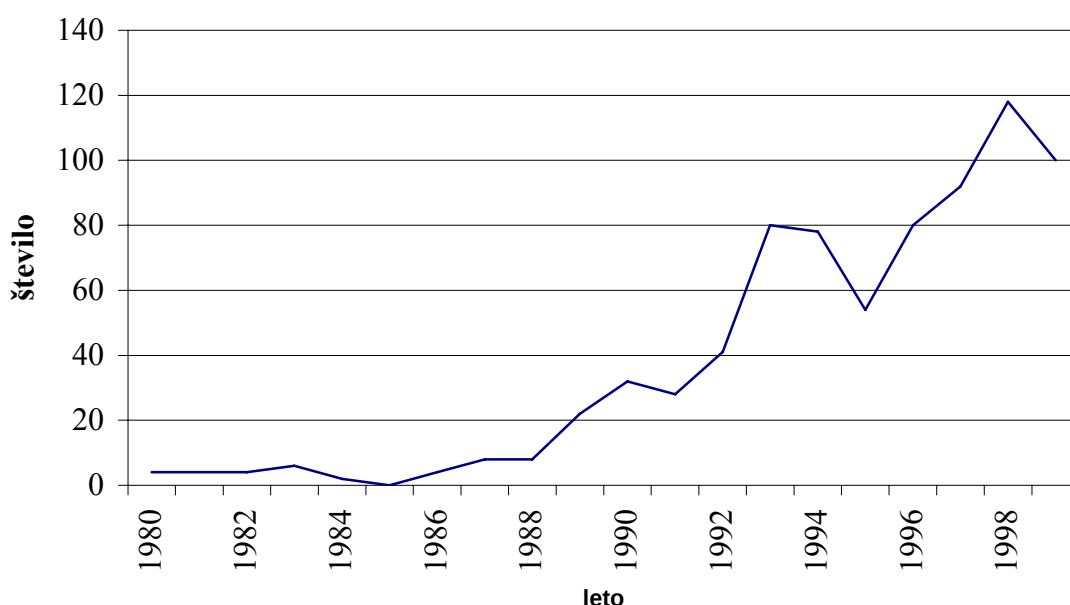
Prve spremembe so se pojavile leta 1978 v ZDA, ko je bila regulacija domačega trga sproščena (tuje solastništvo je še vedno omejeno). Dodatno deregulacijo so ZDA ponudile leta 1992, ko so ameriške oblasti evropskim letalskim prevoznikom začele ponujati sklenitev t.i. sporazumov Open Skies. Tak sporazum je omogočil odpravo omejitev letov med ZDA in državo podpisnico za ameriške letalske prevoznike in prevoznike podpisnice sporazuma. Prepoved kabotaže pa je ostala. Leta 1993 se je začela deregulacija tudi v EU, ko so letalski prevozniki smeli neovirano opravljati prevoze znotraj držav EU, določati cene in pogostost letov. Z letom 1997 je bila dovoljena tudi kabotaža v državi članici EU, seveda pod pogojem, da je bil letalski prevoznik iz EU. Omejeno pa je ostalo tuje solastništvo pravne osebe s sedežem zunaj države članice EU (Morrish, Hamilton, 2002, str. 403, Agusdinata, de Klein, 2002, str. 203-204, Oum, Park, 1997, str. 133-136, Chang, Williams, 2002, str.129).

Posledica deregulacije je bil nastanek množice dvostranskih zavezništev letalskih prevoznikov (slika 12). Le-ta so pokrivala predvsem domača, v omejenem obsegu pa tudi mednarodna tržišča. Vendar domača tržišča kmalu niso več ponujala možnosti za rast, zato so se letalski prevozniki želeli bolj razširiti na tuje trge. Strateška zavezništva večjega števila partnerjev (angl. alliance networks) so ponudila način razširitve, hkrati pa tudi način, kako se v večini primerov praktično izogniti preostalim omejitvam na letalskih trgih. Zavezniške mrežne povezave, ki so se oblikovale po letu 1997, so: Star Alliance, OneWorld, SkyTeam, Qualiflyer in Wings, a so se do danes ohranile le prve tri. Le-te pokrivajo tržišča Evrope, Severne Amerike in azijsko-pacifiška tržišča, torej tržišča, ki jih strokovnjaki uvrščajo v ključna tržišča za uspešno poslovanje letalskih prevoznikov. Še

posebej so pomembni azijsko-pacifiški razvijajoči se trgi, kjer obstaja veliko povpraševanje po prevozu poslovnih potnikov in tovara (Oum, Zhang, 2001, str. 288-290, Pels, 2001, str. 4).

Zavezniške mrežne povezave letalskih prevoznikov so primer sklepanja zavezništev na področju storitev. V nadaljevanju (podpoglavje 4.4) bo opisana zavezniška mrežna povezava Star Alliance, ki je bila prvo zavezništvo in velja tudi za najbolj razvito, ima največ partnerjev in opravlja letalske prevoze v največje število krajev. Drugače pa med sedanjimi globalnimi strateškimi mrežnimi povezavami ni bistvenih razlik.

Slika 12. Novonastala dvostranska zavezništva v industriji letalskih prevozov



Vir: Bamford et al., 2003, str. 259

4.1 Strateško zavezništvo Renault-Nissan

Sodelovanje med Nissanom in Renaultom se je pričelo marca 1999. Slednji je takrat pridobil 36,8-% lastniški delež v podjetju Nissan. Namen vločka je bil zmanjšati dolg Nissana, ki je znašal približno 20 mlrd USD (2,5-kratnik kapitala podjetja). Pričetek sodelovanja z Renaultom je bil ključnega pomena za Nissan, saj je podjetje izgubljalo konkurenčno prednost od leta 1992 dalje. Japonska javnost je bila na začetku zelo zadržana glede načrta o oživitvi podjetja. Bila je izredno nezaupljiva, še posebno zato, ker je oživitev vodil tujec - Carlos Ghosn iz Renaulta. Tudi mednarodna javnost je dvomila v oživitev tradicionalnega japonskega podjetja. Vendar so znotraj podjetja kmalu sprevideli, da želi Renault podjetju povrniti sloves, ki ga je imelo v preteklosti in da namen sodelovanja ni prevzeti podjetje. Strateško zavezništvo Renault-Nissan je bilo prvo zavezništvo, sklenjeno med francoskim in

japonskim podjetjem (Ghosn, 2002, str. 130-132, Segrestin, 2005, str. 657-658, Fujimoto, Heller, 2001, str. 7-8).

4.1.1 Partner v zavezništvu - Nissan

Najboljši opis stanja v podjetju Nissan je podal Ghosn, ki ga je podjetje Renault izbralo za sanacijo partnerskega podjetja Nissan; opis je povzet po (Ghosn, 2002, str. 129-150). Nissan se je v obdobju 1992 do 1999, torej kar osem let, trudil, da bi posloval z dobičkom, marže so bile zelo nizke (razlika med prodajno in nabavno ceno), tržni delež se je zmanjševal, stroški nabave so bili od 15 % do 25 % višji kakor pri Renaultu, poleg tega pa so bile tudi proizvodne zmogljivosti neizkoriščene. Nissan je bil resnično v slabem položaju. Šlo je za vprašanje preživetja podjetja.

Tedanji način poslovanja je zelo škodil podjetju. Nujno potrebnih finančnih virov za investicije ni bilo. Razvoju novih izdelkov so se celo odpovedali z namenom prihranka denarja. Nissanov avto najnižjega cenovnega razreda je bil takrat star 9 let, medtem ko so konkurenčna podjetja predstavljala nove modele vsakih 5 let. Toyota je imela celo avto najnižjega cenovnega razreda starega le 2 leti.

Nissan je sicer imel dovolj kapitala, ki pa ni bil vključen v osnovno dejavnost podjetja, ampak v nepremičnine in finančni sektor. Investirali so v keiretsu (več o tej obliki poslovnega sodelovanja na str. 13). V tem času so imeli investicije v več ko 100 različnih podjetjih v skupni vrednosti 4 mlrd USD. Kljub temu so bili posamezni deleži premajhni, da bi imeli vpliv na poslovanje podjetij. Ena izmed takih investicij je bila npr. v podjetje Fuji Heavy Industries, ki proizvaja avtomobile in tovornjake znamke Subaru. Podjetje je bilo direktni konkurent Nissanu.

Nissan pa ni imel samo finančnih problemov, ampak se je spopadal tudi s problemom podjetniške kulture. Napredovanje v podjetju je temeljilo na delovni dobi in starosti posameznika ne glede na njegovo uspešnost. Tak način kadrovanja je vsekakor vplival na konkurenčnost podjetja. Zelo velik problem je bila tudi nesposobnost prevzemanja odgovornosti. Če je šlo v podjetju kaj narobe, so bili za nastalo situacijo vedno krivi drugi, glavni razlog pa je bil v slabo opredeljenih področjih odgovornosti. Svetovalci in koordinatorji v podjetju niso imeli nobene operativne odgovornosti. Za nastalo stanje so bile v veliki meri krive tudi napačne strateške odločitve v preteklosti: pretirano povečevanje določenih modelov, širjenje distribucijskih kanalov z namenom posnemanja Toyote kot največjega japonskega konkurenta.

Po drugi strani pa je bila produktivnost še vedno velika: produktivnost montaže in razvoja izdelkov sta bila na svetovnem vrhu. Z vrhunsko kakovostjo so se odlikovali tudi motorji in

druge ključne komponente avtomobilov. Kljub vsemu pa podjetje ni znalo uporabiti svojih zmožnosti in tehnologije za proizvodnjo atraktivnih izdelkov. Veljalo je, da je podjetje šibko pri upravljanju z blagovnimi znamkami, modelih in planiranju izdelkov (Fujimoto, Heller, 2001, str. 7).

4.1.2 Partner v zavezništvu - Renault

Renault je po drugi strani izkazoval dobro finančno poslovanje, imel je uspešna nova vozila, vendar je bila produktivnost slabša kakor pri Nissanu. Imeli pa so izkušnje iz 80. let, ko so se uspešno rešili iz težkega položaja (finančno poslovanje je bilo slabo, veliki stroški, majhen profit, preveliko različnih modelov in delno neatraktivni izdelki). Renault se je iz težkega položaja rešil s finančnim prestrukturiranjem, uvajanjem trenutno najboljših praks, znižanjem stroškov in razvojem serije oblikovno atraktivnih novih avtomobilov. Konec 90. je Renault imel zadovoljiv profit, vendar je bila proizvodnja omejena na Evropo in nekatere dele Latinske Amerike. Iskali so priložnost za razširitev proizvodnje na druge dele sveta – želeli so globalizirati svoje poslovanje (Fujimoto, Heller, 2001, str. 7).

Omeniti velja, da je imel Renault že neuspešno izkušnjo z zavezništvom Volvo-Renault, ki je uradno razpadlo februarja 1994. O tem več v podpoglavju 4.2.

4.1.3 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva

Nissan je bil mednarodno bolj aktiven od Renaulta, vendar je potreboval finančna sredstva, s katerimi bi zmanjšal svoj dolg. Kakor smo že omenili, je bil Nissan relativno močan v proizvodnih aktivnostih, pri katerih je izkazoval veliko produktivnost, v obvladovanju tehnologij ključnih komponent po tovarnah in tehničnih centrih, a relativno šibek v strategiji vodenja (aktivnost, ki je potekala iz centrale), upravljanju blagovnih znamk, oblikovanju in zasnovi izdelkov. Renault je na drugi strani želel globalizirati svoje poslovanje, saj je bilo le-to omejeno na Evropo in del Latinske Amerike, poleg tega je izkazoval tudi šibko produktivnost v proizvodnji modelov.

Zgledi za sodelovanje so bili obetajoči: velike možnosti za racionalizacijo proizvodnih sistemov v obeh podjetjih in komplementarne prodajne poti. Renault je bil takoj pripravljen na razvoj prve skupne platforme, saj bi s tem lahko prihranili znatne stroške razvoja. Nissan je v zavezništvu lahko ponudil predvsem tehnološka in proizvodna znanja, Renault pa znanja iz strateškega planiranja izdelkov, upravljanje z blagovnimi znamkami ter oblikovanja izdelkov (Fujimoto, Heller, 2001, str. 7, Segrestin, 2005 str. 658).

Zavezništvo med Nissanom in Renaultom pomeni povezovanje dveh podjetij s komplementarnimi zmožnostmi, z namenom izboljšanja usklajenosti poslovanja in

zmanjšanja stroškov. Tudi če sta podjetji konkurenta, imata lahko koristi z oblikovanjem strateškega zavezništva (npr. doseganje ekonomij obsega, večja pogajalska moč do dobaviteljev). Cilj je razvijati takšno sodelovanje, ki omogoča izkoristiti te priložnosti.

4.1.4 Vzpostavljanje strateškega zavezništva

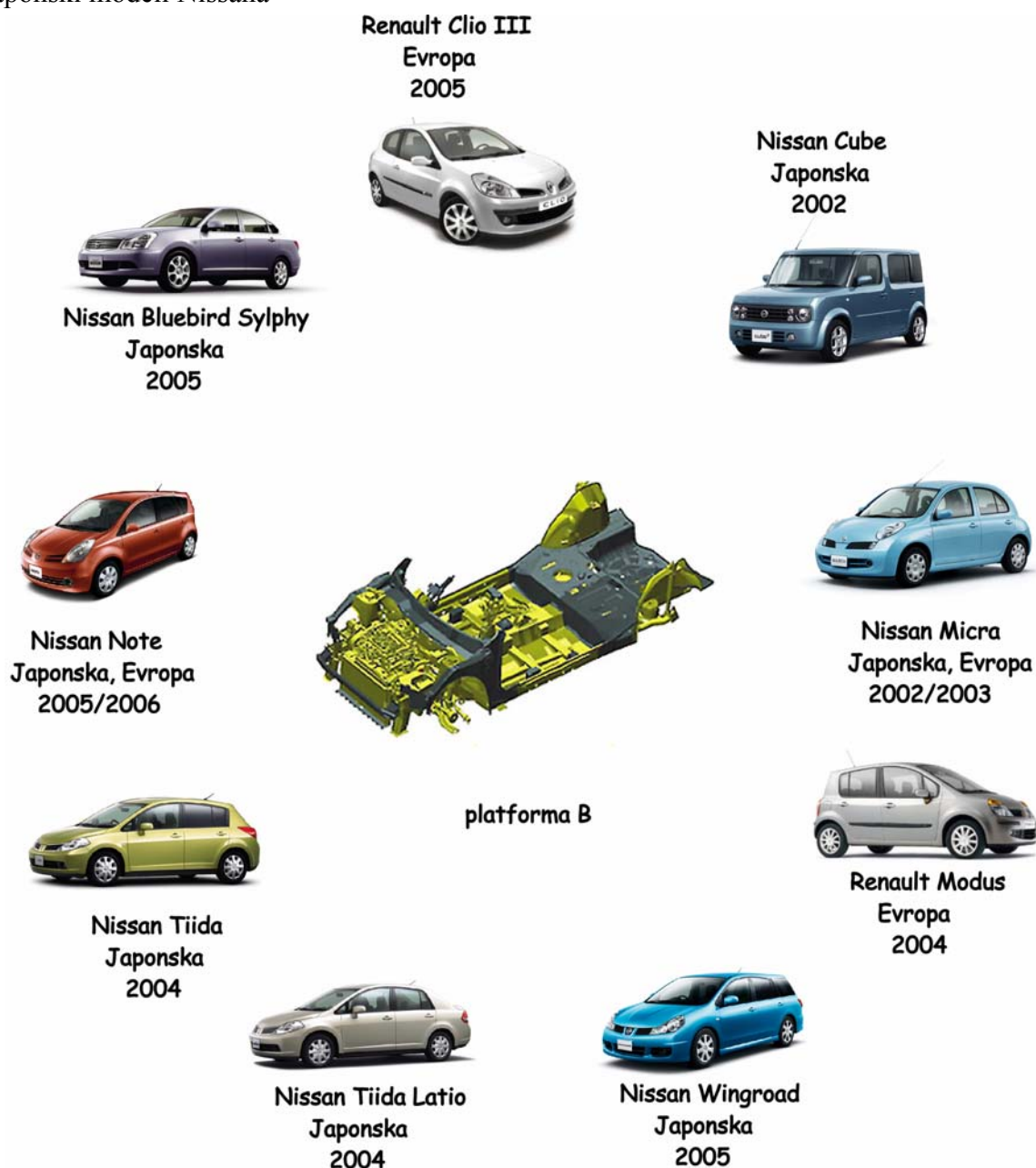
Na začetku sta podjetji zelo malo vedeli drugo o drugem, imeli sta različni podjetniški kulturi in strategiji in nista bili vajeni delati z nekdanjim konkurentom. Na začetku sodelovanja, npr. skupine inženirjev niso bile združene, ampak so delale samostojno in sicer predvsem z namenom omejiti stroške koordinacije in izogibanja morebitnim zavezam, ki bi lahko ogrozile zavezništvo. V ozadju takega ravnanja je bila velika stopnja negotovosti. Pri analizi strateškega zavezništva se je bilo treba osredotočiti na procese sodelovanja in ne na organizacijsko obliko zavezništva. Vodstvo podjetij je sprejelo odločitev o razvoju prve skupne platforme (poenostavljeno: skupnega podvozja z motorji, prenosi moči, vzmetenja ipd., slika 13), s katero so želeli predvsem preskusiti predvidene sinergije zavezništva, povezati skupine in deliti znanje. Ideja za razvoj prve skupne platforme za nižji srednji avtomobilski razred je delovala zelo obetajoče, kajti obe podjetji sta pričakovali koristi od skupnega projekta. Cilj je bil tudi pospešiti stopnjo obnove izdelkov in zmanjšati stroške razvoja (Segrestin, 2005, str. 661-662).

Uporaba skupnih platform namreč omogoča cenejši razvoj večjega števila variant v krajšem času. Sočasno naj bi razvoj skupne platforme pripomogel k oblikovanju skupnih namenov v zavezništvu in oblikovanju skupne identitete, kar bi utrjevalo zavezništvo.

Francozi so bili ves čas odločeni, da mora sodelovanje v zavezništvu temeljiti na svobodni volji in ne na avtoriteti največjega delničarja, tj. Renaulta. Zavezništvo mora temeljiti na enakopravnosti partnerjev. Prav zaradi tega niso formalno določili skupnih organizacijskih načel in vodil, ampak je bilo partnerjema prepuščeno, kako bosta prispevala k zavezništvu. Obe podjetji sta želeli obdržati svojo avtonomijo, zavezništvo pa je bilo v začetnem obdobju še preveč nestabilno, da bi vzdržalo obsežnejši proces sodelovanja. Za razvoj skupne platforme sta partnerja najprej oblikovala mešane funkcijske time in v nekaj tednih se jim je uspelo dogovoriti o delitvi dela, ki naj bi ustrezala obema podjetjema. Dogovorili so se, da bodo prve skupne komponente proizvajali na Japonskem, kjer je bil Nissan odgovoren tudi za njihov razvoj. Kasneje je bil sprejet tudi dogovor, da bo Renault odgovoren za razvoj skupnih komponent za evropska tržišča, Nissan pa za razvoj skupnih komponent za vsa druga tržišča. Odločitev je bila sprejemljiva, saj ni temeljila na analizi konkurenčnosti partnerjev in ni zahtevala oblikovanja formalnega vodstva razvoja platforme. Šlo je za uravnavanje pravičnosti med partnerjema in ohranjanje samostojnosti (Ghosn, 2002, str. 136, Segrestin, 2005, str. 662).

Kulturne razlike, jezikovne ovire in fizična razdalja se pogosto navajajo kot glavni vzrok problemov pri tovrstnih projektih. V primeru sodelovanja Nissana in Renaulta pa je bil glavni vzrok težav specifičnost programa razvoja skupne platforme. Renault in Nissan sta prevzela model koordinacije, ki je temeljil na konceptu delegiranja. Ta koncept pa je uporaben le v primeru jasnih in popolnih specifikacij izdelka, česar pa v primeru razvoja skupne platforme ni bilo. Modeli avtomobilov, ki naj bi uporabljali to platformo še sploh niso bili zasnovani in tako tudi specifikacije niso bile znane.

Slika 13. Skupna platforma B in na njej temelječi evropski modeli Renaulta ter evropski in japonski modeli Nissana



Vir: prirejeno po Renault-Nissan Alliance, 2005, str. 15

Tako je projekt razvoja skupne platforme, s katero sta želela partnerja preskusiti predvidene sinergije, postal predvsem projekt vzajemnega spoznavanja zahtev, ki naj bi jih platforma izpolnila, vzajemnega učenja o oblikovanju rešitev in načinov preskušanja primernosti rešitev. Partnerja sta si morala odgovoriti na vprašanje, kaj zahteva skupen razvoj z vidika virov in ali so ti primerni za različna okolja. Posledica procesa vzajemnega spoznavanja in učenja je bil postopno oblikovanje zahtev, ki jih mora platforma izpolnjevati, postopen razvoj uporabne skupne platforme in komponent, ki bi bile skupne modelom avtomobilov obeh partnerjev, temelječih na tej platformi. Prav tako sta se partnerja naučila, da skupni razvoj določenih komponent ni vedno optimalna rešitev, ker je včasih povezan z velikimi stroški in je samostojen razvoj boljša odločitev, ki nikakor ne pomeni nezaupanja v zmožnosti partnerja.

Projekt skupne platforme pa ni bil pomemben le z vidika konstruiranja same platforme, ampak je postavil temelje za prihodnje sodelovanje: npr. standardizacijo nabavnih postopkov, usklajitev protokolov preskušanja komponent ter izpopolnitev sedanjih metod in razvoj različnih ključnih veščin, potrebnih za razvoj novih modelov. Prav tako je projekt razvoja skupne platforme omogočil določitev problematike, ki zahteva razvoj skupnih rešitev (Ghosn, 2002, str. 141, Segrestin, 2005, str. 662-665).

Če na kratko povzamemo, lahko rečemo, da se je zavezništvo začelo razvijati in utrjevati z delom na skupni platformi in da cilji razvoja niso bili določeni vnaprej, ampak so se oblikovali sproti, glede na zahteve, potrebe in želje partnerjev. Pri tem je imel proces učenja eno ključnih vlog. Ena od posledic tovrstnega postopka je oteženo (ali celo onemogočeno) sprotno merjenje uspeha in negotovost zavezništva. Vendar moramo upoštevati, da je bilo medsebojno poznavanje partnerjev na vseh operativnih nivojih na začetku preslabo, da bi bilo mogoče vnaprej natančno določiti cilje skupnega sodelovanja. Določevanje ciljev vnaprej, ki bi temeljilo na takšnem slabem poznavanju, bi z veliko verjetnostjo povzročilo nezadosten rezultat in neuspeh zavezništva. Kasneje se je izkazalo, da je bila odločitev o razvoju skupne platforme, kot načinom medsebojnega spoznavanja in učenja ter posledično sprotnega oblikovanja ciljev, primerna in je dodobra utrdila zavezništvo.

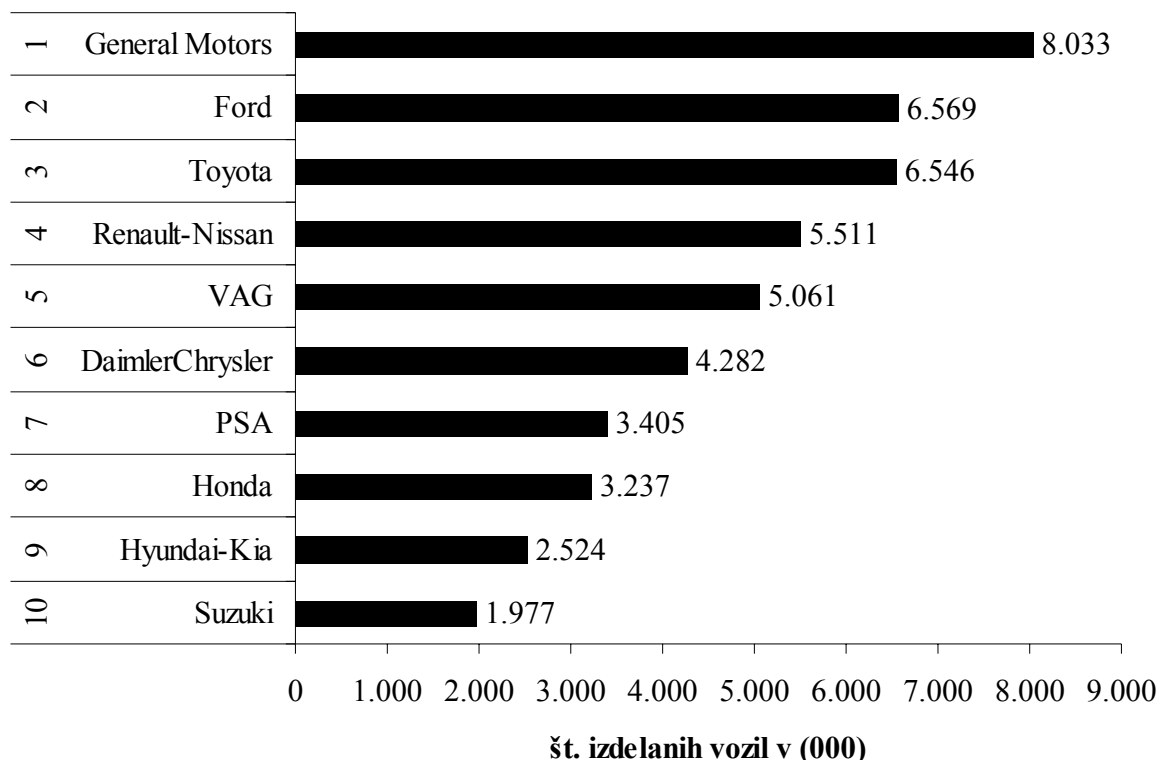
4.1.5 Strateško zavezništvo danes

V marcu 2006 je zavezništvo stopilo v osmo leto sodelovanja. Partnerja sta v letu 2004 izdelala 5,785 mio (Renault 2,489 mio in Nissan 3,296 mio) osebnih in lahkih dostavnih vozil, tako da se je zavezništvo po proizvodnji vozil uvrstilo na 4. mesto svetovnih proizvajalcev vozil (slika 14). Proizvodne enote imata na vseh celinah, razen v Avstraliji. Zavezništvo po prodaji dosega 9,6 % svetovnega tržnega deleža.

Renault ima trenutno 44,4-% delež v Nissanu, Nissan pa 15-% delež v Renaultu. Z deležema podjetji izražata neposreden interes po uspehu partnerja. Partnerja sta leta 2002 ustanovila

mešano podjetje Renault-Nissan BV (podjetje z omejeno odgovornostjo po nizozemski zakonodaji), v katerem imata vsak po 50-% delež. Namen podjetja je strateško upravljanje in globalna koordinacija. Že prej sta ustanovila tudi skupni podjetji: RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization; aprila 2001), ki skrbi za skupno nabavo; približno 70 % celotne nabave poteka preko tega podjetja) in RNIS (Renault-Nissan Information Services; septembra 2001) za standardizacijo in razvoj informacijske infrastrukture ter razvoj ali nabavo programske opreme.

Slika 14. Deset največjih proizvajalcev vozil (osebna in lahka dostavna vozila v letu 2004)



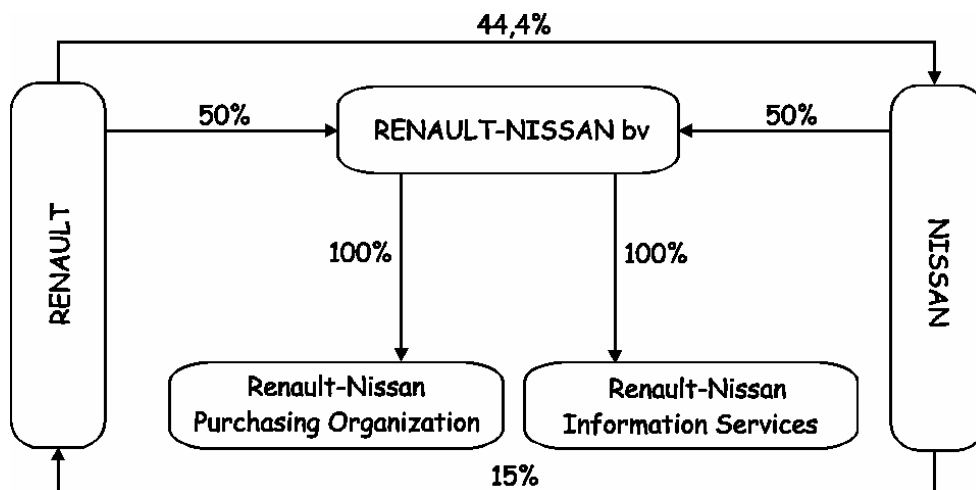
Vir: prirejeno po Renault-Nissan Alliance, 2005, str. 11

Lastniške povezave in skupna podjetja so razvidna s slike 15. Formalne povezave so sledile vzajemnemu spoznavanju in učenju, ko je bilo že jasno, da so sinergije mogoče in sodelovanje obetavno.

V zavezništvu so do leta 2005 razvili dve skupni platformi, na katerih temeljijo 4 modeli Renaulta in 10 modelov Nissana. Do leta 2010 načrtujejo razvoj 10 skupnih platform. Partnerja sodelujeta med drugim tudi pri razvoju določenega števila skupnih motorjev in menjalnikov, vgradnji motorjev in menjalnikov enega partnerja v modele drugega, proizvodnji komponent in modelov enega partnerja v proizvodnih enotah drugega, uvedbi najboljših praks v proizvodnjo, logistiki, nabavi (RNPO), informatiki (RNIS) in financiranju

prodaje (RCI Banque). Eden izmed ključnih namenov tovrstnih skupnih aktivnosti je povečati učinkovitost sodelovanja in posledično zmanjšati stroške.

Slika 15. Lastniške povezave in skupna podjetja



Vir: Renault-Nissan Alliance, 2005, str. 5

Vizija zavezništva je postati član skupine najboljših treh proizvajalcev avtomobilov po kakovosti in vrednosti, ki jo priznavajo potrošniki, po uporabljenih najsodobnejših tehnologijah in po dobičku (Renault-Nissan Alliance, 2005, str. 2).

Konec junija 2006 so zastopniki Tracinda Corporation, ki je skoraj 10-% lastnik avtomobilskega proizvajalca General Motors Corporation (GM), predlagali pogovore o strateškem zavezništvu med GM in Renault-Nissanom. Zastopniki vseh treh proizvajalcev so se dogovorili o pregledu mogočih pozitivnih učinkov za vsakega izmed njih in o izvedljivosti samega zavezništva. V začetku oktobra 2006 so zastopniki avtomobilskih proizvajalcev soglasno ugotovili, da so sinergije sicer mogoče, niso pa se mogli uskladiti o višini pozitivnih učinkov in o razdelitvi le-teh. Sklenili so, da ustavijo nadaljnja pogajanja o predlagani sklenitvi zavezništva (spletna stran podjetja Nissan, 2006).

4.1.6 SWOT analiza zavezništva

Na podlagi poznavanja razvoja zavezništva in današnjega stanja v zavezništvu ter stanja na področju avtomobilske industrije je mogoče izvesti SWOT analizo (tabela 6), ki zajema prikaz prednosti (angl. strengths), pomanjkljivosti (angl. weaknesses), priložnosti (angl. opportunities) in groženj (angl. threats).

Tabela 6. SWOT analiza strateškega zavezništva Renault-Nissan

Prednosti • znižanje stroškov in skrajšanje časa razvoja novih modelov • okrepitev pogajalskih pozicij do dobaviteljev • izkoriščanje komplementarnih znanj in veščin partnerjev v zavezništvu ter učenje • uporaba proizvodnih zmogljivosti partnerjev za proizvodnjo in montažo modelov in komponent obeh partnerjev	Pomanjkljivosti • zahtevno vodenje in koordinacija večfunkcijskih timov, ki so eden izmed ključnih oblik sodelovanja v strateškem zavezništvu • zaradi vse večjega poenotenja in skupne uporabe komponent lahko v primeru konstrukcijskih napak pride do velikega števila popravil na stroške partnerjev, kar vpliva na stroške poslovanja • sodelovanje partnerjev iz različnih kulturnih okolij
Priložnosti • utrditev blagovnih znamk partnerjev na trgu (velikost zavezništva, geografska pokritost, stabilnost) • povpraševanje po enoprostorskih vozilih in t.i. vozilih za prosti čas se zvečuje (oba partnerja imata namreč veliko znanj in izkušenj v razvoju in izdelavi tovrstnih vozil (Renault za enoprostorska vozila, Nissan za vozila za prosti čas) • uporaba distribucijskih mrež obeh partnerjev za prodajo svojih izdelkov • doseganje ekonomij obsega na področju nabave in proizvodnje • sklenitev strateškega zavezništva je za Nissan pomenila rešitev pred stečajem, za Renault pa dostop na trge zunaj Evrope	Grožnje • zmanjševanje povpraševanja po novih modelih v prihodnosti • zmanjševanje ugleda Nissanovih blagovnih znamk na trgih, kjer je imel Renault v preteklosti majhen ugled (npr. ZDA) • zmanjševanje razločevanja blagovnih znamk partnerjev od kupcev

Vir: lastna analiza

Na temelju SWOT analize lahko ugotovimo, da partnerja v zavezništvu uspešno znižujeta stroške in skrajšujeta čas razvoja novih modelov, kar je posledica predvsem razvoja skupnih platform in komponent. Skupne platforme in komponente namreč omogočajo cenejši razvoj večjega števila variant vozil v krajšem času. Poleg tega omogočajo tudi doseganje ekonomije

obsega, saj je raznovrstnost komponent manjša, večje pa je število posameznih komponent. Stroškovno učinkovitejši in časovno krajši razvoj novih modelov je prav gotovo tudi posledica izkoriščanja komplementarnih znanj obeh partnerjev, ki so potrebna za uspešen razvoj v avtomobilski industriji.

Nižje stroške razvoja zavezništvo dosega seveda tudi s krepitvijo pogajalskih pozicij nasproti dobaviteljem, saj so naročene količine različnih materialov, komponent in proizvodne opreme neprimerno večje, kakor bi bile v primeru ločenih dobav.

Na ta način se zavezništvo uspešno odziva na globalizacijo in posledične konkurenčne pritiske v panogi, ki se v avtomobilski industriji kažejo predvsem v skrajševanju ciklov uvajanja novih modelov, povečevanju raznovrstnosti modelov in zmanjševanju stroškov.

Največja priložnost zavezništva je vsekakor povečano povpraševanje po enoprostorskih vozilih in vozilih za prosti čas, kjer imata partnerja mnogo znanja in dolgoletnih izkušenj. Priložnosti se kažejo še v izkoriščanju distribucijskih mrež posameznega partnerja, preko katerih se na nekaterih trgih prodajajo izbrani modeli obeh proizvajalcev (npr. na mehiškem trgu, kjer Renault nima svoje distribucijske mreže, Nissanovi trgovci prodajajo tudi vozila Renault). Krepitev pogajalskega položaja partnerjev v zavezništvu nasproti dobaviteljem je naslednja priložnost, kar smo že zapisali. Za Nissan je strateško zavezništvo zelo verjetno pomenilo izognitev stečajju podjetja.

Za doseganje prednosti in izkoriščanje priložnosti zavezništva so potrebne organizacijske spremembe, ki pa so vir mogočih pomanjkljivosti. Tako je bilo npr. za razvoj skupnih platform in komponent treba oblikovati večfunkcijske time, za katere sta značilni zahtevna koordinacija dela in vodenje, so pa ključna oblika sodelovanja v zavezništvu. Delovanje tovrstnih timov je izpostavljeno tudi različnim navadam in vrednostnim sistemom članov tima, ki so posledica različnih kulturnih okolij, iz katerih prihajajo člani. Tudi naslednja pomanjkljivost se nanaša na skupne komponente. Namreč, v primeru konstrukcijskih napak v takšnih komponentah so stroški popravil na stroške partnerjev neprimerno večji, saj so komponente v večjem številu modelov obeh partnerjev, kar nedvomno vpliva na stroške poslovanja.

Mogoče grožnje zavezništvu pomeni predvsem zmanjševanje povpraševanja po novih modelih v prihodnosti in zmanjševanje razločevanja modelov obeh proizvajalcev vozil. Le-ta bi lahko bila posledica teženj po skupnem razvoju prevelikega števila vidnih komponent modelov vozil. Za zdaj kupci ne dojemajo zavezništva kot sredstva za zlitje modelov partnerskih podjetij. Mogočo grožnjo pomeni tudi zmanjševanje ugleda Nissana zlasti na trgu ZDA, kjer je imel Renault pred umikom dokaj majhen ugled.

Uspeh zavezništva seveda ni povezan samo s spremembami v organizaciji in poslovanju podjetja, ampak temelji tudi v zaščiti identitete posameznega partnerja, spoštovanju različnih kultur, oblikovanju skupne identitete in skupnih ciljev.

Primer zavezništva Renault-Nissan je pokazal, da stabilnost zavezništva ni vedno primeren kazalnik uspešnosti, saj je bilo sodelovanje Renaulta in Nissana v začetku dokaj nestabilno, z mnogimi manjšimi spori na operativnem nivoju. Podobno velja za kriterij trajanja zavezništva, saj je namen sodelovanja lahko prav preskušanje mogočih sinergij. Če teh ni, je rezultat sodelovanja ugotovitev, da sodelovanje na preskušanih področjih ni smiselno.

Izkazalo se je tudi, da se je začetna odpoved formalnim organizacijskim oblikam obrestovala, saj je partnerjema na vseh operativnih nivojih omogočila vzajemno spoznavanje in učenje, ki je postavilo temelje konkretizacije prihodnjega sodelovanja. Oblikovanje mešanih funkcijskih timov je resda formalna oblika, a ni vezana na nivo zavezništva, ampak na nivo konkretnega projekta znotraj zavezništva, to je na razvoj skupne platforme.

Primer zavezništva Renault-Nissan potrjuje hipotezo, da ustrezna priprava in izvedba partnerskega sodelovanja omogočata uresničevanje poslovnih strategij podjetij, s katerimi se le-ta odzivajo na okrepljeno konkurenco, ki jo prinaša globalizacija.

4.2 Strateško zavezništvo Volvo-Renault

Prvo pobudo za sodelovanje je dal Volvo, ko je leta 1986 predlagal prijateljski prevzem dela Renaulta, ki je proizvajalo gospodarska vozila, da bi učvrstil svojo vlogo na tem področju, vendar je Renault to ponudbo odklonil. Leta 1989 pa je Renault predlagal obsežnejše sodelovanje na nivoju celotnega podjetja. Prvotno je bila v igri združitev, ki pa je bila zaradi političnih razlogov opuščena. Tako sta se leta 1990 Volvo in Renault dogovorila za ustanovitev zavezništva, a se je duh združitve zrcalil v organizacijski obliki in pogodbi. Ernst in Bleeke npr. menita, da je zavezništvo mnogokrat pot h kasnejši združitvi (Bleeke, Ernst, 2002a, str. 39).

Zavezništvo je temeljilo na zahtevni shemi navzkrižnega lastništva (slika 16), skupni proizvodnji, dogovoru o sodelovanju na področju raziskav in razvoja ter delovanju nadzornega sveta. Podjetji sta se med seboj dobro poznali, saj sta sodelovali že 20 let. V letu 1971 sta se namreč dogovorila za izmenjavo določenih Renaultovih motorjev za Volvojeve menjalnike. Leta 1980 je tudi investiralo v nakup delnic Volva, ki pa so jih leta 1985 prodali, ker se je Renault znašel v finančnih težavah. V času oblikovanja zavezništva sta bili obe podjetji finančno zelo stabilni (Bruner, Spekman, 1998, str. 137-138, Bruner, 1999, str. 133).

4.2.1 Partner v strateškem zavezništvu - Volvo

Volvo je v času ustanavljanja strateškega zavezništva izdeloval manjše količine nišnih osebnih avtomobilov in bil močan na področju težkih gospodarskih vozil. Usmerjeni so bili predvsem na trge Skandinavije, Severne Amerike in Azije. Uspešnost podjetja je v tistem času temeljila predvsem na večletni rasti prodaje osebnih avtomobilov na trgih Severne Amerike. Njihove izdelke je odlikovala varnost in tehnična popolnost. Vodenje podjetja in sprejemanje odločitev je bilo decentralizirano.

Strokovna javnost je kritično sodila o možnosti samostojnega prihodnjega razvoja podjetja in je napovedano zavezništvo z Renaultom ocenila celo kot ključ za preživetje (Bruner, Spekman, 1998, str.137-138).

4.2.2 Partner v strateškem zavezništvu - Renault

Renault je bil v večinski državni lasti, izdeloval je osebne avtomobile skoraj vseh razredov, bil pa je šibek na področju težkih gospodarskih vozil. Geografsko je bila prodaja vozil omejena na evropsko tržišče. Nova generacija osebnih vozil se je odlikovala predvsem po inovativnem oblikovanju. V nasprotju z Volvom, je bilo vodenje in sprejemanje odločitev centralizirano.

Sredi 80. let je Renault uspešno prebrodil finančno krizo, ki je grozila celo s stečajem podjetja. Predstavil je tri nove modele (clio, espace, renault 25), ki so bili na trgu dobro sprejeti in so obetali nov zagon podjetja (Bruner, Spekman, 1998, str.137-138).

4.2.3 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva

Strateško zavezništvo je pomenilo sodelovanje enakovrednih partnerjev, imelo pa je dva osnovna motiva. Prvi je bil želja po izrabi mogočih sinergij pri skupnem razvoju izdelkov (razvoj na osnovi skupnih platform), nabavi, uvajanju kakovosti in proizvodnji ter izkoriščanje ekonomije obsega. Podjetji sta ocenili, da bi sinergije omogočile znižanje stroškov za približno 2,3 mlrd USD v obdobju 1991-2000.

Drugi motiv je bil združiti komplementarni podjetji (ključne zmožnosti, prodajni trgi in proizvodni program) z namenom ustvariti podjetje ustrezne velikosti, z ustreznim proizvodnim programom, ki bo zmožno učinkovito konkurirati na globalnem trgu.

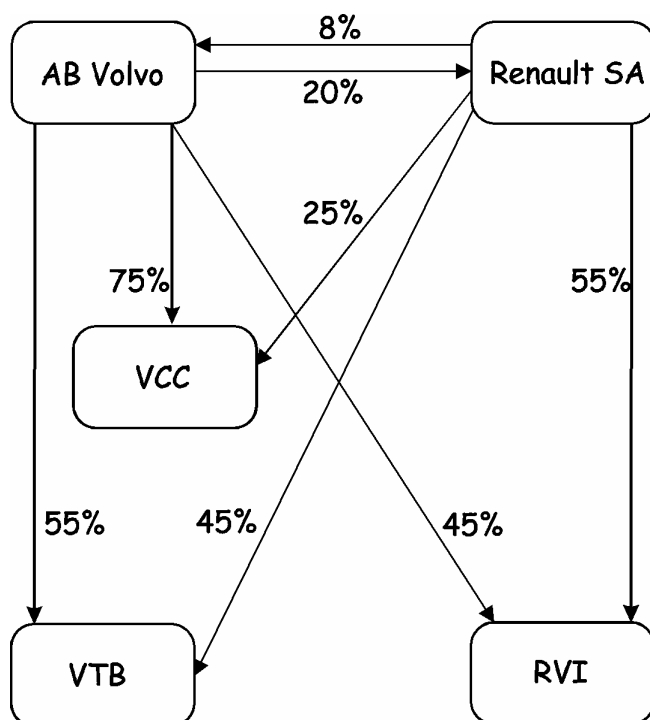
Predvideno sodelovanje je sledilo trendu povezovanja evropske avtomobilske industrije, ki se je spopadala z zmanjševanjem povpraševanja, slabo izkoriščenostjo proizvodnih kapacitet in

povečano konkurenco (Bruner, Spekman, 1998, str. 137-138, Bruner, 1999, str. 129, 135). Izziv za obe podjetji je bil premostitev kulturnih razlik in razlik v podjetniški kulturi.

4.2.4 Vzpostavljane strateškega zavezništva

Partnerja sta že na začetku vzpostavila zahtevno formalno organizacijsko obliko v obliki navzkrižnega lastništva (slika 16). Navzkrižno lastništvo naj bi izražalo resnost sodelovanja, zavez in prizadevanja za uspeh ter strateško usmeritev partnerjev. Pogodba o sodelovanju je bila zelo toga in je omejevala odzivanje partnerjev na nepredvidljive težave. Pogodba je vsebovala tudi poseben člen (angl. poisson pill), ki bi podjetju v primeru izstopa iz zavezništva naložil plačilo »kazni« za izstop (Volvo je leta 1994 dejansko plačal pribl. 900 mio USD, ker je izstopil iz zavezništva).

Slika 16. Struktura zavezništva Volvo-Renault in navzkrižno lastništvo



VCC - preoblikovana Volvova podružnica proizvodnje osebnih vozil

VTB - preoblikovana Volvova podružnica proizvodnje tovornjakov in avtobusov

RVI - Renaultova podružnica proizvodnje tovornjakov

Vir: Bruner, Speckman, 1998, str. 139

Čeprav je bil Renault (1,25 mio osebnih vozil v letu 1993) nekajkrat večji po obsegu proizvedenih vozil kakor Volvo (208.000 osebnih vozil v letu 1993), sta v organizacijski obliki nastopala enakopravno: uradni jezik v zavezništvu ni bil ne francoščina, ne švedščina,

ampak angleščina, zavezništvo je imelo sedeža v Parizu in Göteborgu, in skupni vodstveni odbori so bili sestavljeni iz enakega števila zastopnikov Renaulta in Volva. Vodenje zavezništva je izvajalo 21 skupnih odborov, ki so pomenili sredstvo za pospeševanje koordinacije in sodelovanja. Na nižjih operativnih nivojih je bilo delo manj centralizirano, kar naj bi omogočilo potrebno prilagodljivost. Kljub temu se je izkazalo, da potrebna prilagodljivost ni bila dosežena, ker je bilo sprejemanje odločitev v skupnih odborih prepočasno. Zaradi tega se je začelo pojavljati nezadovoljstvo na nižjih operativnih nivojih zavezništva (Bruner, Spekman, 1998, str.139-140, Bruner, 1999, str. 132).

Prvi dve leti je zavezništvo temeljilo predvsem na izmenjavi in skupnem razvoju nekaterih komponent, vendar natančnih ocen o prihrankih ni nikoli bilo. Pomanjkanje natančnih ocen je značilno za ozko gledanje na uspeh zavezništva, ko morajo vodstva partnerjev z nečim upravičiti sodelovanje v zavezništvu. Kasnejše analize so pokazale, da je obstajal velik razkorak med ocenami stanja zavezništva uprav in ocenami operativnih vodij. Razkorak je bil še posebej očit en med razvojem prve skupne platforme. Nepremostljive razlike so se pojavile že v sami zasnovi platforme za višji avtomobilski razred; inženirji v Volvu niso odstopili od pogona na zadnjih kolesih in vzdolžne vgradnje njihovega motorja. V primeru pogona na prednjih kolesih bi bilo namreč potrebno motor vgraditi prečno, a volvov motor ni bil primeren za tako vgradnjo, renaultov pa ni izpolnjeval zahtevanih standardov za ameriško tržišče, kjer je Volvo dosegal veliko povečevanje prodaje. Renaultu se je doseganje tehnične izpopolnjenosti, na katero so bili ponosni v Volvu, zdelo predrago in časovno potratno. Nepremostljive razlike so se pojavile tudi na področju težkih tovornjakov, saj Renault ni sprejel predloga Volva, da bi Renault bil odgovoren za razvoj lahkih in srednje težkih gospodarskih vozil, Volvo pa za težka gospodarska vozila (Bruner, Spekman, 1998, str.140-141).

Torej, pojavljati so se začele občutne težave, ki so povzročale zastoj v sodelovanju. Predsednika uprav sta presodila, da je rešitev v formalni združitvi podjetij, ki naj bi uvedla hierarhično kontrolo, pospešila odločanje in tako povečala učinkovitost. Pogajanja o združitvi so se začela aprila 1993. V svoji presoji pa nista priznala problemov na operativnem nivoju, ki so dejansko povzročali zastoj. Predlog je naletel na izredno močan odpor večine zaposlenih v Volvu (bojazen pred odpuščanji in pomanjkanje skrbi za zaposlene, saj bi bila 65-% lastnica združenega podjetja francoska vlada), Volvovih investitorjev (bojazen za izgubo ugleda predvsem na trgu Severne Amerike, kjer je Volvo užival velik ugled, Renault pa ne, in posledično padec prodaje in vrednosti delnic; vrednost delnic je dejansko padla za 22 % po najavi združitve) in javnosti (prodaja nacionalnega simbola). Zaradi vse večjih pritiskov je uprava Volva decembra 1993 umaknila predlog za združitev, predsednik uprave pa je odstopil (Bruner, Spekman, 1998, str.141-144, 149).

Februarja 1994 sta Renault in Volvo razglasila razpad zavezništva, slednji pa je moral tudi plačati »kazen« za izstop (približno 900 mio USD), ki je bila zapisana v pogodbi ob sklenitvi zavezništva.

4.2.5 Dejavniki razpada strateškega zavezništva

Motivacija za sklenitev zavezništva je bila vsekakor ustrezna. Majhen proizvajalec, kakršen je bil Volvo, namreč ni dosegal ekonomije obsega in je bil zato izpostavljen velikim stroškom. Sodelovanje z drugimi proizvajalci je bilo tako primeren odziv na razmere v avtomobilski industriji.

Vzrok za razpad je bil drugje; analiza zavezništva je pokazala na nekaj ključnih dejavnikov, ki so prispevali k razpadu zavezništva (Bruner, Spekman, 1998, str. 144-148):

- Neusklajenost med vodstvom in operativnimi vodji ter med vodstvom in investitorji, predvsem pri Volvu. Oba predsednika uprav (Pehr Gyllenhammar iz Volva in Louis Schweitzer iz Renaulta) sta vedno ocenjevala (napačno) same odnose v zavezništvu kot dobre, vzrok težav pa sta pripisovala stanju v avtomobilski industriji, ki je zahtevalo hitro in enostavno odločanje. Le-to bi zagotovila prav združitev podjetij. Gyllenhammar je ignoriral težave, ki so nastajale na operativnem nivoju, predvsem je ignoriral mnenje srednjega vodstvenega kadra, ki je dejansko izvajalo sodelovanje. Popolnoma napačno je tudi ocenil mnenja in pričakovanja preostalih zaposlenih v Volvu in še posebej njegovih institucionalnih delničarjev. Le-teh ni prepričal (niti se ni trudil) o koristnosti združitve in ustreznosti lastniške strukture združenega podjetja. Poleg tega se o nameravani združitvi ni posvetoval, ampak jo je posredoval zaposlenim in delničarjem kot izvršeno dejstvo. Ignoranca je bila predvsem posledica njegove osebnosti, saj je veljal za pokroviteljskega, vzvišenega in brezprizivnega menedžerja.
- Togost na začetku sprejetih zavez. Partnerja sta se že na začetku dogovorila za vzpostavitev formalne organizacijske oblike z medsebojnim manjšinskim lastništvom in oblikovala podrobno pogodbo s kaznijo v primeru izstopa. Na ta način vgrajena togost sodelovanja je onemogočala sprejemanje določenih odločitev v primerih pojava nepredvidenih dogodkov. Vsako prilagajanje na novo nastale razmere in odmik od začetne začrtane strategije bi bila tako povezana z velikimi stroški. Zavezništvo je na splošno dinamična oblika sodelovanja, kjer je ena izmed ključnih značilnosti stalno prilagajanje novim spoznanjem, ki jih še tako podrobna pogodba ne more predvideti, lahko pa onemogoči prilagajanje. Negativna posledica togosti pogodbe (vključno s kaznijo za izstop), ki je bila sklenjena na začetku sodelovanja, je pravzaprav prisilila Volvo, da se je zaradi težav začel pogajati o združitvi, namesto da bi prekinil sodelovanje oziroma uredil odnose na operativnem nivoju.

- Nepotrpežljivost in časovna stiska. V primeru zavezništva Volvo-Renault je šlo za obsežno sodelovanje na nivoju celotnih podjetij, ki zahteva čas za spoznavanje, utrjevanje zaupanja, sprejemanje kulturnih razlik in gradnjo skupne identitete. Vodstvi partnerskih podjetij sta bili neučakani, ker rezultatov, ki so jih obetale sinergije, ni bilo. Odložili sta se za formalno združitev, ki pa jo je bilo treba izvesti hitro, ker je francoska vlada najavila privatizacijo Renaulta. Le-ta bi v proces združevanja vnesla mnogo negotovosti, saj bi se pokazala tržna vrednost Renaulta, ki bi spremenila načrtovana menjalna razmerja na katerih je temeljila združitev. Združitev bi morala biti izvedena pred privatizacijo. Glavni problem, kar smo že omenili, pa ni bil v organizacijski obliki, ampak predvsem v odnosih med zaposlenimi (predvsem med inženirji obeh podjetij) na operativnem nivoju. Časovna stiska seveda ni prispevala k reševanju te problematike, poleg tega pa vodstvi tega sploh nista priznavali kot problem.

4.2.6 SWOT analiza zavezništva

SWOT analiza za strateško zavezništvo Volvo-Renault je hipotetičen primer analize. SWOT analiza je namreč orodje za predvidevanje prihodnjega delovanja zavezništva, ki pa je v tem primeru že razpadlo, v veliki meri pa so znani tudi vzroki razpada (tabela 7).

Tabela 7. SWOT analiza strateškega zavezništva Volvo-Renault

Prednosti • znižanje stroškov in skrajšanje časa razvoja novih modelov • okrepitev pogajalskih pozicij do dobaviteljev • izkoriščanje komplementarnih znanj in veščin partnerjev v zavezništvu ter učenje • uporaba proizvodnih zmogljivosti partnerjev za proizvodnjo komponent vozil • sodelovanje dveh finančno stabilnih partnerjev	Pomanjkljivosti • toga formalna oblika zavezništva • počasno odločanje zaradi kompleksne strukture sprejemanja odločitev • zahtevno vodenje in koordinacija mešanih razvojnih timov • neupoštevanje pomembnih deležnikov Volva (delničarji, zaposleni, švedska javnost) v procesu vzpostavljanja zavezništva • slaba utemeljitev vzrokov za koristnost vzpostavljanja zavezništva • kulturne razlike in razlike v podjetniški kulturi
Priložnosti • ključ za preživetje Volva kot proizvajalca nišnih osebnih vozil • izkoriščanje komplementarnosti modelov vozil in prodajnih trgov • doseganje ekonomij obsega na področju nabave in proizvodnje	Grožnje • zmanjševanje povpraševanja po novih modelih • zmanjševanje ugleda Volvojevih blagovnih znamk na trgih, kjer je imel Renault v preteklosti majhen ugled (npr. ZDA)

Vir: lastna analiza

Na temelju analize SWOT ugotovimo podobno, kakor v primeru zavezništva Renault-Nissan, da partnerja v zavezništvu lahko uspešno znižata stroške in skrajšata čas razvoja novih modelov z razvojem skupnih platform in komponent. Prav tako je stroškovno učinkovitejši in časovno krajši razvoj novih modelov posledica izkoriščanja komplementarnih znanj obeh partnerjev. Zavezništvo omogoča tudi krepitev pogajalskih položajev partnerjev in doseganje ekonomije obsega.

Podobno kakor za Nissan je zavezništvo Volva z Renaultom pomenilo priložnost za dolgoročno preživetje Volva. V času sklepanja zavezništva je bil sicer Volvo, v primerjavi z Nissanom, finančno zdravo podjetje, a kot samostojni proizvajalec nišnih avtomobilov dolgoročno zelo verjetno ne bi preživel.

Marca 1999 so delničarji Volva potrdili prevzem Volvo Cars (program osebnih vozil) od Ford Motor Company (spletna stran podjetja Ford, 2006), kar kaže na njihovo zavedanje o nuji povezovanja (sicer ne v obliki strateškega zavezništva), kot načinu spopadanja z okrepljeno konkurenco, ki jo prinaša globalizacija.

Oblikovano zavezništvo je imelo poleg očitnih prednosti tudi mnoge pomanjkljivosti, ki so dejansko privedle do kasnejšega razpada zavezništva. Pomanjkljivosti izhajajo iz treh virov:

- formalna struktura zavezništva: le-ta je bila izredno kompleksna lastniška povezava (slika 16), ki je bila vzrok za togost in prepočasno odločanje. Prepočasno odločanje je imelo za posledico prepočasn razvoj novih modelov in nezadovoljstvo kadrov na operativnem nivoju;
- delničarji Volva: delničarjem Volva je vodstvo neustrezno predstavilo koristi zavezništva in smiselnost načrtovanih lastniških povezav in na njihova vprašanja med vzpostavljanjem zavezništva ni bilo odgovorov, kar je delničarje praktično izključilo iz procesa oblikovanja zavezništva. Prav tako je bila slaba tudi obveščenost zaposlenih v Volvu. Slaba obveščenost in neupoštevanje delničarjev v obdobju vzpostavljanja zavezništva je bil glavni vzrok za nestrinjanje delničarjev z oblikovanjem zavezništva;
- sodelovanje med zaposlenimi obeh partnerskih podjetij: sodelovanje na operativnem nivoju je bilo slabo zaradi neustreznega premoščanja razlik v poslovnih in nacionalnih kulturah zaposlenih v obeh partnerskih podjetjih. Posledično je zastajal razvoj novih modelov, saj je le-ta temeljil na mešanih razvojnih timih, katerih učinkovitost pa je bila nizka prav zaradi prej omenjenih razlik v kulturah.

V SWOT analizi zapisane grožnje so dolgoročnega značaja in zaradi hitrega razpada zavezništva niso več pomembne.

Vsekakor je bila motivacija za vzpostavitev zavezništva ustrezna, prav tako komplementarnost virov obeh partnerjev, neustrezna pa je bila obveščenost ključnih deležnikov (zaposlenih in predvsem delničarjev) o koristih zavezništva, kompleksna lastniška povezava in posledično prepočasno odločanje in nezadovoljstvo kadrov na operativnem nivoju. Primer vzpostavljanja zavezništva Volvo-Renault je torej primer zavezništva, ki je pokazal in potrdil pomembne vzroke za razpad zavezništva, ki partnerjem ni prineslo načrtovanih koristi. Gre torej za prikaz slabe prakse oblikovanja zavezništva, ki se ji je treba izogniti.

4.3 Primerjava opisanih zavezništev v avtomobilski industriji

Že na prvi pogled opazimo glavno razliko v pristopu k zavezništvu. V primeru zavezništva Renault-Nissan je najprej hkrati potekala aktivnost poslovne (npr. odprodaja deležev v

množici podjetij, ki niso spadali v osnovno dejavnost) in kadrovske (npr. način napredovanja) reorganizacije samega Nissana ter vzajemno spoznavanje partnerjev v zavezništvu. Namen reorganizacije je bil utrditi Nissan in ga pripraviti na ponovno dobičkonosno poslovanje, namen vzajemnega spoznavanja pa je bil odkriti področja prihodnjega sodelovanja in izkoriščanje mogočih sinergij. Primeren motiv namreč še ne pomeni dejanskega uspeha zavezništva. Šele po utrditvi Nissana in vzpostavitvi konstruktivnih odnosov na operativnem nivoju (vzpostavitev zaupanja in skupne identitete), ko je bilo jasno, da je prihodnje sodelovanje mogoče in koristno, sta podjetji vzpostavili tudi formalno organizacijsko strukturo.

V primeru zavezništva Volvo-Renault pa sta vodstvi podjetij najprej veliko naporov vložili v vzpostavljane formalne organizacijske strukture in oblikovanje podrobne pogodbe s kaznijo za izstop. Nastal je tog okvir, ki ni omogočal prilagajanja na nepredvidene težave in praktično vsilil združitev, ki je sledila težavam na operativnem nivoju. Formalna organizacijska struktura in podrobna pogodba sta bila lahko tudi posledica nezaupanja, ki sicer ni bilo javno izraženo. Združitev je propadla predvsem zaradi napačne ocene o odzivu Volvovih investitorjev in nejasnih koristi formalne združitve.

Oblikovanje potrebnega postopka vodstva v odvisnosti od stanja zavezništva in poslovanja prikazuje spodnja tabela 8.

Tabela 8. Aktivnosti vodstva v odvisnosti od stanja zavezništva in poslovanja

		Poslovanje	
		dobro	šibko
zavezništvo	trdno	nadaljuj z vodenjem; iskanje novih priložnosti	utrdi poslovanje; osredotočanje na strategijo, kontrolo in hitro odločanje
	šibko	utrdi odnose; osredotočanje na organizacijo in spoštovanje kulturnih razlik, utrjevanje timskega dela in sodelovanja	prekini zavezništvo

Vir: prirejeno po Bruner, Spekman, 1998, str. 145

Z njeno uporabo razpoznamo ustrezen in usklajen odnos vodstev v primeru zavezništva Renault-Nissan, ki se je odločilo za hkratno utrditev poslovanja Nissana (njegovo poslovanje

je bilo slabo) in postopno vzpostavljanje odnosov na operativnem nivoju zaradi slabega poznavanja partnerjev.

V primeru zavezništva Volvo-Renault pa razberemo neusklajenost vodstev Renaulta in Volva ter operativnih vodij, ki so vzroke za slabo učinkovitost zavezništva pripisovali različnim dejavnikom. Vodstvu sta vzroke pripisovala stanju v avtomobilski industriji in tržnim razmeram, operativni vodje v Volvu pa slabim odnosom na operativnem nivoju. Posledica neusklajenosti je bila neučinkovito sodelovanje, neustrezen odziv vodstva (predlog za združitev in propad pogajanj) in posledično razpad zavezništva.

4.4 Zavezniška mrežna povezava Star Alliance

Zavezniška mrežna povezava Star Alliance je bila ustanovljena maja 1997. Ustanovitveni partnerji so bili United Airlines, Lufthansa, SAS, Air Canada in Thai Airways, danes pa so v povezavi še Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, British Midland, LOT Polish Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Air Portugal, US Airways in Varig. Partnerji opravljajo polete na 841 letališč v 157 državah. Dodatno so se v letu 2005 pridružili še t.i. regionalni partnerji Blue1, Adria Airways in Croatia Airlines, s čimer se je število držav, kjer zavezništvo opravlja polete, povečalo na današnjih 157 (spletna stran Star Alliance, 2006). Povezava med partnerji je nelastniška.

Najbolj zaželena značilnost partnerjev v zavezniški mrežni povezavi na splošno je, da je prekrivanje letalskih linij posameznih partnerjev čim manjše, kar pomeni, da v zavezništvu ne pride do nepotrebnih podvajanj, hkrati pa se širi število ciljev. Partnerji v zavezništvu morajo skupaj opravljati polete na severno ameriškem, evropskem in azijskem tržišču, torej v najrazvitejših gospodarstvih, ker le tako mrežna povezava lahko ohrani konkurenčnost.

4.4.1 Motivi za sklenitev strateškega zavezništva – mrežne povezave

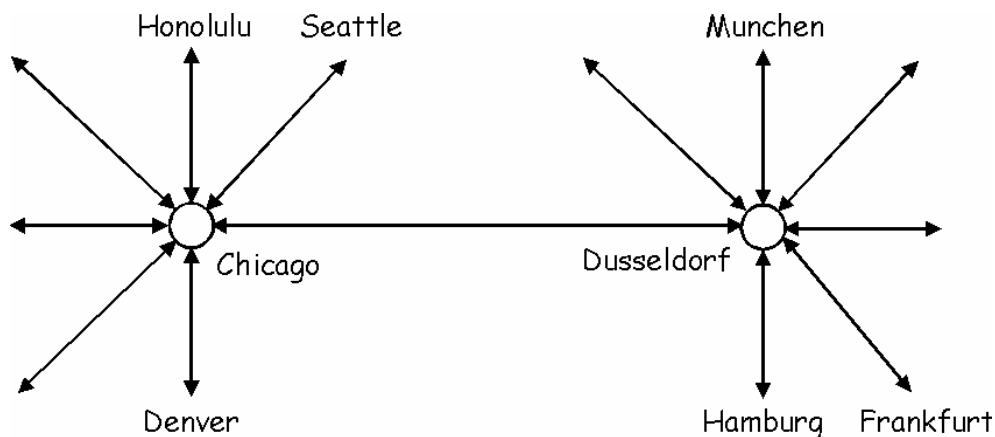
Glavni motiv za sklepanje zavezniške mrežne povezave je *razširitev na tuja tržišča*, saj domači trgi zaradi zasičenosti niso več dajali možnosti za večanje prihodka. Mednarodni prevzemi in združitve letalskih prevoznikov niso dovoljeni (mogoči so prevzemi in združitve letalskih prevoznikov, ki imajo sedež v državah članicah EU), zato so strateška zavezništva primeren način čezmejnega dopolnjevanja manjkajočih virov. Možnost, da bi samostojen prevoznik opravljal prevoze na severnoameriškem, evropskem in azijskem tržišču, kar omogoča ohranjanje konkurenčnosti, je praktično neizvedljiva zaradi izredno velikih stroškov, ki bi jih pomenil nakup letal, oblikovanje in vzdrževanje posadk in druge potrebne infrastrukture.

Naslednji motiv je ***zmanjševanje tveganja dostopa na tuja tržišča***, saj ni potrebe po velikem vlaganju, usklajevanju etničnih in podjetniških kultur ipd., kar je potrebno v primeru prevzemov in združitvev, ko so le-te dopustne. Poučen je primer velikanskih stroškov združitvev, prevzemov in celo bankrotov letalskih prevoznikov na domačem trgu ZDA, ki so nastali v obdobju po deregulaciji letalske zakonodaje leta 1978 (Pels, 2001, str. 3).

Motiv za sklepanje zavezniških mrežnih povezav je prav gotovo tudi ***doseganje ekonomij obsega in gostote***. Ekonomija gostote se nanaša na odstotek zasedenosti letal na posameznih letih. Le-te je mogoče doseči z usklajevanjem urnikov letenja partnerjev in cen prevozov, temelji pa na zvezdasti (angl. hub-and-spoke) obliki povezav letalskih linij (slika 17). Ekonomije obsega se dosegajo z združevanjem oziroma skupno uporabo letaliških zmogljivosti (npr. okenca za prijavo na polete in oddajo prtljage, poslovne lože), oglaševanje, nakup goriva za vse partnerje zavezništva, skupen razvoj programske opreme (npr. urniki, rezervacija letov, obveščanje potnikov o povezovalnih letih, iskanje izgubljene prtljage) (Goh, Uncles, 2003, str. 483, Oum, Park, 1997, str. 140-141, Agusdinata, de Klein, 2002, str. 207, Morrish, Hamilton, 2002, str. 403-404).

Opisani motivi niso samo motivi za sklenitev zavezniške mrežne povezave Star Alliance, ampak tudi motivi za sklepanje drugih zavezniških mrežnih povezav letalskih prevoznikov.

Slika 17. Oblika zvezdastih povezav letalskih linij

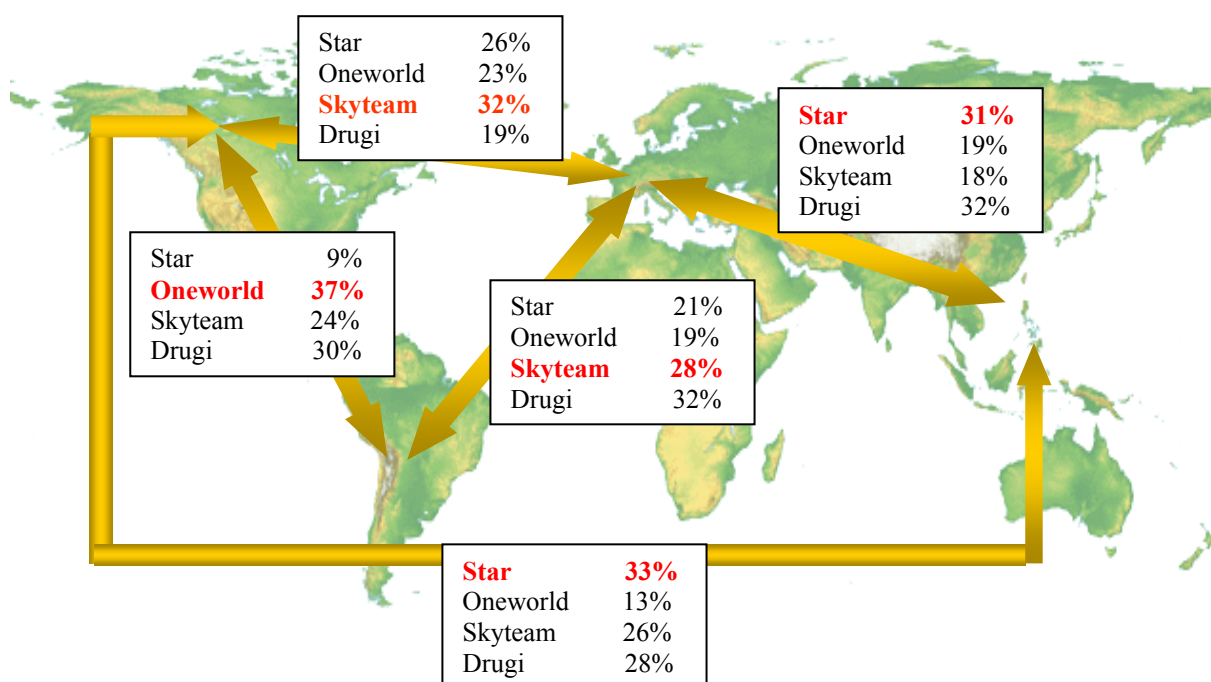


Vir: prirejeno po Shibata, 2001, str. 203

4.4.2 Zavezniška mrežna povezava danes

V nadaljevanju je predstavljeno nekaj statističnih podatkov, katerih namen je prikazati današnji položaj zavezniške mrežne povezave Star Alliance.

Slika 18. Deleži medcelinskih letalskih povezav v septembru 2006



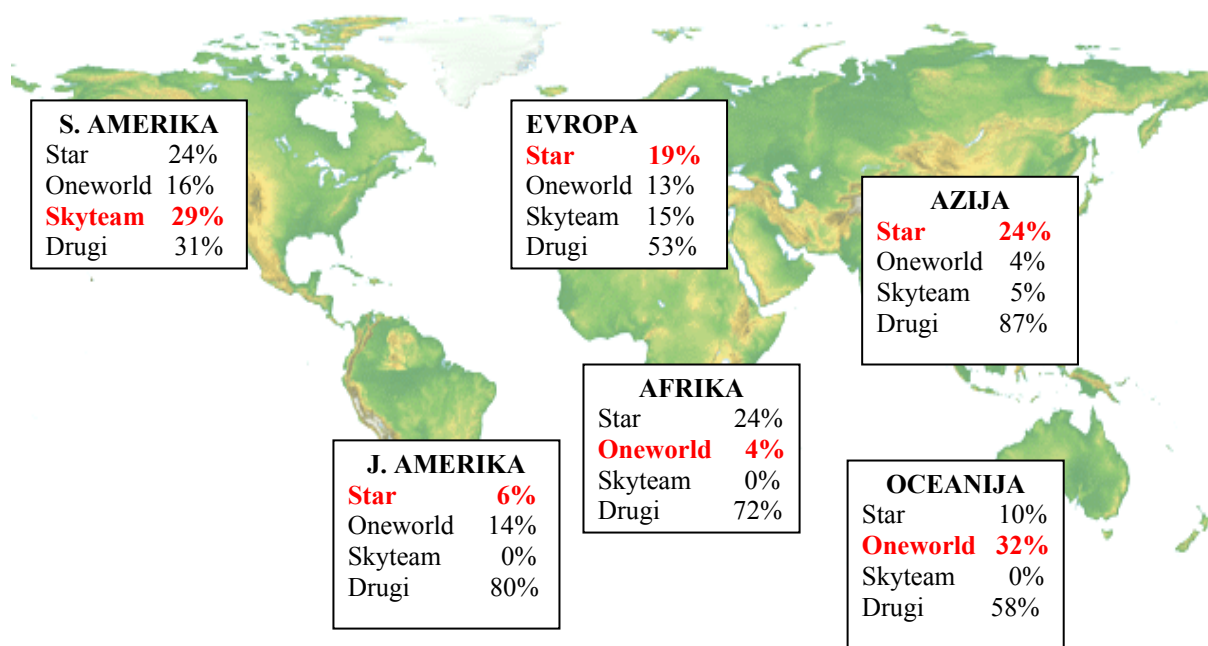
Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

Zavezništvo danes (stanje septembra 2006) opravi 16.409 poletov dnevno na 841 letališčih v 157 državah sveta, letno pa prepeljejo 425 mio potnikov. Na sliki 18 so prikazani deleži medcelinskih letalskih povezav v septembru 2006, ki jih zavzemajo tri strateške mrežne povezave letalskih prevoznikov in drugi prevozniki. Vidimo, da je strateško zavezništvo Star Alliance vodilno v povezavah Severne Amerike z Azijo in Evrope z Azijo, v povezavah Severne Amerike z Evropo pa je na drugem mestu in zaostaja za nekaj odstotnih točk za vodilno mrežno povezavo Skyteam. Takšni deleži so posledica konkurenčnosti zavezništva Star Alliance.

Deleži celinskih letalskih povezav v istem obdobju so prikazani na sliki 19 s katere je razvidno, da je zavezniška mrežna povezava vodilna na celinskih trgih Evrope, Afrike in Azije, na celinskem trgu Severne Amerike pa zopet zaostaja za nekaj odstotnih točk za vodilnim Skyteam. Mrežna povezava Star Alliance si je tako s svojo konkurenčnostjo zagotovila vodilno mesto na večini najrazvitejših trgov.

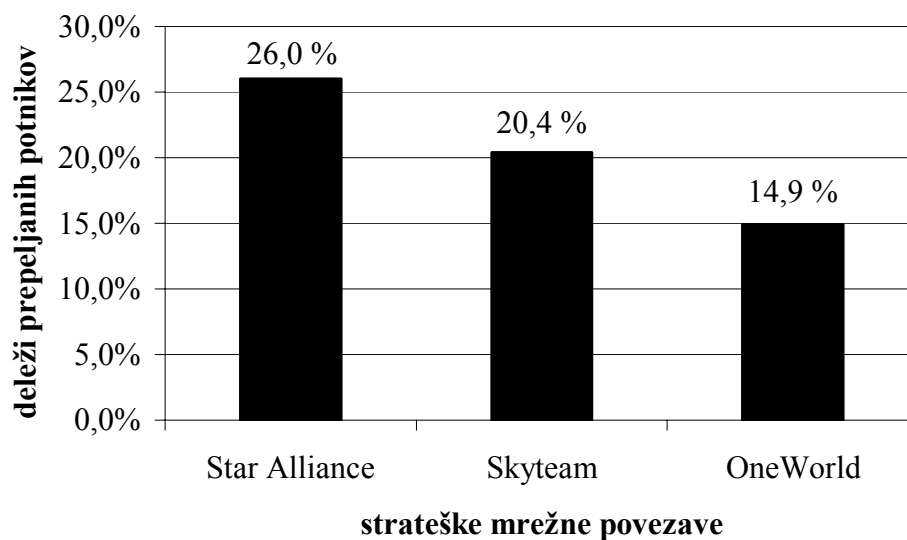
Prav tako si je strateška mrežna povezava Star Alliance s svojo konkurenčnostjo zagotovila vodilni tržni delež tako v številu prepeljanih potnikov (slika 20) kakor v prihodkih iz poslovanja (angl. operating revenue) (slika 21).

Slika 19. Deleži celinskih letalskih povezav v septembru 2006



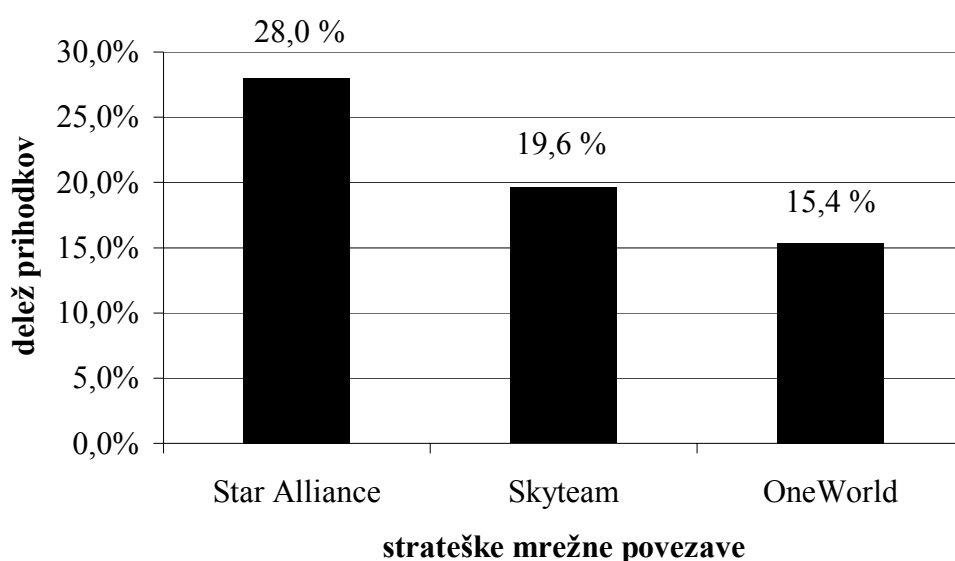
Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

Slika 20. Deleži števila prepeljanih potnikov treh strateških mrežnih povezav v letu 2005



Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

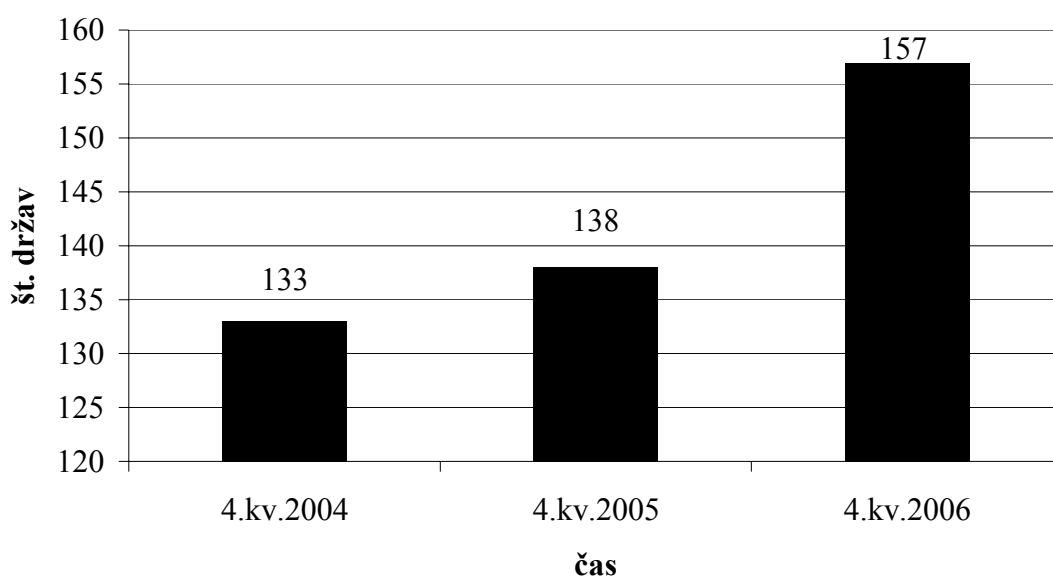
Slika 21. Deleži prihodkov treh strateških mrežnih povezav v letu 2005



Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

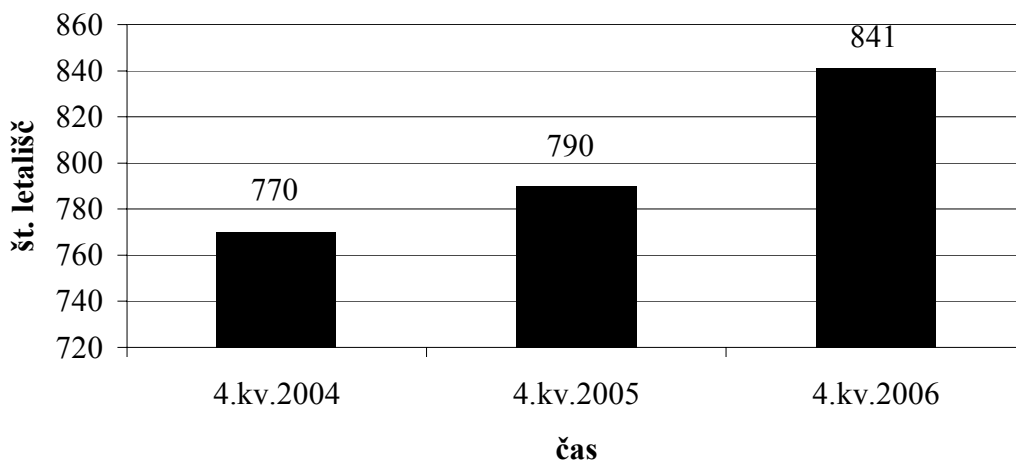
Na slikah 22 do 24 je prikazano zvečanje števila držav, v katerih polete opravljajo članice strateške mrežne povezave, in letališč s katerih vzletajo/pristajajo in poletov, ki jih dnevno opravijo članice mrežne povezave.

Slika 22. Povečanje števila držav, v katerih polete opravljajo članice strateške mrežne povezave Star Alliance



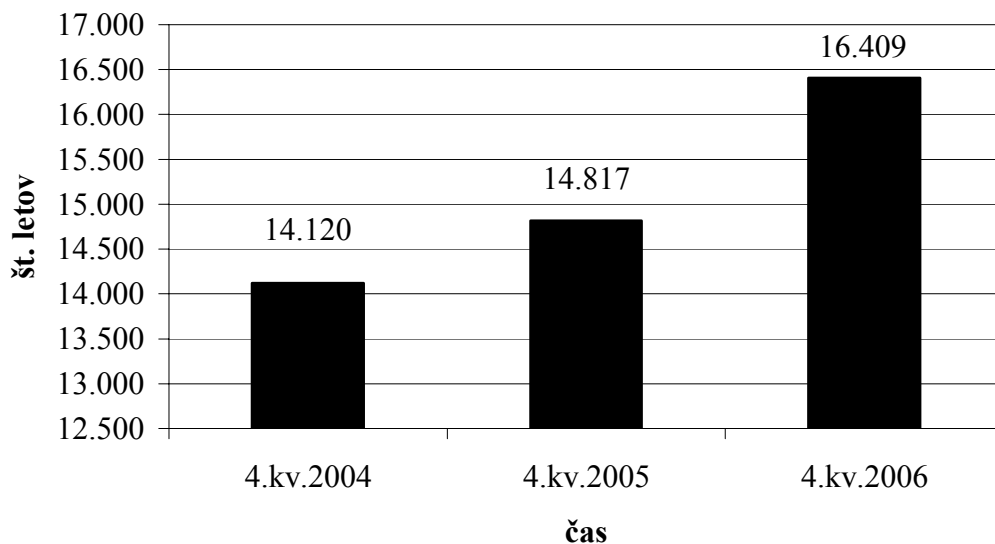
Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

Slika 23. Povečanje števila letališč, na katerih vzletajo/pristajajo članice strateške mrežne povezave Star Alliance



Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

Slika 24. Povečanje števila poletov, ki jih opravljajo članice strateške mrežne povezave Star Alliance



Vir: spletna stran Star Alliance, 2006

V Frankfurtu so partnerji v zavezništvu ustanovili namensko podjetje z namenom optimirati sedanje storitve in izdelke ter razviti nove. Povedali smo že, da je eden izmed motivov tudi uporaba skupne infrastrukture. Strateška mrežna povezava je tako dosegla, da bodo vsi člani

zavezništva nameščeni v enem terminalu v Los Angelesu, Miamiu, Parizu, Madridu, Varšavi, Bangkoku, Tokyu in Nagoyi, pogajanja pa tečejo tudi za podobno namestitev v Londonu.

Strateška mrežna povezava je aprila leta 2006 razpolagala z 2800 letali. Člana zavezništva bosta postala še Air China Limited in Shanghai Airlines, s čimer se bo še okrepila navzočnost zavezništva na azijskem tržišču letalskih prevozov (spletna stran Star Alliance, 2006).

4.4.3 Prednosti za potnike

V obdobju pred pojavom strateških zavezništev letalskih prevoznikov je bilo potovanje, ki je vključevalo večkratno presedanje, izredno časovno potratno, saj so bili urniki povezovalnih poletov neusklajeni. To je pomenilo dolge ure čakanja na povezovalni polet, prevzemanje prtljage po vsakem poletu ter prijave na vsak nadaljnji polet. Vsaka neusklajena povezava je pomenila tudi večje tveganje za izgubo prtljage in velike nevšečnosti v primeru zamud posameznega letala.

Glavna pridobitev za letalske potnike je predvsem bolj tekoče potovanje (Goh, Uncles, 2003, str. 480-482, Brueckner, 2001, str. 1476):

- usklajenost urnikov pomeni manj čakanja na povezovalne polete;
- partnerske letalske povezave ponujajo večji nabor končnih ciljev;
- skupne številke poletov (angl. code sharing) pomenijo enkratno oddajo in prevzem prtljage ter enkratno prijavo na let. Posledično pomenijo manjše tveganje izgube nadaljnje povezave v primeru zamude letala na posameznem poletu ter izgube prtljage;
- strateške mrežne povezave ponujajo možnost uporabe skupne infrastrukture (npr. urniki, rezervacije, okenca za prijavo na polet in oddajo prtljage, poslovne lože);
- sodelovanje med partnerji v mrežni povezavi omogoča kombiniranje ugodnosti, ki jih prinašajo posamezni programi za pogosto letenje (angl. frequent-flyer program).

Septembra 2006 je strateška mrežna povezava Star Alliance prejela nagrado na področju poslovnih potovanj Best Airline Alliance at the Business Traveller Awards (spletna stran Star Alliance, 2006), kar dokazuje, da potniki cenijo koristi, ki jih prinaša strateška mrežna povezava.

4.4.4 SWOT analiza strateške mreže povezave Star Alliance

Na podlagi stanja v zavezniški mrežni povezavi Star Alliance in stanja na trgu letalskih prevozov je mogoče izdelati SWOT analizo (tabela 9).

Tabela 9. SWOT analiza strateške mrežne povezave Star Alliance

Prednosti • medpartnersko učenje • skupna uporaba letališke infrastrukture • vpliv na razvoj letališke infrastrukture • skupen razvoj novih storitev • nudenje storitev na enakem kakovostnem nivoju v celotnem času potovanja • skrajšanje časov potovanj	Pomanjkljivosti • povečana zahtevnost vodenja in koordinacije strateške mrežne povezave zaradi velikega števila partnerjev • delna izguba samostojnosti odločanja • nestabilnost zavezništva v primeru neizpolnjenih pričakovanj posameznih partnerjev • vzpostavljanje enakega kakovostnega nivoja storitev vseh partnerjev strateške mrežne povezave
Priložnosti • manj tvegana razširitev na tuje trge • večja atraktivnost storitev strateške mrežne povezave za potencialne potnike, ki cenijo geografsko pokritost zavezništva, enak kakovostni nivo storitev med celotnim potovanjem in manjše tveganje v primeru povezovalnih poletov • doseganje ekonomij obsega in gostote	Grožnje • morebitna gospodarska recesija, ki negativno vpliva na povpraševanje po letalskih prevozi • odprava preostalih regulativ na področju letalskih prevozov • povečanje zanimanja organov za vzpodbujanje konkurence in morebitno omejevanje poslovanja strateške mrežne povezave • povečan pojav terorizma • povečevanje časa potovanj zaradi dodatnih varnostnih kontrol in pojav daljših zamud • občutno povečanje cen goriva

Vir: lastna analiza

Največja prednost, ki jo ponuja strateška mrežna povezava potnikom je vsekakor skrajšanje časov potovanj, primerljiv nivo kakovosti storitev med potovanjem z različnimi člani strateške povezave in enostavnost postopkov prijave na polet ter oddaje prtljage. Prednost zavezniške povezave je vsekakor tudi krepitev pogajalskega položaja do letališč v primeru razvoja infrastrukture, kar je analogno krepitevi položaja zavezništev do dobaviteljev v avtomobilski industriji. Medpartnersko učenje, kot ena od naslednjih prednosti, omogoča razviti nove in optimirati sedanje storitve, saj partnerji prihajajo iz vseh delov sveta in

delujejo v različnih kulturnih okoljih; seznanjanje in upoštevanje značilnosti različnih kulturnih okolij je namreč vir za dvig kakovosti storitev.

Glavne pomanjkljivosti izhajajo iz velikega števila partnerskih prevoznikov: z vsakim novim članom se povečuje zahtevnost vodenja strateške povezave in koordinacije, povečujejo se tudi naporji za vzpostavitev primerljivega nivoja kakovosti vseh ponujenih storitev. Ena izmed pomanjkljivosti je tudi delna izguba samostojnosti, prav zaradi zahtev po koordinaciji v zavezniški povezavi.

Povpraševanje po letalskih prevozih je odvisno od stanja gospodarstva in se v času recesije zmanjša; recesija je torej ena od groženj za uspešnost delovanja zavezniške povezave. Grožnjo zavezništvu nadalje pomeni morebitno občutno povišanje cen goriv, ker je cena goriv pomemben strošek delovanja letalskih prevoznikov. V zadnjih nekaj letih vse večjo grožnjo pomeni tudi pojav terorizma, saj so letala priljubljena tarča terorističnih skupin. Zaradi realnosti groženj se uvajajo dodatne varnostne kontrole, ki podaljšujejo čas potovanj, posledično pa se povečuje tudi verjetnost daljših zamud.

Ne nazadnje je treba omeniti tudi stalno zanimanje organov za vzpodbujanje konkurence, ki bi lahko posredovali v primeru (za konkurenčnost škodljivega) dogovarjanja med tremi zavezniškimi mrežnimi povezavami (t.j. Star Alliance, OneWorld, Skyteam), ki imajo trenutno primerljive tržne deleže. V primeru omejevanja poslovanja strateške mrežne povezave, bi to pomenilo resno grožnjo zavezništvu.

V primerjavi z avtomobilsko industrijo, pri kateri zavezništva temeljijo predvsem na skupnem razvoju novih izdelkov in/ali komponent, gre v primeru strateških mrežnih povezav letalskih prevoznikov v prvi vrsti za časovno koordinacijo storitev (t.j. letalskih prevozov), ki jih strateško zavezništvo v splošnem omogoča. Ravno zaradi relativne enostavnosti koordinacije sedanjih storitev v primerjavi z razvojem izdelkov je bilo v primeru vzpostavljanja zavezniških mrežnih povezav letalskih prevoznikov manj začetnih težav. Vzrok za manjše težave vzpostavljanja zavezniške mrežne povezave tiči predvsem v veliki standardiziranosti aktivnosti in procesov na področju letalskih prevozov po vsem svetu; ne glede na sedež letalskega prevoznika, mora le-ta izpolnjevati določene standarde, da sploh lahko opravlja dejavnost. Ti standardi se nanašajo na številčnost posadk, delovne obremenitve, njihovo izobraževanje, zdravstveno stanje, servisne intervale letal, varnostne postopke, zavarovanje potnikov in prtljage itd.

Strateške mrežne povezave letalskih prevoznikov prinašajo koristi tako partnerjem v mrežni povezavi, kakor seveda tudi uporabnikom njihovih storitev, tj. letalskim potnikom. Le-ti, kot rečeno, najbolj cenijo predvsem veliko bolj tekoče potovanje na veliko število končnih ciljev ter enostavnejšo pripravo letalske poti. Partnerji v letalskih mrežnih povezavah cenijo

predvsem možnost razširitve na tuje trge z zmanjšanim tveganjem in doseganje ekonomij obsega in gostote.

Strateška omrežna povezava je primeren način uresničevanja strategije partnerjev za spopadanje z okrepljeno konkurenco, saj omogoča manj tvegan dostop na tuje trge, doseganje ekonomije obsega in gostote ter delitev stroškov za letalske prevoze.

Alternativni način, to so mednarodne združitve in prevzemi, med ponudniki storitve letalskih prevozov ni dovoljen, kar še dodatno potrjuje ustreznost oblikovanja strateške mrežne povezave. Notranja rast samostojnega prevoznika, ki bi omogočala letalske prevoze v takšnem obsegu, kakor ga ponuja strateška povezava, pa je stroškovno nedosegljiva in preveč tvegana.

Na podlagi deležev prepeljanih potnikov (slika 20) vidimo, da že več ko 60 % potnikov prepeljejo partnerji treh mrežnih zavezniških povezav (t.j. Star Alliance, SkyTeam in OneWorld). To pravzaprav kaže novo obliko konkurence, pri kateri se konkurenčni boj odvija med zavezništvu in manj med posameznimi letalskimi prevozniki (še posebej med partnerskimi prevozniki znotraj posameznih mrežnih povezav).

5. POVEZOVANJE MED PODJETJI V SLOVENIJI

Že v uvodu smo zapisali, da je povezovanje med podjetji eden izmed načinov za uresničevanje strategij za odzivanje na okrepljeno konkurenco, ki pomeni ekonomsko bistvo globalizacije. Za slovenska podjetja lahko ugotovimo, da so na področju strateških zavezništev udeležena pretežno v skupnih podjetjih doma in v tujini z različnim lastniškim deležem. Nekaj tovrstnih povezav je zapisanih v tabeli 10.

Poleg navedenega je za slovenska podjetja značilno predvsem povezovanje v grozde, kjer naj bi s povezovanjem spodbudili tudi dvig konkurenčnosti celotnega gospodarstva in ga pripravili na spopadanje z okrepljeno konkurenco. Proces spodbujanja povezovanja podjetij v grozde se je načrtno začel izvajati v Sloveniji leta 1996 s sprejetjem strategije za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Jaklič et.al., 2004, str. 4).

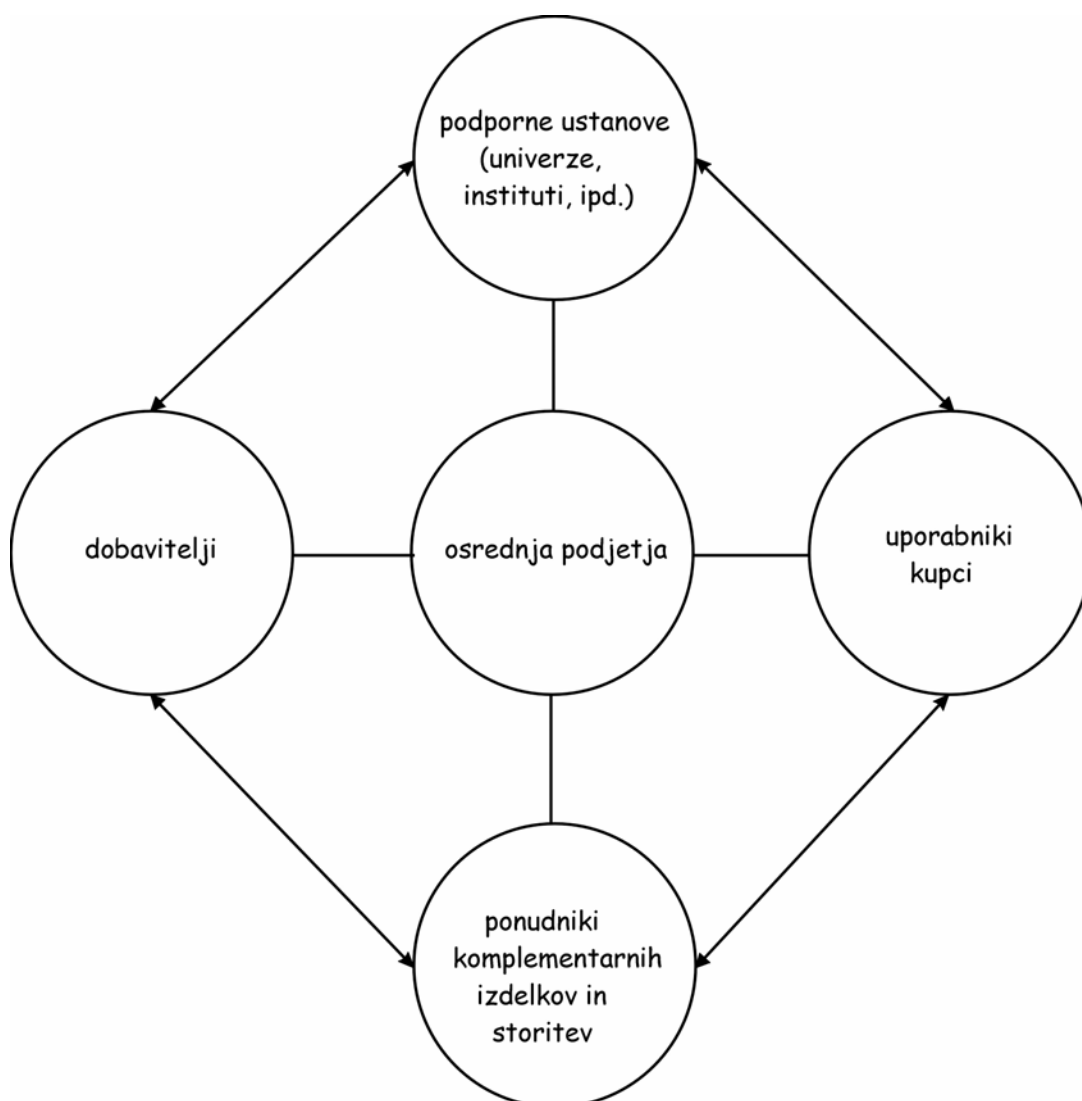
Tabela 10. Primeri skupnih podjetij, katerih soustanovitelji so slovenska podjetja.

Podjetja ustanovitelji	Skupno podjetje / aktivnost podjetja	Lastniški deleži v %
ISKRA Avtoelektrika d.d.	Jie Hua Iskra Mechanical-Electrical Co., Ltd. <i>Proizvodnja zaganjalnikov za potrebe lokalnega trga ter dodatno oskrbovanje podjetij skupine Iskra Avtoelektrika s komponentami po konkurenčnih cenah</i>	50
Jie Hua Valve Co., Ltd.		50
ISTRABENZ d.d.	ISTRABENZ-GORENJE d.o.o.	50
Gorenje d.d.	<i>Trgovanje z električno energijo na domačem in na evropskih trgih</i>	50
SAVA d.d.	SAVA-SCHÄFER, d.o.o. <i>Proizvodnja in prodaja gumiranih valjev</i>	51
Schäfer KG		49
Unior d.d.	Starkom d.o.o.	49
DaimlerChrysler AG	<i>Proizvodnja krmilnih mehanizmov, maloserijska proizvodnja elementov in rezervnih delov</i>	51
NLB d.d.	NLB Vita, življenjska zavarovalnica, d. d., Ljubljana <i>Življenjsko in nezgodno zavarovanje</i>	50
KBC Insurance NV		50

Viri: spletne strani podjetij Iskra Avtoelektrika, Istrabenz, Sava, Unior, Nova Ljubljanska banka, 2006

Grozđ je nekapitalska povezava geografsko bližnjih podjetij in ustanov, ki delujejo na nekem področju in jih družijo skupni interesi. V grozdu so povezave tako vertikalne (npr. z dobavitelji in kupci) kot horizontalne (npr. proizvajalci komplementarnih izdelkov). Poleg podjetij so v grozdi tudi različne ustanove, to so izobraževalne ustanove (npr. univerze in poklicne šole), inštituti s specializiranimi znanji in trgovinska združenja. Gre za alternativno obliko organiziranja vrednostne verige, kjer geografska bližina spodbuja in izkorišča socialne in kulturne vezi, le-te pa krepijo zaupanje. Namen grozda je povečati učinkovitost, izkoristek in prilagodljivost podjetij in ustanov, povezanih v grozd. (Porter, 1998b, str. 78, 80). Koncept grozda je prikazan na sliki 25.

Slika 25. Koncept grozda



Vir: prirejeno po Porter, 1998a, str. 199

Za ponazoritev navajamo kalifornijski vinski grozd, ki je šolski primer grozda (slika 26). Grozd povezuje pridelovalce grozdja, vinarje, proizvajalce kmetijske mehanizacije, namakalnih sistemov, zaščitnih sredstev in procesne opreme. V grozdu so tudi izobraževalne ustanove s področja pridelovanja grozdja in enologije, izdajatelji ustrezne literature in oglaševalske agencije, grozd pa je povezan tudi s kmetijskim in turističnim grozdom (Porter, 1998b, str. 79).

```
graph TD
    DA[državne agencije] --> PG[pridelovalci grozdja vinogradi]
    DA --> V[vinarije]
    G[grozdje surovina] --> PG
    GP[gnojila, pesticidi, herbicidi] --> PG
    PO[oprema za obiranje grozdja] --> PG
    NO[namakalna oprema] --> PG
    NO -.-> KKG[kalifornijski kmetijski grozd]
    KKG -.-> PG
    PG <--> V
    V --> OP[oprema za proizvodnjo vina]
    V --> S[sodi]
    V --> ST[steklenice]
    V --> PKZ[plutovinasti in kovinski zamaški]
    V --> E[etikete]
    V --> OJ[odnosi z javnostmi in oglaševanje]
    V --> SP[specializirana publicistika]
    V --> TG[turistični grozd]
    V --> PR[prehrambeni grozd]
    PG --> IRTU[izobraževalne, raziskovalne in trgovinske ustanove]
    V --> IRTU
```

Grozđ tako zagotavlja boljši dostop do različnih virov in izkoriščanje prednosti same organizacijske oblike (Jaklič et. al., 2004, str. 4, Porter, 1998b, str. 81-84):

- 83

- dostop do specializirane opreme in komplementarnih izdelkov ter storitev,
- izkoriščanje sinergij (npr. skupne tržne raziskave, razvoj, nabava in trženje),
- izkoriščanje lokalne infrastrukture,
- izkoriščanje geografske bližine (npr. osebna poznanstva, kulturna enakost, lokalna tekmovalnost in primerjanje),
- izkoriščanje novih poslovnih priložnosti.

5.1 Grozdi v Sloveniji

Proces oblikovanja grozdov se je začel leta 1996 s sprejetjem strategije za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru strategije pa ima pomembno vlogo tudi spodbujanje razvoja grozdov. V letu 1999 je bila izvedena prva raziskava, ki je pokazala nekaj posebnosti oblikovanja slovenskih grozdov (Jaklič et.al., 2004, 19):

- nastajajoči grozdi niso geografsko zgoščeni, ampak razpršeni po vsej Sloveniji,
- med člani nastajajočih grozdov vladajo šibke vezi,
- nastajajoči grozdi ne dosegajo kritične velikosti,
- infrastruktura za razvoj grozdov je v začetni fazi.

Na podlagi teh ugotovitev je Ministrstvo za gospodarstvo pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov, ki je bil deležen velikega zanimanja podjetij. Večina podjetij se brez spodbud sploh ne bi povezala v grozde. Razvojne spodbude naj bi se neposredno kazale v razvoju konkretnih grozdov, specializaciji in dvigu produktivnosti podjetij, vključenih v posamezne grozde. V tabeli 11 so prikazani grozdi v Sloveniji, leto njihove ustanovitve ter število članov. Posamezna podjetja so člani več grozdov.

Merjenje učinkov je ena izmed aktivnosti celovitega spodbujanja razvoja grozdov, je pa izhodišče za pripravo in izvajanje novih spodbud. Ocenjevanje ukrepov je predstavila študija *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003* (Jaklič et. al., 2004, str. 1-62). V nadaljevanju bomo navedli nekaj najpomembnejših ugotovitev.

Avtorji analize so ugotovili, da so člani grozdov podjetja, ki so večja od povprečja podjetij v panogi, da so bolj zadolžena in manj izvozno usmerjena, niso pa mogli ugotoviti, ali so člani grozdov bolj ali manj uspešna podjetja od povprečja podjetij v panogi.

Tabela 11. Grozdi v Sloveniji

Ime grozda	Leto ustanovitve	Št. članov
Slovenski orodjarski grozd	2001	48
Transportno logistični grozd	2001	10
Slovenski avtomobilski grozd	2001	54
Slovenski lesarski grozd	2002	26
GIZ Plasttehnika	2002	60
GIZ Geodetskih izvajalcev	2002	84
Grozd KGH - Slovenski grozd za klimatizacijo, gretje in hlajenje	2002	17
GIZ grozd proizvajalcev opreme vrhunskih tehnologij	2002	16
Slovenski ekološki grozd	2003	15
Grozd daljinske energetike Slovenije	2003	54
Gradbeni grozd	2003	21
Grozd informacijskih tehnologij eAliansa	2003	19
Grozd za trajnostni razvoj energetike in ekologijo	2003	19
Grozd manjših hotelov	2003	35
Kongresni grozd	2003	29
Inovativni tekstilni industrijski grozd ITIC	2003	22

Vir: Jaklič et al., 2004, str. 6, spletna stran Gospodarske zbornice Slovenije, 2006

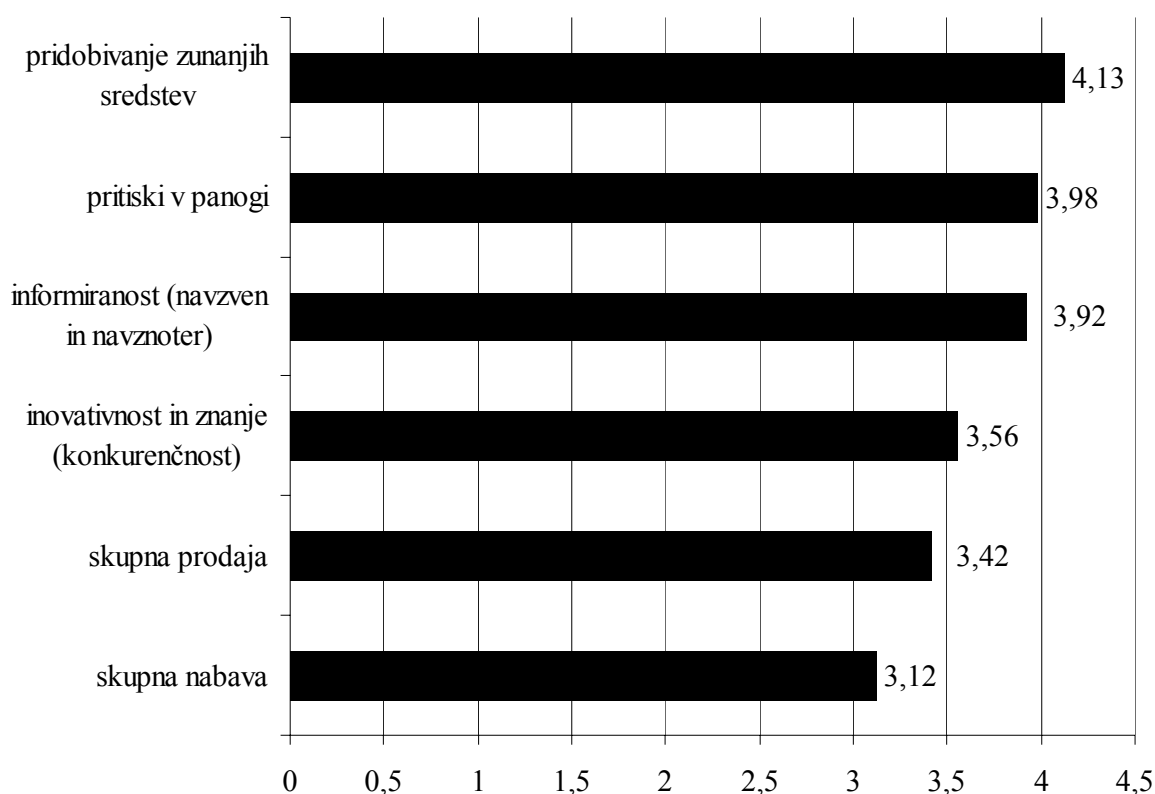
Med najpomembnejšimi razlogi za vključevanje v grozde so po navedbah podjetij:

- kandidiranje za evropska sredstva,
- ponujanje zahtevnejših izdelkov,
- skupna (kot grozd) kandidatura za državna sredstva,
- povečanje sodelovanja z nosilci znanja (npr. univerzami in inštituti).

Množico razlogov za vključevanje je mogoče razvrstiti v šest skupin dejavnikov (faktorjev). Pomembnost posameznih skupin dejavnikov prikazuje slika 27.

Najpomembnejšo skupino dejavnikov za vključitev v grozd predstavlja pridobivanje finančnih sredstev, ki ji sledijo pritiski v panogi. Ta skupina dejavnikov kaže, da sodelovanje v grozdih ni modna muha, ampak je nuja, ki podjetja sili v nove organizacijske oblike za spopadanje z okrepljeno konkurenco. Analiza je tudi pokazala, da je proces oblikovanja grozdov del formalne strategije večine podjetij, ki je bila vključena v raziskavo, kar kaže na resen odnos do tovrstnega povezovanja. Na resnost kaže tudi dejstvo, da v večini podjetij za aktivnosti v zvezi s sodelovanjem v grozdih skrbi član vrhnjega menedžmenta. Po pomembnosti skupin dejavnikov sledijo povečana potreba po pretoku informacij, večji inovativnosti in pridobivanju znanj, kar kaže na zavedanje o pomenu raznovrstnih znanj. Pomen znanj se nadalje kaže tudi v pričakovanju članov grozdov, da vlada spodbuja raziskave in prilagoditev izobraževalnih sistemov potrebam podjetij. Faktorska analiza se sklene s pomenom skupne prodaje in nabave.

Slika 27. Faktorska analiza razlogov za vključitev v grozd



Vir: Jaklič et al., 2004, str. 30

Analiza delovanja v grozdih v Sloveniji je obsegala tudi komuniciranje med člani posameznega grozda. Komuniciranje je namreč osnova za pretok informacij in znanj ter

krepitev zaupanja, ki je eden izmed najpomembnejših gradnikov uspešnega sodelovanja, ne samo v grozdih, ampak v vseh organizacijskih oblikah predvsem lastniško nepovezanih podjetij (tudi strateških zavezništev). Analiza je pokazala, da je stopnja zaupanja še dokaj nizka, saj je komuniciranje dobro le, ko gre za izmenjavo javno dostopnih informacij, bolj skromno pa je pri izmenjavi informacij o npr. kupcih, dobaviteljih, tehnologijah in kadrih. Mnoge prednosti oblikovanja grozdov se bodo lahko tako pokazale šele s krepitvijo zaupanja, to je intenzivnejšo izmenjavo informacij na vseh področjih sodelovanja. Velik pomen zaupanja potrjuje tudi analiza, ki ugotavlja, da je izoblikovanje zaupanja med člani najpomembnejši dejavnik za uspešen razvoj grozda, nezaupanje pa glavna ovira za njegov razvoj. Mnoga podjetja v grozdih so namreč neposredni konkurenti in nezaupanje zavira delo na skupnih projektih grozda.

Zanimiv je tudi razvoj stopnje zaupanja; v prvi generaciji grozdov, torej tistih, ki delujejo že dlje časa, se izmenjujejo tudi informacije zaupnejše narave, predvsem tehnološke. Takšen zrelejši grozd je npr. slovenski avtomobilski grozd, v katerem imajo člani dobre izkušnje tudi z izobraževanjem in usposabljanjem, optimizacijo dobaviteljske verige, skupnim intranetnim informacijskim sistemom ter projektno pisarno z bazo dokumentov o tehnologijah, povpraševanjih, ponudbah, kupcih in dobaviteljih. V podjetju Iskra Avtoelektrika d.d. npr. izpostavljajo boljši pretok informacij med člani grozda, skupen nastop na trgih, boljše sodelovanje v dobaviteljski verigi in izobraževanje. Na drugi strani pa v podjetju kot glavno bojazen izražajo nehoteno odtekanje znanja ter zlorabo informacij (Fučko, 2005, str. 48, 53, Jaklič et al., 2004, str. 6).

5.2 Podobnosti in razlike grozdov v Sloveniji in strateških zavezništev

Glavna podobnost med obema organizacijskima oblikama je vsekakor povezovanje podjetij kot načinom za uresničevanje strategije za spopadanje s povečano konkurenco, ki temelji na zaupanju partnerjev in se razvija pod pokroviteljstvom vrhnjega menedžmenta. Vse večji pomen ima prenos raznovrstnih znanj ter učenje.

Glavna razlika pa je geografska bližina podjetij in posledično kulturna in socialna sorodnost zaposlenih v sodelujočih podjetjih, ki se povezujejo v grozde. Grozdi so deležni tudi neposrednih vladnih spodbud, saj vlada preko oblikovanja grozdov želi dvigniti konkurenčne zmožnosti celotnega gospodarstva. Sklepanje strateških zavezništev je prepuščeno morebitnim partnerjem, ki se mu podjetja iz okolja s tradicionalno majhno stopnjo zaupanja verjetno izogibajo in se jim oblikovanje grozdov (predvsem s stališča varovanja lastnih znanj) vseeno zdi bolj varen način povezovanja, čeprav je tudi med člani grozda stopnja zaupanja relativno nizka. Prav tako je izogibanje sklepanju strateških zavezništev verjetno posledica strahu in neznanja pred poglobljenim sodelovanjem s podjetji iz drugih kulturnih okolij.

6. SKLEP

Strateška zavezništva postajajo v zadnjih 15 letih vse bolj razširjen način uresničevanja strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco, ki pomeni ekonomsko bistvo globalizacije. Podjetja uresničujejo strategijo z medsebojnim sodelovanjem, ki omogoča prilagajanje na spremembe v poslovnem okolju in so posledica omenjene konkurence. Delež prihodkov mnogih podjetij je v vse večji meri ustvarjen tudi z zavezništvu. Strateška zavezništva partnerjem omogočajo pridobivanje manjkajočih virov od zunaj in kombiniranje z notranjimi. Tovrstna kombinacija virov partnerjem v zavezništvu omogoča doseganje konkurenčnih prednosti. Jasno je, da mora biti potreba po zunanjih virih vzajemna.

Motivi za sklepanje strateških zavezništev so številni in podjetja običajno sklepajo zavezništva na temelju različnih kombinacij motivov, katerim je skupno, da temeljijo na uresničevanju strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco. Prilagajanje vladnim politikam in zakonodaji kot motiv počasi izgublja na pomenu zaradi krepitve liberalizacije mednarodnega gospodarstva, zmanjševanje in delitev stroškov je pomemben motiv v zrelih industrijskih sektorjih, dostop do potrebnih zunanjih virov pa je poglobljen motiv sklepanja zavezništev. Podobno velja za dostop na tuje trge, ki je bil eden prvih motivov v začetnem obdobju nastajanja strateških zavezništev kot načina za uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco. Strateško umeščanje kot motiv je lahko sporno v primeru, ko gre za sodelovanje za zmanjševanje konkurence, povezovanje konkurenčnih podjetij v primeru oblikovanja standardov pa ni sporno in je običajen postopek predvsem v sektorju z vrhunsko tehnologijo, kjer standardi še ne obstajajo. Za sektor z vrhunsko tehnologijo je značilen motiv delitev tveganj, ki so posledica hitrih tehnoloških sprememb in naraščajoče kompleksnosti novih tehnologij in na njih temelječih izdelkov.

Na vprašanje, ali je strateško zavezništvo ustrezen odgovor na okrepljeno konkurenco, kot ekonomsko bistvo globalizacije, je nemogoče odgovoriti preprosto. Ob upoštevanju smernic in napotkov (dobrih praks) so možnosti in koristi vsekakor velike, kar dokazujejo primeri uspešnih zavezništev. Recepta za zagotovljen uspeh ni, ker je vsako zavezništvo primer zase; za oblikovanje zavezništev so potrebna znanja, ki so pretežno neformalizirane narave in kot taka težko posnemljiva in prenosljiva. Trend v današnjem času je sklepanje množice zavezništev, ker posamezno podjetje tako najde optimalnega partnerja za posamezno področje delovanja. Takšen način omogoča optimalno kombiniranje notranjih virov z zunanjimi in uresničevanje strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco.

Sodelovanje na izbranem posameznem področju je vsekakor enostavnejše in zato bolj obvladljivo kakor sodelovanje na vseh področjih, kjer sta partnerski podjetji aktivni. Menimo, da je ravno zaradi tega strateško zavezništvo mnogokrat boljše izbira kakor združitev ali prevzem.

Množica empiričnih raziskav sicer še manjka, mnoge od izvedenih so prilagojene določenim gospodarskim sektorjem in podjetjem iz posameznih držav, a kljub temu je mogoče izluščiti temeljne značilnosti strateških zavezništev ter smernice za oblikovanje in izvajanje ter merjenje uspešnosti. Izsledki se nanašajo na rezultate raziskav, ti so dobljeni na določenih vzorcih podjetij, ki so sklepala oziroma sklepajo zavezništva. Prav tako so rezultati pridobljeni v določenem časovnem okviru. V dobi hitrih tehnoloških sprememb, ki povzročajo globalizacijo, se spreminjajo tudi pogoji poslovanja in posledično lahko tudi ugotovljeni odzivi podjetij.

Oblikovanje zavezništva je v splošnem razdeljeno na oblikovanje strategije, iskanje ustreznih partnerjev, izbiro primerne organizacijske oblike, upravljanje zavezništva ter prenehanje zavezništva. Za izvedbo vseh naštetih faz je značilen velik delež neformaliziranih znanj, ki so težko posnemljiva in prenosljiva. To je verjetno eden od pomembnih vzrokov za neuspešna zavezništva. Zmožnosti, ki so potrebne za vzpostavljanje zavezništva, veljajo v strokovni javnosti za ključno zmožnost in kot taka velja za enega izmed virov konkurenčne prednosti v dobi globalizacije.

Strateška zavezništva so povezana tudi z nekaterimi tveganji, od katerih je ključno tveganje odtekanje znanja in posledično izguba konkurenčnih prednosti partnerja. Tovrstno tveganje je mogoče zmanjšati z ustreznimi ukrepi. Iskanje ravnotežja med sinergijami sodelovanja partnerjev in ščitenja znanj je celo temeljna naloga vodstev partnerskih podjetij v času delovanja strateškega zavezništva.

Zaupanje, kot del socialnega kapitala, med kadri na vseh hierarhičnih nivojih partnerskih podjetij je bistvena sestavina uspešnega sodelovanja in praktično odpravi potrebo po množici ukrepov zaščite znanj in občutno zniža stroške nadzora pretoka informacij.

Primeri uspešnih zavezništev vseh organizacijskih oblik, ki so jih sklenili partnerji z ustreznim ujemanjem virov, komplementarnimi motivi, jasno načrtano strategijo, ustrezno prilagodljivo organizacijsko obliko in jim je uspelo vzpostaviti zaupanje sodelujočih kadrov na vseh nivojih, ter primeri neuspešnih zavezništev, pri katerih partnerskim podjetjem tega ni uspelo, potrjujejo glavno hipotezo o strateških zavezništvih, kot primernim načinom uresničevanja strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco, ki je ekonomsko bistvo globalizacije.

Sklepanje uspešnih zavezništev tudi v sektorju z vrhunsko tehnologijo, kjer gre za delitev tveganj in predvsem ščitenje lastnih znanj, potrjuje drugo hipotezo, da je mogoče z ustreznimi zaščitnimi ukrepi tveganje neželenega odtekanja znanj zmanjšati na minimum in izkoriščati sinergije sodelovanja v korist vseh partnerjev.

Povezovanju z namenom uresničevanja strategije za spopadanje z okrepljeno konkurenco se seveda ne morejo izogniti niti slovenska podjetja. Vendar je za njih značilno predvsem povezovanje v grozde, ki ga spodbuja tudi slovenska vlada z različnimi ukrepi. Predvidevamo, da je povezovanje v grozde bolj privlačno predvsem zaradi vladnih spodbud (tako finančnih kot moralnih) in občutka večje varnosti, ki jo daje domače kulturno in socialno okolje. Kljub temu je stopnja zaupanja med člani grozdov še vedno relativno nizka, predvsem v mlajših grozdih, strah pred zlorabo informacij in odtekanjem znanj pa ocenjen kot največja bojazen v okviru tovrstnega sodelovanja.

Okrepljena konkurenca seveda sproža odzive podjetij in jih sili v nove oblike uresničevanja strategij, le-te pa povratno vplivajo na konkurenčno okolje. Tako smo vse večkrat priča konkuriranju med posameznimi zavezništvami (npr. med zavezništvami za oblikovanje standardov in med zavezniškimi mrežnimi povezavami v letalskem prevozništvu) in manj med posameznimi podjetji, še posebej med podjetji v posameznem zavezništvu. Tovrstna ugotovitev se seveda nanaša samo na področje delovanja zavezništev, ne pa na vsa področja, kjer so aktivna partnerska podjetja.

Z magistrskim delom smo izpolnili vse štiri cilje, ki smo si jih zastavili na začetku:

- izluščili, analizirali in pojasnili smo značilnosti strateških zavezništev, kakor so motivi za sklepanje zavezništev, oblikovanje strategije zavezništva, organizacijske oblike zavezništev, izbiro partnerskih podjetij ter upravljanje, s čimer smo izpolnili prvi cilj;
- opisali in utemeljili smo dejavnike, ki vplivajo na izbor primerne organizacijske oblike strateškega zavezništva, in predlog ter opis aktivnosti, ki naj bi posamezno obliko tudi kakovostno uresničile, kar je bil drugi cilj magistrskega dela;
- opisali smo subjektivna in objektivna merila za merjenje uspešnosti strateških zavezništev in navedli model, ki prikazuje vplive na uspešnost zavezništva, s tem smo izpolnili tretji cilj;
- s temeljitim opisom konkretnih primerov uspešnih in neuspešnih zavezništev v avtomobilski industriji in industriji letalskih prevozov smo dosegli četrty zastavljeni cilj magistrskega dela.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura

1. Agusdinata Buyung, de Klein Wouter: The dynamics of airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8(2002), str. 201-211.
2. Axelrod Robert: *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. Princeton: Princeton University Press, 1997. 232 str.
3. Bamford James D., Gomes-Casseres Benjamin, Robinson Michael S.: *Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management, and organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. 410 str.
4. Barlett Christopher A., Ghoshal Sumantra: *Transnational management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000. 885 str.
5. Baughn C. Christopher, Denekamp Johannes G., Stevens John H., Osborn Richard N.: Protecting Intellectual Capital in International Alliances. *Journal of World Business*, 32(1997), 2, str. 103-117.
6. Bleeke Joel, Ernst David: *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?*. Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, str. 23-46.
7. Bleeke Joel, Ernst David: *The Way to Win in Cross-Border Alliances*. Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, str. 173-198.
8. Brandenburger Adam M., Nalebuff Barry: *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Harvard Business Review, 73(1995), 4, str. 57-72.
9. Brouthers D. Keith, Brouthers Lance Eliot, Wilkinson J. Timothy: Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning*, 28(1995), 3, str. 18-25.
10. Brueckner Jan K.: The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 19(2001), str. 1475-1498.
11. Bruner Robert F.: An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault. *Journal of Financial Economics*, 51(1999), str. 125-166.
12. Bruner Robert, Spekman Robert: The dark side of alliances: lessons from Volvo-Renault. *European Management Journal*, 16(1998), 2, str. 136-150.
13. Chang Yu-Chun, Williams George: European major airlines' strategic reactions to the Third Package. *Transport Policy*, 9(2002), str. 129-142.
14. Chen Homin, Chen Tain-Jy: Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38 (2003), str. 1-14.
15. Chen Homin, Chen Tain-Jy: Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*, 55(2002), str. 1007-1013.

16. Cohen Wesley M., Levinthal Daniel A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1990), 1, str. 128-152.
17. Cravens Karen, Piercy Nigel, Cravens David: Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. *European Management Journal*, 18(2000), 5, str. 529-541.
18. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A., Moffett Michael H., Moynihan Eugene O.: *Global business*, 3rd edition. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 581 str.
19. Czinkota Michael R.: The World Trade Organization: Perspectives and Prospects. Michael R. Czinkota, Masaaki Kotabe, eds., *Trends in international business: Critical Perspectives*. Malden (Mass.): Blackwell Publishers Inc., 1998, str. 3-8.
20. Das T. K., Teng Bing-Sheng: Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(1999), 4, str. 50-62.
21. Das T.K., Teng Bing-Sheng: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26 (2000), 1, str. 31-61.
22. Das T.K., Teng Bing-Sheng: Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2003), str. 279-308.
23. Duysters Geert: Partner or Perish: Surviving the Network Economy, (2001), 23 str. [URL: <http://alexandria.tue.nl/extra2/redes/duysters2001.pdf>].
24. Eisenhardt M. Kathleen, Bird Schoonhoven Claudia: Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(1996), 2, str. 136-149.
25. Ernst David: Envisioning Collaboration. James D. Bamford, Benjamin Gomes-Casseres, Michael S. Robinson, eds., *Mastering Alliance Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, str. 19-29.
26. Fučko Valentina: Vpliv velikosti podjetij na sinergijo delovanja vključenih primorskih podjetij v grozd, specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 85 str.
27. Fujimoto Takahiro, Arturo Heller Daniel: 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. Yannick Lung (ed.). *Proceedings of the Ninth GERPISA international colloquium on reconfiguring the auto industry: Merger & Acquisition, Alliances, and Exit*. Evry: Universite D'Evry , 2001, str. 1-13.
28. Geringer J. Michael: Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1991), 1, str. 41-62.
29. Ghosn Carlos: Saving the Business Without Losing the Company. *Harvard Business Review on Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, str. 129-150.
30. Glaister W. Keith, Buckley J. Peter: Strategic Motives for International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*, 33(1996), 3, str. 301-332.

31. Glaister W. Keith, Buckley J. Peter: Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures. *British Journal of Management*, 8(1997), str. 199-222.
32. Goh Kevin, Uncles Mark: The benefits of airline global alliances: an empirical assessment of the perceptions of business travelers. *Transportation Research Part A*, 37(2003), str. 479-497.
33. Gomes-Casseres Benjamin: Strategy must lie at the heart of alliances. *Financial Times*, October 16, 2000, str. 14-15.
34. Grant Robert M., Baden-Fuller Charles: A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Journal*, (1995), str. 17-21.
35. Guillen Mauro F.: Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology*, 27(2001), 1, str. 235-260.
36. Gulati Ranjay, Singh Harbir: The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(1998), str. 781-814.
37. Gupta Atul, Misra Lalatendu: The Value of Experiential Learning by Organizations: Evidence From International Joint Ventures. *The Journal of Financial Research*, 23(2000), 1, str. 77-102.
38. Hagedoorn John: Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(1993), str. 371-385).
39. Hamel Gary, Doz Yves L., Prahalad C.K.: *Collaborate with Your Competitors-and Win*. Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, str. 1-22.
40. Hatzichronoglou Thomas: The globalisation of industry in the OECD countries, STI Working Paper DSTI/DOC(99)2, 1999, 54 str.
41. Hitt A. Michael, Dacin M. Tina, Levitas Edward, Arregle Jean-Luc, Borza Anca: Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*: 43(2000), 3, str. 449-467.
42. Hrastelj Tone: *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*, 1. natis. Ljubljana: GV založba, 2001, 338 str.
43. Holmqvist Mikael: Intra- and interorganisational learning processes; an empirical comparison. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (2003), 4, str. 443-466.
44. Inkpen Andrew: Learning, Knowledge, Acquisition, and Strategic Alliances. *European Management Journal*, 16(1998), 2, str. 223-229.
45. Ireland R. Duane, Hitt Michael A., Vaidyanath Deepa: Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(2002), 3, str. 413-446.
46. Jaklič Marko, Cotič Svetina Anja, Zagoršek Hugo: *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003, zaključno poročilo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za konkurenco in sodelovanje, 2004, 62 str.

47. Javidan Mansour: Core Competence: What Does it Mean in Practice?. Long Range Planning, 31(1998), 1, str. 60-71.
48. Johnson Jean L., Sohi Ravipreet S.: The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. Journal of Business Research, 56 (2003), 9, str. 757-766.
49. Kalmbach Charles Jr, Roussel Charles: Strategy and Design,
[URL:http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/StrategyandDesign2.htm], 23.06.2006.
50. Keil Thomas: Strategic alliances – a review of the state of the art. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series 2000/10, 50 str.
51. Kemeny Jennifer M., Yanovitz Joel: Strategic Alliances: Finding the Hidden Leverage for Success. Reflections, 1 (2000), 3, str. 62-71.
52. Kogut Bruce: Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. Strategic Management Journal, 9(1988), 4, str. 319-332.
53. Kogut Bruce: Why Joint Ventures Die, v: Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management, and organization. Bamford James D., Gomes-Casseres Benjamin, Robinson Michael S., (eds.): San Francisco: Jossey-Bass, 2003. str. 207-215.
54. Long Carl, Vickers-Koch Mary: Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 24(1995), 1, str. 7-22.
55. Masson, Paul: Globalisation. Facts and figures, IMF Policy Discussion Paper PDP/01/4, 2001, 18 str.
56. Morrish S.C., Hamilton R.T.: Airline alliances-who benefits?. Journal of Air Transport Management, 8(2002), str. 401-407.
57. Morrison Allen J., Ricks David A., Roth Kendall: Globalization versus Regionalization: Which Way for the Multinational? Michael R. Czinkota, Masaaki Kotabe, eds., Trends in international business: Critical Perspectives. Malden (Mass.): Blackwell Publishers Inc., 1998, str. 271-282.
58. Moss Kanter Rosabeth: Collaborative Advantage: The Art of Alliances. Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, str. 97-128.
59. Narula Rajneesh, Hagedoorn John: Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. Technovation, 19(1999), str. 283-294.
60. Narula Rajneesh, Dunning John H.: Explaining international R&D alliances and the role of governments. International Business Review, 7(1998), str. 377-397.
61. Narula Rayneesh, Duysters Geert: Globalization and trends in international R&D alliances. Journal of International Management, 10(2004), str. 199-218.
62. Nielsen Bo Bernhard: An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. European Management Journal, 21(2003), 3, str. 301-322.

63. Nilsson Carl-Henric, Dernroth Jörgen: The strategic grounding of competitive advantage- The case of Scania. *International Journal of Production Economics*, 41(1995), str. 281-296.
64. Norman Patricia M.: Protecting knowledge in strategic alliances, Resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13(2002), str. 177-202.
65. Oberhänsli, Herbert, Vera Oscar: GLOBALIZATION: Concerns and Opportunities for the People in the Developing World, Main report, 2003, 94 str., [URL: <http://humanglobalization.org/facts/pdf/GlobDevConMain0308r.pdf>], 22.11.2006.
66. Ocampo José Antonio: Globalization and development, official report, ECLAC, 2002, 354 str.
67. Oum Tae Hoon, Park Jong-Hun: Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 3(1997), 3, str. 133-144.
68. Oum Tae Hoon, Zhang Anming: Key aspects of global strategic alliances and the impacts on the future of Canadian airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 7(2001), str. 287-301.
69. Oxley Joanne E.: Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 38(1999), str. 283-309.
70. Parkhe Arvind: Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(1993), 4, str. 794-829.
71. Pels Eric: A note on airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 7(2001), str. 3-7.
72. Porter Michael E.: On competition. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 485 str.
73. Porter Michael E.: Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(1998), 6, str. 77-90.
74. Prahalad C.K., Hamel Gary: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(1990), 3, str. 79-91.
75. Roussel Charles: Finding Joint Value. James D. Bamford, Benjamin Gomes-Casseres, Michael S. Robinson, eds., *Mastering Alliance Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, str. 30-35.
76. Roussel Charles J.: The Science of Alliances: Governance Roles and Responsibilities. [URL: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/6DA67EE3-E1FF-4A7A-92D1-35B5B688F227/0/alliance_governance_roles_resps_pov.pdf], 23.06.2006.
77. Roussel Charles J.: The The science of alliances: Negotiating. [URL: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/422E6FAD-E945-4B88-B18D0E871010B2D8/0/alliance_negotiations_pov.pdf], 23.06.2006.

78. Roussel Charles J.: The Science of Alliances: Making an Exit.
[URL: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/4A391B21-6C9E-4A26-BCA5-0D9DABADFB25/0/exiting_the_alliance_a4.pdf], 23.06.2006.
79. Reddy Sabine B., Osborn Richard N., Hennart Jean-Francois: The Prevalence of Equity and Non-equity Cross-border Linkages: Japanese Investments and Alliances in the United States. *Organization Studies*, 23(2002), 5, str. 759-780.
80. Reich Simon: What is globalization? Four Possible Answers. Working Paper #261, December 1998. [URL: <http://www.nd.edu/%7Ekellogg/WPS/261.pdf>], 10.01.2006.
81. Robson J. Matthew: Partner Selection in Successful International Strategic Alliances: The Role of Co-operation. *Journal of General Management*, 28(2002), 1, str. 1-15.
82. Rycroft Rober W.: Technology-based globalization indicators: the centrality of innovation network data. *Technology in Society*, 25(2003), str. 299-317.
83. Segrestin Blanche: Partnering to explore: the Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research Policy*, 34(2005), str. 657-672.
84. Shibata Kyohei: Motives for mega-alliance between US ex-trunk carriers and European flag carriers. *Journal of Air Transport Management*, 7(2001), str. 197-206.
85. Simonin Bernard L.: The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(1997), 5, str. 1150-1174.
86. Svetličič Marjan: Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa*, Ljubljana, XXXV, 6(1998), str. 1015-1017.
87. Svetličič Marjan: Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004, 205 str.
88. Tsang Eric W. K.: Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(1998), 3, str. 207-221.
89. Wagner Helmut: Implication of globalization for monetary policy, IMF Working paper WP/01/184, 2001, 62 str.
90. Williamson Oliver E.: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(1991), 2, str. 269-296.
91. Whipple Judith M., Frankel Robert: The Alliance Formation Process. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1(1998), 3, str. 335-357.

7.2 Viri

1. Evolution of Keiretsu and their Different Forms. [URL: <http://www.mgmt.utoronto.ca/~evans/teach363/keiretsu/keiretsu.htm>], 8.3.2005.
2. Global Industrial Restructuring, 6th Forum on Global Industrial Restructuring: Recent Trends and Policy Issues, OECD, 2002, 52 str.
3. New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances, OECD, 2001, 174 str.
4. OECD: Economic Survey of the euro area, 2003, Policy brief, July, 2003, 8 str.

5. Prisoner's dilemma. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Prisoner's_dilemma#Real-life_examples], 10.5.2006.
6. Renault-Nissan Alliance, September 2005, 49 str.
[URL: http://www.renault.com/renault_com/en/images/Alliance_Booklet_Sept_2005_GB_tcm1120-297154.pdf], 16.03.2006.
7. South Korea: End the Chaebol Culture.
[URL: <http://www.morganstanley.com/GEFdata/digests/20030604-wed.html>], 8.3.2005.
8. Spletna stran podjetja Ford.
[URL: <http://www.ford.com/en/company/about/brands/volvo.htm>], 22.11.2006.
9. Spletna stran General Electrics. [URL: <http://www.ge.com>], 2.11.2006.
10. Spletna stran Gospodarske zbornice Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si>], 5.11.2006.
11. Spletna stran podjetja Iskra Avtoelektrika. [URL: <http://www.iskra-ae.com>], 5.11.2006.
12. Spletna stran podjetja Istrabenz. [URL: <http://www.istrabenz.si>], 5.11.2006.
13. Spletna stran podjetja Nissan. [URL: <http://www.nissan-global.com>], 11.10.2006.
14. Spletna stran banke Nova Ljubljanska banka. [URL: <http://www.nlb.si>], 5.11.2006.
15. Spletna stran podjetja Sava. [URL: <http://www.sava.si>], 5.11.2006.
16. Spletna stran Star Alliance. [URL: <http://www.staralliance.com>], 25.04.2006.
17. Spletna stran podjetja Unior. [URL: <http://www.unior.com>], 5.11.2006.
18. Spletna stran s statističnimi podatki Econstats. [URL: <http://www.econstats.com/weo/V018.htm>], 22.11.2006.
19. Statistični paket na internetni strani WTO.
[URL: <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E>], 25.04.2006.
20. World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. New York and Geneva: United Nations, 2005, 366 str.
21. World Investment Report 2006: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. New York and Geneva: United Nations, 2006, 366 str.
22. Zaibatsu and Keiretsu – Understanding Japanese Enterprise Groups.
[URL: <http://articles.corporate.findlaw.com/articles/file/00998/00949>], 24.2.2005.