

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN ISKANJE PRIMERNEGA
STRATEŠKEGA PARTNERJA: PRIMER SKUPINE FMC Group**

Ljubljana, september 2007

UROŠ MLAKAR

IZJAVA

Študent Uroš MLAKAR izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roberta KAŠETA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 21. september 2007

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1. Strateški razvoj podjetij	2
1.1. Rast podjetij in strategije	2
1.2. Prednosti in slabosti zunanje rasti	3
1.3. Dejavniki spodbujanja oblikovanja povezav med podjetji	4
1.4. Motivi in razlogi za povezovanja	4
2. Strateška partnerstva med podjetji	5
2.1. Definicija strateškega partnerstva	5
2.2. Vrste strateških povezav med podjetji	6
2.3. Področja partnerskih povezav	9
2.3.1 Področja podjetniškega povezovanja	9
2.3.2 Delitev zavezništev glede na stopnjo konflikta med partnerji	10
3. Oblikovanje strateških zavezništev	11
3.1 Uspešno strateško zavezništvo	11
3.1.1 Pogoji za uspešno povezovanje	11
3.1.2 Model za izbiro strateškega zavezništva	13
3.2 Nevarnosti strateškega povezovanja	13
3.3 Določanje strategije partnerske povezave	16
3.3.1 Elementi skupne strategije	17
3.3.2 Proces skupnega planiranja	19
3.4 Izбира ustreznega strateškega partnerja	20
3.4.1 Proces izbire partnerja	21
3.4.2 Dejavniki izbire strateškega partnerja	21
3.5 Vzpostavitev in prenehanje strateške povezave	25
3.5.1 Vzpostavitev strateške povezave	25
3.5.2 Prenehanje povezave	27
4. Analiza strateških povezovanj v skupini FMC	28
4.1. Predstavitev podjetja	28
4.2. Motivi in razlogi za povezovanja podjetja FMC Group	29
4.2.1 Umestitev strategije	29
4.2.2 Motivi skupine FMC	30
4.2.3 Priložnosti oz. motivi v prihodnje	32
4.3. Primerna oblika strateške povezave	33
4.4. Področja sodelovanja med podjetji znotraj skupine	34
4.5. Priporočila za oblikovanje partnerstev znotraj skupine FMC	36
4.6. Oris primernega strateškega partnerja	38
4.7. Ovrednotenje analize in predlogov	42
5. Sklep	42
Literatura	45
Viri	46

Uvod

Hitro spreminjanje poslovnega okolja podjetja in potreba po prilagajanju, sta pojma, ki v grobem in obenem zelo natančno definirata razmere v modernih gospodarstvih. Svet okoli nas se razvija hitro kot še nikoli in hitrost razvoja se še vedno stopnjuje eksponentno. Ob boku spreminjajočemu se okolju podjetja, se veča tudi konkurenca, ki je postala globalna in od podjetij zahteva, da nenehno vlagajo v razvoj in so usmerjena v prihodnost. Nenehna nuja vlaganja v razvoj in znanje, je v bližnji preteklosti mnoga podjetja vodila v združevanja in oblikovanja velikih družb, ki pa mnogokrat niso izpolnila pričakovanj, še huje, mnogo zvez je propadlo.

Kot posledica navedenim dejavnikom so se v okviru poslovnih strategij začela razvijati t.i. strateška zavezništva oz. strateška partnerstva, katera lahko ob ustrezni podpori strateškega managementa zagotovijo dolgoročno rast in razvoj, ter posledično tudi »gibkost« in predvsem uspešnost podjetja. Bistvo poslovnih strategij, katere delimo na *strategije neodvisnosti* in *strategije sodelovanja*, s katerimi podjetje razvije neko obliko strateškega partnerstva z drugimi podjetji, je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 204). Strateška zavezništva torej predstavljajo možno pot do konkurenčne prednosti podjetja, oz. nekateri avtorji so še bolj eksplicitni in navajajo, da je rast in uspešnost posameznega podjetja odvisna prav od povezav in pozicioniranja v njih.

Na tem mestu velja poudariti pomemben pojem »strateško« zavezništvo, ki je prisoten tekom celotnega diplomskega dela. Pomembnost pojma leži v dejstvu, da dejansko le strateški pristop k oblikovanju zavezništva, omogoča zmanjševanje tveganj, izmenjavo informacij, dostop do novih znanj, dostop do novega kapitala ter tudi do drugih virov, potrebnih za rast in razvoj podjetja. Pravilen in strokoven pristop k oblikovanju zavezništva je torej ključen pri implementaciji in izkoriščanju prednosti, ki jih tovrstne povezave med podjetji omogočajo.

Namen tega diplomskega dela je razčleniti tematiko strateških zavezništev oz. povezav med podjetji, ter managementu podjetja FMC d.o.o., osvetliti možnost glede potencialnih bodočih strateških partnerstev. V sklopu tega, bom podal profil primerne strateškega partnerja za podjetje FMC d.o.o., kar bo obravnavano tematiko apliciralo na konkreten primer. Med ključna raziskovalna vprašanja diplomskega dela sodijo: zakaj oz. kako strateška zavezništva pripomorejo k razvoju oz. rasti podjetja, kaj so prednosti in slabosti zavezništev, katera oblika povezovanj je najbolj primerna, ter nenazadnje kako izbrati primerne partnerja za oblikovanje strateškega zavezništva.

Izbrana metodologija zajema pregled obstoječe literature ter strokovnih člankov iz tujine in Slovenije, katere bom uporabil za predstavitev teorije s področja strateških povezav. Uporabil bom notranjo dokumentacijo podjetja FMC d.o.o. in pogovore z vodilnimi v podjetju, kar bo predstavljalo osnovo za aplikacijo konkretnega problema na teoretično osnovo, pridobljeno v prvem delu naloge. Združitev teoretične osnove in definiranih zahtev, želja oz. strategije

podjetja FMC d.o.o., bo na koncu prineslo rezultat v obliki predlaganega profila ustreznega strateškega partnerja, oz. v predlagani primerni obliki povezave med podjetji.

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno v tri večje sklope, med katerimi prvi povzema teoretično osnovo izbrane tematike strateških zavezništev. V drugem delu bom predstavil podjetje FMC d.o.o. in na kratko analiziral do sedaj oblikovana strateška zavezništva ter povezave, s katerimi se je srečalo podjetje FMC d.o.o.. V zadnjem delu bom na podlagi dosedanjih izkušenj podjetja in teoretičnih izhodišč, podal predloge in smernice za morebitna prihodnja povezovanja, kar bo obenem predstavljalo oris primerne strateškega partnerja.

1. Strateški razvoj podjetij

1.1. Rast podjetij in strategije

Da razumemo smisel strateškega razvoja podjetja in v okviru tega strateška povezovanja med podjetji, je potrebno najprej definirati, kako sta povezani rast podjetja in oblikovanje celovite (korporacijske) strategije.

Kot že rečeno, gospodarsko okolje tudi v Sloveniji postaja vse bolj dinamičen pojav in v tovrstnem okolju so uspešna podjetja tista, ki so usmerjena v rast. Jasna usmeritev v rast in razvoj je eden od razlogov, zakaj je opredelitev celovite strategije, ena od temeljnih odločitev vsakega podjetja, glede načrtovane rasti in razvoja. Na prvi stopnji opredeljevanja celovite strategije, se podjetje odloča med strategijo rasti, strategijo ustalitve in strategijo krčenja (Pučko, 1999, str. 179). Za tematiko tega diplomskega dela je relevantna predvsem strategija rasti, katero podjetje izbere, da izboljša konkurenčni položaj, poveča aktivnosti dosedanjega poslovanja, dodaja nove proizvode in širi svojo dejavnost na nove trge. Razloge za izbiro strategije rasti bom bolj podrobno navedel v nadaljevanju, ko bom predstavil razloge za povezovanja podjetij, saj le-ti praktično sovpadajo.

Strategija rasti ima v teoriji in praksi več podstrategij, katere lahko med seboj delimo na podlagi različnih kriterijev. V primeru, da delimo strategijo rasti na podlagi razmerja med proizvodi in trgi, govorimo o t.i. Ansoffovem konceptu in se soočamo z štirimi podstrategijami (Pučko, 1999, str. 180):

- strategija obdelave trga
- strategijo razvoja proizvoda
- strategija razvoja trga
- strategija diverzifikacije.

Druga možna delitev bolje sovпада s tematiko tega diplomskega dela in temelji na drugačnem kriteriju. Kriterij za delitev strategije rasti, je v tem primeru, kriterij razvoja strategije, ki le-to deli na (Lahovnik, 2003, str. 4):

- strategijo notranje rasti,
- strategijo spojitve,
- strategijo priključitve in
- strategijo strateške zveze.

Podstrategijo **notranje rasti** lahko razvijamo z dodatnim investiranjem v podjetje in z dodatnim zaposlovanjem. Pogoj za to vrsto podstrategije so proste ali neizkoriščene kapacitete. Naslednje tri podstrategije so t.i. strategije **zunanje rasti**. Za podstrategijo spojitve se odločajo podjetja, ki skupaj oblikujejo novo delniško družbo, na katero preide premoženje družb in skupno uporabljanje resursov. Pri podstrategiji priključitve gre za prevzem ciljnega podjetja s strani drugega podjetja, kadar pa govorimo o podstrategiji strateške zveze, imamo v mislih partnerstvo dveh ali več podjetij, ki nastane z namenom sodelovanja na izbranem poslovnem področju. Nekatere izmed oblik te podstrategije so skupna vlaganja, franšize, licence, skupne raziskave in razvoj ter dolgoročni sporazumu o skupnih nabavah (Lahovnik, 2003, str. 7). Več o vrstah in oblikah strateških zvez v poglavju o oblikovanju zavezništev.

Pri oblikovanju katerekoli strategije rasti je potrebno predvsem temeljito poznavanje lastnih prednosti in slabosti. Ta faktor je še posebej pomemben pri oblikah rasti, ki vključujejo povezovanja z drugimi podjetji in partnerji, torej pri oblikah zunanje rasti, vključujoč tudi strateška zavezništva. Pri združevanju, povezovanju oz. iskanju strateškega partnerja iščemo namreč podjetje, ki bi se dopolnjevalo z našim tako, da bi izkoristilo naše prednosti ali omililo naše slabosti.

1.2. Prednosti in slabosti zunanje rasti

Modernemu okolju 21. stoletja vsekakor bolje kljubujejo oblike zunanje rasti podjetja. To dejstvo je posledica **prednosti**, ki jih ponuja zunanja rast nasproti alternativni notranje rasti (Pučko, 2003, str. 183; Hrastelj, 1990, str. 112):

- hitrost rasti – konkurenci ne damo dovolj časa da se pripravi;
- nezahtevnost v pogledu potrebnih sredstev za investiranje;
- manjše tveganje – še posebej na nepoznatih tržiščih;
- utrta pot na nove trge – še posebej s prevzemom konkurenta;
- prihranek časa in kadrov;
- posebna prednost v primeru nakupa podjetja z zelo razvitim R&R, blagovno znamko, licenco;
- znebimo se lahko pomembnega tekmeca;

- pridobimo lahko nove poslovne partnerje.

Slabosti zunanje rasti, katere nikakor ne gre zanemariti pa so med drugimi (Hrastelj, 1990, str. 112):

- morebitna previsoka cena (zaradi nevidnih postavk);
- veliko tveganje – še posebej v primeru napačne ocene;
- neustrezna organizacija;
- težave z odprodajo odvečnih sredstev;
- težka dostopnost do verodostojnih informacij.

1.3. Dejavniki spodbujanja oblikovanja povezav med podjetji

Jasno je torej, da je temeljna usmeritev podjetja v rast in razvoj, ter posledično oblikovanje strategije rasti, skorajda postala nuja za preživetje v gospodarskem okolju na začetku 21. stoletja. **Značilnosti novega okolja**, ki tako močno vplivajo na poslovanje in razvoj podjetij so sledeče:

- relativno omejeni viri
- pojav močne konkurence – kot posledica novih virov; pojav novih vrst konkurence – neprestan razvoj tehnologij
- povečana pričakovanja potrošnikov glede storitev in kakovosti znanj kot posledica boljše informiranosti strank
- pritiski močnih in velikih dobaviteljev
- brezmejnost trgov in konkurence, kot posledica pojava interneta
- hitro spreminjajoči se trgi in tehnologije
- nepredvidljivost okolja.

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

1.4. Motivi in razlogi za povezovanja

Obstaja mnogo različnih motivov in razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za oblikovanje strateških povezav. Večina teh razlogov je pogojena z omenjenimi značilnostmi gospodarskega okolja, ali stimulirana z dejavniki, ki spodbujajo medorganizacijska povezovanja in združevanja. Motivi nekaterih podjetnikov so tipično **ekonomski** (razpršitev tveganja, ekonomije obsega, znižanje stroškov...), drugi se naslanjajo na **osebni** motiv

(povečan ugled, novi izzivi...) in nenazadnje so tu tisti, ki zasledujejo **strateške** motive kot so; zasledovanje tržne moči, prevzem konkurenta, pridobitev surovin, ustvarjanje ovir za vstop v panogo idr. (Brouthers, 1998, str. 348).

Ne glede na motive, povezovanje podjetjem omogoča zmanjševanje negotovosti in tveganja, izkoriščanje geografskih razlik in komplementarnega znanja, ter tudi učinkovitejšo sposobnost zadovoljevanja zahtev velikih kupcev, glede poenostavljene strukture dobaviteljev (Čehovin, 2005, str. 33).

Majhnim podjetjem, ki ne želijo rasti ali rastejo počasi, povezovanje z drugimi podjetji omogoča izkoriščati nekatere lastnosti in prednosti, ki sicer pripadajo le velikim podjetjem. Majhnim podjetjem, ki si želijo napredka in pospešene rasti, pa oblikovanje povezav omogoča premoščanje primanjkljajev v virih in zmožnostih. Seveda pa mora doseganje koristi vedno potekati v obeh smereh. Obe partnerski podjetji morata imeti možnost presegati svoje primanjkljaje s pomočjo zavezniškega odnosa (Arena, 1997, v Čehovin, 2005, str. 34).

Spodaj, povzeto po več avtorjih (Pennings, 1980, str. 14; Arena, 1997; Rigsbee, 2000, str. 2; Yoshino et. al., 1995, str. 93.), so navedeni najbolj pogosti konkretni razlogi za oblikovanje partnerskih povezav. Vse izmed njih lahko umestimo v zgoraj navedeno grobo klasifikacijo podjetniških motivov. Razlogi so smiselno navedeni v vrstnem redu po njihovi zastopanosti v literaturi in so naslednji: zmanjšanje tveganja, doseganje diverzifikacije, ekonomije obsega in racionalizacija, povezovanje za doseganje razvoja trga, povezovanje za doseganje penetracije na trgu, onemogočanje konkurence, komplementarne tehnologije, ekonomije znanja, zmanjševanje transakcijskih stroškov, vertikalna integracija, vladni predpisi in ovire, tehnološka kompleksnost in negotovost, dopolnitev obstoječih tržnih poti z novimi izdelki, vzpodbuda podjetniškemu duhu, pridobivanje ugleda, idr.

2. Strateška partnerstva med podjetji

Prvotni cilj poslovnih sodelovanj med podjetji, t.j. zniževanje stroškov, se dandanes vse bolj preusmerja v omogočanje in zagotavljanje zahtevnejših strateških povezav. Gre za podaljševanje časovnega trajanja pogodbenega razmerja, ki se iz kratkoročnega vse bolj spreminja v dolgoročno strateško usmerjeno razmerje. Tako prihaja do oblikovanja partnerskih povezav, ki ne temeljijo le na trgu, ampak na sodelovanju in zaupanju. Nastajajo t.i. mreže podjetij (Petelin, 2004, str. 20).

2.1. Definicija strateškega partnerstva

V literaturi se pojavlja mnogo različnih ter obenem podobnih terminov (strateška zavezništva, strateška sodelovanja, strateška zveza, partnerstvo..), zato je potrebna jasna opredelitev in razvrstitev nekaterih pomembnejših oblik povezovanj med podjetji. V nadaljevanju so najprej

navedene različne definicije zavezništev, sledijo pa jim opisi najpogostejših oblik medpodjetniškega sodelovanja.

Ena prvih definicij opredeli strateška zavezništva kot združevanje specifičnih virov in znanj dveh ali več sodelujočih podjetij, z namenom doseči skupen cilj, ter tudi cilje vsakega posameznega sodelujočega partnerja (Varadarajan, Cunningham, 1995, str. 282).

Drugi avtorji strateška zavezništva opredelijo bolj ohlapno in navajajo, da so lahko strateška zavezništva zelo preprosta v obliki dveh podjetij, ki si delita svoje tehnološke in\ali marketinške vire. Na drugi strani pa so lahko strateška zavezništva visoko kompleksna in vključujejo več podjetij, lociranih v različnih državah, ter tvorijo strateška zavezništva tudi z drugimi podjetji izven prvotne mreže in tako oblikujejo mrežo podjetij, v kateri si lahko povezana podjetja med seboj tudi konkurirajo na različnih področjih (Vyas, Shelburn, Rogers, 1995, str. 50).

Učinkovito sodelovanje danes torej pomeni sposobnost podjetij hkrati sodelovati in konkurirati (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001, str. 277). Hkratno sodelovanje in konkuriranje (angl. *coopetition*) je proces kombiniranja sodelovanja in konkuriranja. Pomeni konkurirati, da bi ustvarili večjo vrednost medtem ko tekmujemo, da bi dobili čim večji kos te vrednosti (Krnc, 2005, str. 10).

2.2. Vrste strateških povezav med podjetji

Pri iskanju večje učinkovitosti in konkurenčnih prednosti ter obenem izogibanju tržni negotovosti in hierarhični rigidnosti se pojavljajo mnoge različne oblike medpodjetniških povezav. V nadaljevanju so zbrane najpogostejše oblike odnosov med podjetji, oziroma oblike organiziranosti strateških povezav. Razlikujejo se po smeri povezovanja, stopnji integracije in stopnji formalne ureditve. Povzeto po več avtorjih :

- **Partnerstvo** je tesna oblika sodelovanja in zveza med različnimi partnerji, ljudmi, organizacijami in podjetji. Določajo jo skupni cilji in medsebojna odvisnost. Zveza ni pogojena z medsebojnim lastništvom. V sklopu partnerstev ločimo partnerstvo s stranko, partnerstvo z dobaviteljem, partnerstvo z zaposlenimi in družabniki, ter posebna osebna ali profesionalna partnerstva. Nekateri avtorji navajajo še partnerstvo med ljudmi in tehnologijo.
- **Zveze** so manj tesna zavezništva, oziroma dogovori med podjetji ali organizacijami, brez medsebojnega lastništva.
- **Strateško zavezništvo** (angl. *strategic alliance*) pomeni dolgoročno sodelovanje dveh ali več podjetij s komplementarnimi viri, ki so oblikovali lastniški ali nelastniški odnos, da bi dosegli skupen cilj, ki je posameznemu podjetju nedosegljiv. Ureditev je običajno

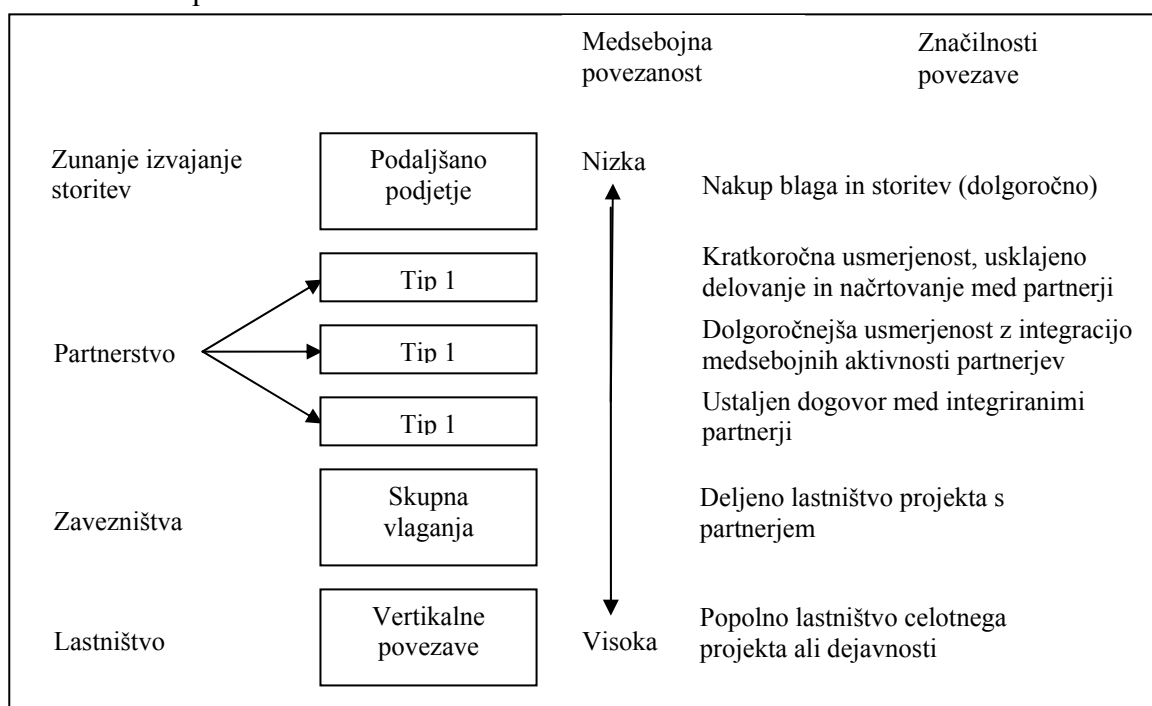
formalna, vendar je lahko po potrebi zelo fleksibilna in obsega le specifične vire vsakega posameznega podjetja, potrebne za hiter odziv na tržne priložnosti. Lahko se oblikujejo v proizvodni ali servisni verigi, ali v funkcionalnih linijah kot so trženje in distribucija.

- **Podjetniške mreže** (angl. business network) so skupine že uspešnih majhnih in srednjih podjetij, ki sodelujejo pri iskanju novi poslovnih priložnosti. Povežejo se, da bi zgradili potrebno kritično maso za doseganje konkurenčnih prednosti obsega, povezanih proizvodov in hitrosti kot jih imajo večja bolj diverzificirana podjetja. Izvajajo skupne projekte, da bi bila bolj konkurenčna na domačih in tujih trgih, kar temelji na izgradnji zaupanja, fleksibilnosti in nenehnega kombiniranja virov (Čehovin, 2005, str. 40).
- **Skupna vlaganja** (angl. joint venture) so zveza neodvisnih podjetij, ki skupaj ustanovijo novo podjetje, katerega upravlja ločeno, neodvisno vodstvo in služi specifičnim potrebam starševskih podjetij, kot je npr. R&D ali trženje. Skupna vlaganja zahtevajo visoko stopnjo predanosti in so zato opcija predvsem za velika podjetja (Todeva, 2005, str.124).
- **Z združitvijo ali prevzemom** (angl. merger or acquisition) neko podjetje prevzame polni nadzor nad sredstvi drugega podjetja in začne upravljati s tem podjetjem preko mehanizma lastniških pravic.
- **Kapitalske povezave** (angl. equity investments) predstavljajo odkup večinskega ali manjšinskega deleža nekega podjetja, s strani drugega podjetja direktno preko nakupa delnic (Todeva, 2005, str.124).
- **Lastniško partnerstvo** ima vse prvine strateškega zavezništva, dodatno pa ga zaznamuje medsebojno lastništvo, oz. vložki partnerjev in skupno vlaganje v novo formalno podjetje, ki ne služi operativnemu delovanju partnerjev.
- **Implicitni sporazumi** predstavljajo formalno najšibkejšo povezavo in obsegajo neizrečene dogovore med strankami v poslovnem odnosu. Jamstvo za upoštevanje dogovora zagotavlja tržni mehanizem, ki grozi z izgubo bodočih poslov ob morebitni kršitvi dogovora med partnerjema.
- **Franšizno zavezništvo** (angl. franchising) pomeni, da izdajatelj franšize, najemniku franšize odobri uporabo blagovne znamke na določenem geografskem področju, obenem pa ohrani kontrolo nad izvajanjem cenovne politike, marketinga in postavljanja standardov in norm (Todeva, 2005, str.125).
- **Zunanje izvajanje storitev** (angl. outsourcing) predstavlja nakup določenih izdelkov ali storitev, namesto da jih proizvajamo ali zagotavljamo sami. Največkrat gre za storitve oglaševanja, tržnih raziskav in neposrednega trženja. Tudi tovrstne povezave med podjetji lahko sčasoma preidejo v tesna sodelovanja.

- **Kooperacije** (angl. cooperatives) so koalicije malih podjetij, ki združujejo, koordinirajo in upravljaajo svoje skupne vire.
- **R&R konzorciji** (angl. R&D consortia) so medpodjetniški dogovori o skupnem raziskovalno razvojnem programu in se največkrat pojavljajo v hitro spreminjajočih tehnoloških področjih in panogah.
- **Strateški dogovori o sodelovanju** (angl. strategic cooperative agreements) obsegajo poslovne mreže na osnovi pogodb in združene veččlanske strateške kontrole, kjer partnerji sodelujejo pri ključnih strateških odločitvah in si delijo odgovornost za nastale rezultate.
- **Mreže podizvajalcev** (angl. subcontractor networks) lahko uvrstimo med strateške povezave, kadar se podjetje in podizvajalec skupaj dogovorita o dolgoročnem sodelovanju, ter v okviru dogovora postavita dolgoročne cene, količino proizvodnje in dobavne cikle (Todeva, 2005, str.125).

Primerjavo med nekaterimi vrstami partnerskih povezav in stopnjo formalizacije odnosov med partnerji podaja Slika 1, ki grafično prikazuje vertikalno povezovanje v verigi dodane vrednosti.

Slika 1: Vrste partnerskih odnosov.



Vir: Graham, 1998, str. 187.

Celotno paleto različnih povezav med podjetji, je mogoče zelo v grobem povzeti z dvema opredelitvama. Prva se nanaša na samo definicijo strateškega partnerstva in le tega opredeli kot *povezavo med vsaj dvema partnerskima organizacijama, ki po implementaciji partnerskega dogovora ostaneta pravno samostojni, si delita ugodnosti in vodstvene*

pristojnosti nad dogovorjenimi skupnimi nalogami, ter skupaj kontinuirano ustvarjata dodano vrednost na enem ali več strateških področjih, kot je tehnologija ali proizvod (Yoshino, 1995, str. 5). Druga opredelitev, katero navajajo mnogi avtorji (Hrastelj, 2001; Bolta, 1997), pa celotno paleto vrst partnerskih povezav v grobem razdeli v *tri skupine partnerskih povezav: nekapitalske, kapitalske in skupna vlaganja*.

2.3. Področja partnerskih povezav

Oblikovanje zavezništev oz. partnerskih povezav je posledica potreb partnerjev po nadgraditvi poslovanja z medpodjetniškimi povezovanji. Potrebe izhajajo iz okolja v katerem se podjetniki nahajajo in možnosti za medpodjetniško sodelovanje je nešteto. V množici možnosti je mogoče najti področja, na katerih se v praksi največkrat oblikujejo podjetniške povezave (Čehovin, 2005, str. 36-38).

2.3.1 Področja podjetniškega povezovanja

- *Nabava*. Sodelovanje na tem področju lahko znatno vpliva na znižanje nabavnih cen in izboljšanje pogojev dostave. Koristi sodelovanja na tem področju so hitro vidne, predvsem pa omogočajo manjšim podjetjem, da si izborijo boljše pogoje glede nabave surovin, storitev ter znanja in zato lažje konkurirajo velikim (Čehovin, 2005, str. 36).
- *Trženje*. Sodelovanje na tem področju lahko reši težave, povezane z omejenim strokovnim znanjem in omejenimi finančnimi sredstvi namenjenimi za trženje, kar v manjših podjetjih mnogokrat predstavlja problem. Podjetja sodelujejo z izmenjavo informacij, združevanjem virov ali z medsebojnim promoviranjem. Skupaj lahko tržijo celotno storitev, čeprav vsako od podjetji obvladuje le del storitve.
- *R&R*. To je še eno področje, kjer si povezana podjetja uspešno delijo stroške, strokovno znanje, informacije in razvojne vire, z namenom uvedbe novega proizvoda, tehnologije ali znanja. Pomemben faktor na tem področju je tudi delitev tveganja in stroškov ob morebitnem neuspehu projekta.
- *Človeški viri*. Znanje in izkušnje zbrane v človeškem kapitalu posameznega podjetja, se ob podjetniškem sodelovanju uspešno mešajo in ustvarjajo nova znanja, ter uspešneje implementirajo nabrane izkušnje v praksi.
- *Proizvodnja*. Izboljšana kakovost, povečane proizvodne zmogljivosti in višji donos na kapitalske investicije, so pogoste koristi podjetniškega sodelovanja na področju proizvodnje.

- *Logistika.* Poslovne povezave lahko koordinirajo proizvode in storitve ter ponudijo koordinirane dostave, zato je tudi področje logistike lahko uspešno področje podjetniškega sodelovanja.
- *Distribucija.* Sodelovanje na tem področju lahko distributerju omogoči izboljššan nadzor nad zalogami, zmanjšanje transakcijskih stroškov in manjše možnosti za presahnitev zalog. Na drugi strani lahko proizvajalec več truda vloži v oblikovanje odnosov z distributerji, ki mu prinašajo zmanjšanje transakcijskih stroškov in zanesljiv vir informacij iz trga (Čehovin, 2005, str. 37).
- *Administracija.* Na tem področju je na voljo izmenjava osebja in skupna uporaba virov. Majhna podjetja na ta način lahko pridejo do upravljaljskih znanj, ki jim brez strateškega povezovanja ne bi bila dosegljiva.
- *Mednarodna trgovina in izvoz.* Sodelovanje na tem področju lahko manjšim izvoznim podjetjem omogoči dostop do novih trgov in novih pogodbenih možnosti. Prav tako se srečajo z globalnimi izkušnjami večjih izvoznih partnerjev (Čehovin, 2005, str. 38).

2.3.2 Delitev zavezništev glede na stopnjo konflikta med partnerji

Četudi je partnerska povezava že ustvarjena in že sama beseda partnerstvo daje pridih varnosti, pa ne smemo pozabiti, da so partnerji v zvezi kljub temu še vedno lahko tržni nasprotniki. Yoshino (1995, str. 19) v svojem delu loči štiri oblike zavezništev glede na možnost konflikta ter obsega medsebojnega vpliva in sicer: *prokonkurenčno*, *nekonkurenčno*, *predkonkurenčno* in *konkurenčno zavezništvo*.

Prokonkurenčno zavezništvo predstavlja vertikalno povezavo v panogi, največkrat med proizvajalcem in njegovimi dobavitelji in distributerji. V takšni zvezi podjetja med seboj niso konkurenti in njihov medsebojni vpliv je majhen, zato je možnost konflikta majhna. Tovrsten tip zavezništev se v nekaterih primerih uporablja za tekmovanje z svojimi neposrednimi konkurenti.

Nekonkurenčno zavezništvo predstavlja zavezništvo znotraj iste industrije, kar pomeni, da si morajo biti povezana podjetja dovolj različna, da je smiselno oblikovati partnersko povezavo. To pomeni, da si podjetja med seboj niso konkurenti in lahko svoja znanja, izkušnje in vire združijo pri razvoju novih izdelkov in tehnologij. Gre torej za tesno sodelovanje in medsebojno interakcijo.

Predkonkurenčno zavezništvo pomeni, da je sodelovanje vnaprej točno določeno. Povezana so podjetja iz med seboj nepovezanih panog, sodelovanje pa temelji na točno določenih aktivnostih. Povezujejo se podjetja, z namenom skupnega razvoja novega izdelka, kar predstavlja možnost kasnejšega rivalstva na trgu. Interakcija med povezanimi podjetji je

omejena na raziskovalne oddelke, kar je povezano z varovanjem informacij o ključnih strateških sposobnostih partnerjev, ki postajajo vse bolj pomembne, ko se skupni projekt med partnerjema bliža koncu.

Konkurenčno zavezništvo predstavlja povezavo med neposrednimi konkurenti na končnem trgu. Glede skupnih aktivnosti in medsebojne interakcije so podobna nekonkurenčnim, vendar pa je tu prisotna velika nevarnost konflikta med partnerji (Yoshino, 1995, str. 17-20).

3. Oblikovanje strateških zavezništev

Uspešno strateško zavezništvo

Na začetku tega poglavja je potrebno poudariti, kar je zapisano že v začetku tega diplomskega dela; t.j., da je glavni pogoj za uspeh oblikovanja strateškega zavezništva, razvoj in izvajanje skupne strategije zveze, ki mora biti povezana in odvisna od osnovne oz. celovite strategije podjetij (Gomes, 1998, str. 1-7). Izbira ustreznega partnerja je faza, ki naj nastopi šele, ko je strategija zveze jasno oblikovana. Fazi določanja strategije in fazi izbire ustreznega partnerja, sta v nadaljevanju diplomskega dela namenjeni samostojni podpoglavji, a kljub temu se ni mogoče izogniti, da jih na kratko ne omenimo med osnovnimi pogoji.

3.1.1 Pogoji za uspešno povezovanje

Kot rečeno je na prvem mestu **jasen strateški cilj in oblikovanje skupne strategije**. Strateško zvezo je potrebno obravnavati kot orodje za doseganje poslovne strategije, kateri se prilagaja tako struktura povezave, kot tudi izbira partnerja. **Izbira primerne partnerja** pomeni iskanje združljivih ciljev in možnosti za dopolnjevanje pri aktivnostih. Ko je izbran primeren strateški partner, pa se prilagodi oz. izbere še **struktura strateške zveze**.

Med pomembnejše pogoje literatura uvršča **predanost višjega managementa (lastnikov)**. Le-ta mora biti prisotna v vseh sodelujočih podjetjih in predstavlja ključ do končnega uspeha strateškega zavezništva. Da bi bilo zavezništvo »strateško« v pravem pomenu besede, mora višje vodstvo močno vplivati na ključne strateške plane podjetja, kar pomeni polno predanost vodstva pri formiranju, implementaciji, vodenju in nadzoru strateške povezave.

Pomemben pogoj za uspešno strateško zavezništvo je tudi **podobnost stilov vodenja**. Dejstvo je, da v kolikor so si podjetja podobna v poslovnih filozofijah, strategijah in idejah, lažje in predvsem uspešneje se oblikujejo skupna strateška zavezništva.

Močan in efektiven management je naslednji pogoj za uspeh zavezništev. Po nekaterih podatkih je prav slabo vodenje krivo za polovico propadlih zvez med podjetji. Vpliv managementa raste preko faze planiranja do faze implementacije strateške povezave, kjer je najbolj pomemben in na žalost tudi največkrat odpove. Da bi vodstvo uspešno prestalo fazo

implementacije, se priporoča postopno učenje na primerih manjših strateških zvez in postopno prehajanje k bolj kompleksnim zvezam. Za vodstvo je predvsem pomembno, da ustvari in ohranja okolje zaupanja, kar dostikrat pomeni predajo vsaj dela vodstvene kontrole. Potrebno je **dolgoročno delovanje**, ki kratkoročne spore rešuje v prid doseganja skupnih dolgoročnih ciljev.

Za končen uspeh strateškega zavezništva je potrebno redno in ažurno ter predvsem **sprotno ocenjevanje uspešnosti povezave**. Preverjati je potrebno tako kratkoročne kot dolgoročne cilje in doseganje le-teh. Da je te cilje mogoče sprotno preverjati, morajo biti v osnovi jasno zastavljeni in merljivi. Strateško zavezništvo je uspešno, v kolikor obe podjetji dosegata zastavljene cilje.

Pri oblikovanju zavezništev je pomembno tudi, da imata partnerja v zvezi **jasno določene vloge**. Pomembno je, da je vprašanje vodenja in odločanja natančno definirano še pred implementacijo strateške zveze, saj v primeru strateški zvez, moč odločanja ni povezana z lastniškim deležem. V kolikor je prisotne preveč bojazni in nezaupanja, se pojavlja preobremenjenost s pretesnim vodenjem, kar deluje kontraproduktivno in v večini primerov vodi k nezadovoljstvu vsaj enega izmed partnerjev.

Tako kot vodstvene vloge, morajo biti dobro opredeljene in deljene aktivnosti ter zadolžitve posameznega partnerja. Vsak izmed partnerjev mora opravljati tisto, v čemer je najboljši, kar lahko označimo kot **specializacija znotraj zveze**.

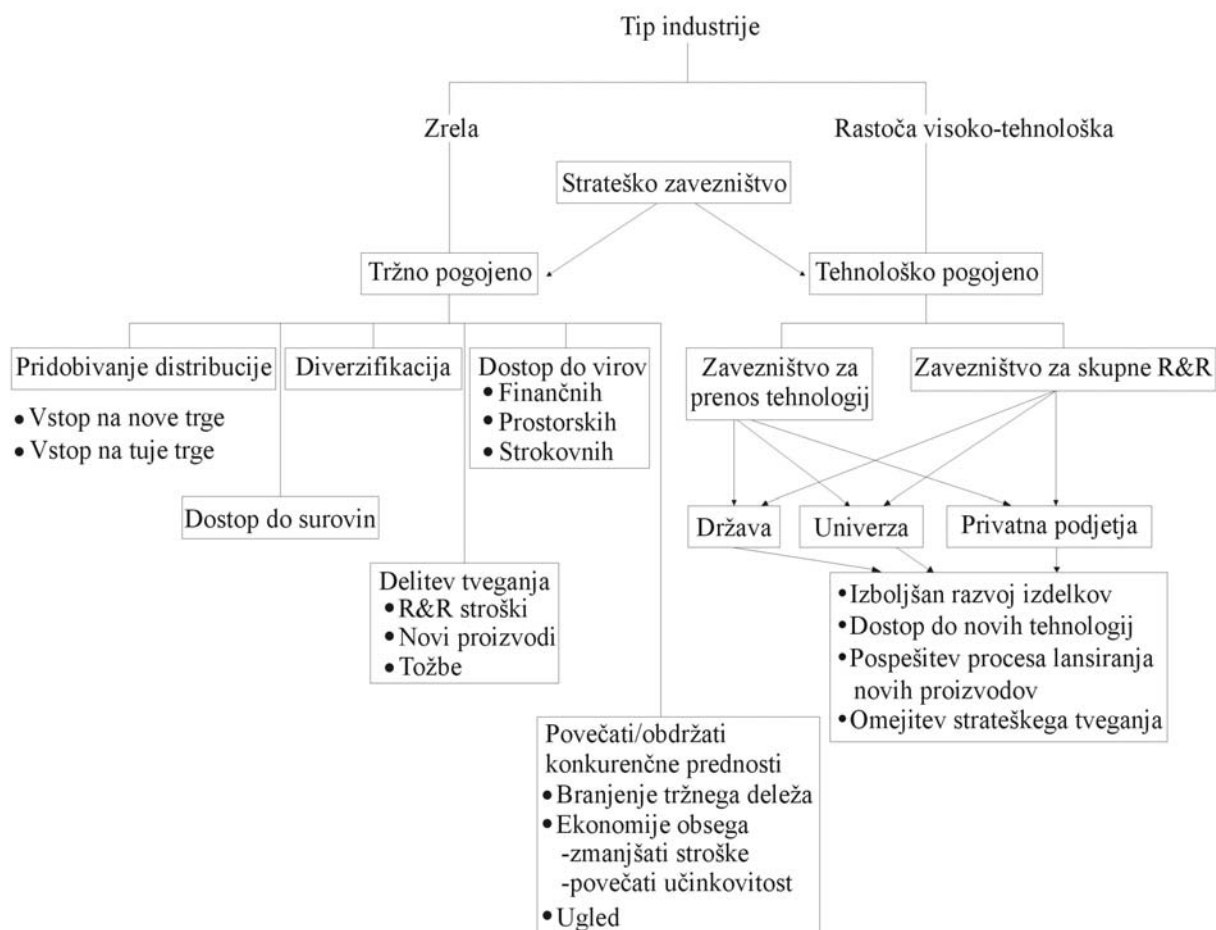
Kot pri vsakem razmerju ali zvezi, je **komunikacija med partnerji ter deljenje virov in informacij**, izredno pomembna za dolgoročni uspeh strateške zveze. Brez učinkovite komunikacije in plemenitenja partnerskega odnosa, je možnost za razpad zveze, zaradi dvomov in nezaupanja, mnogo večja. Za vzdrževanje odnosov so pomembni osebni stiki, izmenjava osebja in redni obiski (Elmuti, 2001, str. 209-215).

Iz že navedenega lahko izluščimo pomembnost **ustvarjanja zaupanja**. V primerjavi z nekaterimi drugimi oblikami povezav med podjetji, ima v primeru strateškega zavezništva, zaupanje še posebej pomembno vlogo, saj zveza praktično temelji na njem. Graditev zaupanja je dolgoročen proces, ki vključuje že omenjene izmenjavo informacij, dobro komunikacijo med partnerji, vzajemno predanost, sprotno preverjanje in skupno usklajevanje ciljev. Pomembna je tudi suverenost vodstva, ki posredno prenaša zaupanje v strateško zvezo na nižje ravni v podjetju. Posledica ustvarjenega okolja, kjer vlada zaupanje med partnerji, je **dobro sodelovanje** med partnerji. Čeprav si mnogi ne bi tako mislili, je za večino podjetji sodelovanje nekaj povsem novega, saj so podjetja nehote navajena delovati v okolju konkurence. Če vsemu temu dodamo še **strpnost in predanost vseh zaposlenih**, lahko govorimo o velikem koraku v smeri uspešnega strateškega zavezništva (Čehovin, 2005, str. 51-55).

3.1.2 Model za izbiro strateškega zavezništva

V podporo odločanju, o izbiri strateškega zavezništva kot strateške usmeritve podjetja v prihodnosti, je poleg že opisanih pogojev in zaželenih lastnosti podjetij, za katere lahko trdimo, da jim rast in razvoj preko strateških zvez bolj ustreza, zelo uporaben tudi naslednji diagram. Diagram prikazuje možnosti, ki so na voljo določenemu podjetju, ki išče nove priložnosti v strateških zavezništvih (Vyas, 1995, str. 52).

Slika 2: Model za izbiro strateškega zavezništva



Vir: Vyas, 1995, str. 52.

Nevarnosti strateškega povezovanja

Začetni dogovori in pogoji, na podlagi katerih se oblikuje strateško zavezništvo, največkrat temeljijo na skupnih prednostih, katere naj bi uživale bodoče članice partnerske povezave in so seveda tudi glavni motiv za implementacijo strateške zveze. Vendar kakor hitro mineva čas in se strateška zveza razvija in spreminja, tako hitro lahko kateri izmed partnerjev ugotovi, da ni več popolnoma odvisen od drugega partnerja, oz., da ga ne potrebuje več. To je posledica ugotovitve partnerjev, da prispevek drugega partnerja v strateško zvezo ni več tako očiten, saj

so se znanja in izkušnje tekom procesa organizacijskega učenja, prenesle na druge partnerje v zvezi in so se začela podvajati.

Prav tako lahko podobno situacijo stimulirajo spremembe v tehnologiji, ki povzročijo, da partner preprosto ne potrebuje več drugega. Tovrstni primeri največkrat vodijo v prenehanje, oz. v prekinitev strateških sodelovanj med podjetji. Obstajajo torej tveganja in nevarnosti, katerih se je potrebno zavedati še preden se podjetje odloči za vstop v strateško zvezo. Podjetje se lahko izogne negativnim posledicam le tako, da zmanjšuje tveganja in pričakuje nevarnosti.

Med glavne ovire za uspešno strateško zavezništvo, ki obenem predstavljajo tudi ene izmed največjih nevarnosti, ki prežijo na podjetja v fazah oblikovanja in implementacije strateške zveze, štejemo (Vyas, 1995, str. 58):

- **Nezmožnost razumevanja in izvajanja novega načina vodenja strateške zveze.** Nov način vodenja zahteva spremembe v organizacijski kulturi, ki morajo biti stimulirane in vzdrževane od zgoraj navzdol, torej od najvišjega vodstva navzdol po kadrovske strukturi.

Zgoraj omenjeni novi način vodenja je izredno pomemben dejavnik, ki kritično vpliva na uspeh strateškega zavezništva. Kaj vse lahko prinese novi način vodenja v primerjavi z tradicionalnim vodenjem podjetja, lepo prikazuje Tabela 1. Možne spremembe je smiselno poznati, saj se jim tako lažje prilagodimo.

Tabela 1: Spremembe v stilu vodenja za uspešna strateška zavezništva

Tradicionalni način	Novi stil vodenja
Popoln nadzor nad sredstvi	Deljen nadzor nad sredstvi
Zaprta struktura podjetja	Odprta struktura
Konflikti se rešujejo preko hierarhije	Odvisnost od pogajalskih sposobnosti
Uspeh temelji na konkurenčnosti	Uspeh temelji na sodelovanju
Poudarek na zaupnosti informacij	Nujnost deljenja informacij s partnerji
Fokus na internem razvoju konkurenčnih prednosti	Uporaba zavezništev kot vzvoda za doseganje konkurenčnih prednosti
Pogosto prisoten sindrom »izumljeno drugje«	Vzpodbuda za iskanje novih idej in rešitev
Prisotnost notranjih stereotipov	Spodbijanje stereotipov s pomočjo team-buildinga
Prisotnost želje po ohranjanju statusa quo in branjenja teritorija	Izogibanje pasti »včerašnje pameti«
Pomembnost dobre komunikacije ni cenjena zaradi funkcijske organiziranosti	Dobra komunikacija je poudarjena in nujna
Prisoten je strah pred neuspehom	Neuspeh je toleriran in pričakovan
Strateške zveze so percipirane kot nevarnost	Strateške zveze so percipirane kot strateško orodje

Vir: Vyas N.M., 1995, str. 56.

Nadaljevanje Tabele 1: Spremembe v stilu vodenja za uspešna strateška zavezništva

Počasna odzivnost na spremembe	Hitra odzivnost in velika fleksibilnost
Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Ni organiziranega iskanja strateških zaveznikov	Načrtno iskanje novih možnosti za strateške zveze

Vir: Vyas N.M., 1995, str. 56.

- **Neuspeh pri razumevanju in upoštevanju drugačne organizacijske kulture novega partnerja.** Prvi problem lahko predstavlja že jezik posameznega partnerja. V kolikor do težav v komunikaciji ne pride, oz. so te težave uspešno odstranjene, nastopijo razlike v procesih in postopkih, ki ustaljeno tečejo na različne načine v organizacijah posameznega partnerja. Na tem mestu lahko navedemo še težave povezane z različnimi osebnostmi, ter splošne razlike v podjetniškem duhu posameznika. Za reševanje tovrstnih problemov sta najnujnejša fleksibilnost in volja do učenja (Elmuti, 2001, str. 208).
- **Pomanjkanje trdne volje za uspeh.** Tistim, ki so prisotni od samega začetka oblikovanja strateške zveze, volje do uspeha ponavadi ne manjka. Problem se pojavlja, ker se s časom spreminja tudi kadrovska struktura vodilnih in se ti novi kadri težje poenotijo z bistvom strateške zveze. Ohranjanje popolne predanosti in usmerjenosti k uspehu zveze, pa je že omenjen nujni faktor za uspeh.
- **Pomanjkanje zaupanja.** Deljenje tveganja je primarna vez v partnerstvu. Kaj se zgodi, ko eden izmed partnerjev beleži uspehe, drugi pa poraze? Nikakor ne sme priti do tega, da eden izmed partnerjev, drugega obtožuje za svoje neuspehe. Grajenje zaupanja je obenem najpomembnejši in tudi najtežji korak k uspešnemu partnerstvu. Zaupanje mora biti zgrajeno med posamezniki in sicer na treh ravneh: raven odgovornosti, enakosti in zanesljivosti.
- **Pomanjkanje jasnih ciljev in napačni razlogi.** Mnogo strateških zavezništev je skovanih iz napačnih razlogov. Nekateri v strateških zavezništvih iščejo sredstva za boj proti konkurentom, drugi v povezavah iščejo vire za reševanje svojih obstoječih notranjih problemov. Četudi v zvezo stopijo s pravimi razlogi, še vedno obstaja velika možnost za neuspeh. Različni cilji, nepripravljenost deliti tveganje, in pomanjkanje zaupanja, vodijo v neuspeh. Sodelovanje na prav vseh področjih je ključ do uspeha. Mnogi se odločijo za vstop v strateška zavezništva brez pravilne priprave in z nezadostnimi informacijami, kar rezultira v nezmožnosti dobrega sodelovanja.
- **Pomanjkanje koordinacije med vodstvenimi timi.** Dejanja, ki jih podrejeni izvajajo brez popolnega upoštevanja in odobritve vodstva, lahko vodijo do neželenih situacij. To je še posebej nevarno v primeru, ko sta partnerja, kljub strateški povezanosti še vedno konkurenta na trgu. Odgovornost je na vodstvenih timih posameznih partnerjev, ki morajo

biti med seboj usklajeni v svojih dejanjih in morajo dajati natančna navodila svojim podrejenim.

- **Razlike v procesih in obnašanju med partnerji.** Dejstvo je, da ima vsako podjetje svojo politiko in svoje ustaljene procese, ki ji kot samostojni organizaciji popolnoma ustrezajo. Problem nastane, če so ti procesi in navade nezdružljivi z politiko partnerskega podjetja. Neko podjetje npr. vedno plačuje svoje obveznosti v roku, medtem ko drugo podjetje načrtno plačuje z zamudo. Politika poslovanja mora biti poslovno in moralno sprejemljiva za oba partnerja.
- **Tveganje zavezanosti zvezi.** Možno je, da eden od partnerjev ni popolnoma predan strateški zvezi in zato nehote spodkopava njen uspeh. Tak primer nastane, ko eden izmed partnerjev bolj zasleduje lastne cilje, kot pa skupne cilje zavezništva. Zasledovanje lastnih ciljev lahko pomeni neprimerno izkoriščanje skupnih virov, manipuliranje z informacijami, kovanje skritih namenov in tudi posredovanje neustreznih produktov ali storitev.
- **Tveganje nepojasnjene neuspeha.** Obstaja možnost, da kljub popolni predanosti obeh partnerjev k uspehu strateške zveze, le-ta beleži neuspeh. Faktorji, ki vplivajo na tovrstne rezultate so lahko okoljski (gospodarska politika, recesija, vojna), tržni (konkurenca, pomanjkanje povpraševanja) ali interni (pomanjkanje znanja, pomanjkanje sreče).
- **Možnost ustvarjanja bodočega konkurenta.** Nevarnost nastane, ko eden izmed partnerjev izkorišča strateško zavezništvo za testiranje trga, za pripravo trga ali za kasnejši samostojni prodor na trg. Ta problem je mogoče rešiti s tem, da podjetje preprosto ne sodeluje na področjih, ki predstavljajo ključne konkurenčne prednosti, ali pa s konkurenčnimi klavzulami v pogodbenih oblikah (Elmuti, 2001, str. 208-209).

Med izrazitejše nevarnosti, ki prežijo na partnerje v strateških povezavah, lahko štejemo še izgubo zaupanja, spremembe v strategijah, pobege uspešnejših, nematerializirane koristi, neracionalno odločanje, časovne pritiske, prisotnost vzpodbud idr.

Določanje strategije partnerske povezave

Kot že nekajkrat poudarjeno, je pogoj za uspeh pri oblikovanju in izkoriščanju strateškega zavezništva, razvoj in izvajanje skupne strategije zveze, ki mora biti povezana in odvisna od osnovne strategije podjetij. Prav v tem ključnem elementu so podjetja dostikrat neuspešna, saj jim ne uspe prilagoditi zavezništva svoji osnovni strategiji. Podjetja največkrat kot končni cilj uporabljajo samo oblikovanje strateškega zavezništva, pri tem pa so primarni cilji podjetij zanemarjeni. Izvedba povezave je dostikrat bolj pomembna od strategije in osnovnih ciljev, kar je v nasprotju s prakso uspešnih strateških zavezništev, kjer je glavni poudarek na oblikovanju skupne strategije in šele nato sledi postopek izvajanja povezave. Strateško

zavezništvo je, po besedah nekaterih avtorjev, zapisano propadu, v kolikor ne temelji na povezani skupni strategiji zavezništva (Gomes, 1998, str 6).

3.3.1 Elementi skupne strategije

Ta isti avtor je v enem od svojih del opisal, oz. razdelil tematiko strategije strateškega zavezništva, glede na elemente strategije, ki predstavljajo dejavnike, katere morajo podjetja upoštevati pri oblikovanju le-te. Strategija strateškega zavezništva naj bi torej vsebovala naslednje štiri elemente (Gomes, 1998, str. 7):

- **poslovno strategijo**, ki oblikuje logiko in obliko posameznega zavezništva,
- **dinamičen vidik**, ki vodi tako management, kot razvoj posameznega zavezništva,
- **portfeljski pristop**, ki omogoča koordinacijo in povečuje fleksibilnost, ter
- **interno infrastrukturo**, ki podpira in omogoča maksimalno izkoriščanje zavezništva.

Ti štirje elementi skupaj določajo, kako uspešno je podjetje pri uporabi strateškega zavezništva. Zavezništva sama po sebi niso ne dobra ne slaba, ampak so popolnoma odvisna od tega ali so uporabljena v pravem času in ali so pravilno vodena. V kolikor je časovni okvir pravi in vodstvo dovolj učinkovito, lahko od strateškega zavezništva pričakujemo velike koristi (Gomes, 1998, str. 7).

Poslovna strategija

V teoriji se večina managerjev strinja, da mora biti strateško zavezništvo podprto z ustrezno zasnovano skupno poslovno strategijo zavezništva, katera mora, kot že rečeno, sovpadati z osnovno (korporacijsko) strategijo posameznega partnerja. Ta strategija naj bi določala, zakaj je določen partner in določena struktura zavezništva boljša od možnih alternativ, kaj podjetje pričakuje od zavezništva in kako uravnava riziko, ki ga strateško zavezništvo vsebuje.

Pa vendar večina podjetji vstopa v zavezništva brez jasne poslovne strategije, saj kot že omenjeno, vodilni za cilj smatrajo že samo vzpostavitev strateškega zavezništva (Gomes, 1998, str. 7). Razlog za to tiči v dejstvu, da se večina priložnosti za partnerstva pojavi nepričakovano, oz. kot hitra reakcija na aktivnosti konkurentov, posledica razgovorov vodilnih s poslovnimi partnerji ali kot posledica določenih informacij. V zelo kratkem času vodilni odgovorijo z formiranjem strateškega zavezništva, brez da bi prej tehtno premislili ali ga dejansko potrebujejo in če ga, kako naj bo zavezništvo oblikovano.

Zaradi dejstva, da je večina pozornosti ponavadi usmerjena v samo oblikovanje in izpeljavo zavezništva, je potreben poseben poudarek na analizi, kako strateško zavezništvo sovпада s poslovno strategijo podjetja. Glede na oblikovano poslovno strategijo podjetja, se tako razlikujejo tudi posamezna zavezništva. Zavezništvo z dobaviteljem npr. cilja na koristi iz ekonomije obsega in specializacije. Druga zavezništva so oblikovana z namenom vstopanja na nove trge ali širjenja obstoječih trgov. Dostikrat je zavezništvo oblikovano z namenom učenja in skupnega razvoja novih produktov in tehnologij. Obstaja mnogo različnih osnov za

oblikovanje zavezništva, pomembno pa je ta, da mora namen oblikovanja sovpadati s poslovno strategijo podjetja (Gomes, 1998, str. 7-8).

Dinamičen vidik

Tako kot je skladanje zavezništva s poslovno strategijo bolj pomembno od samega partnerstva, je dolgoročni razvoj in prilagajanje zavezništva, bolj pomembno od začetnega poslovnega dogovora med partnerji. Problemi se pojavijo, ko je vsa pozornost usmerjena k ponavljanju istih poslov med partnerji, namesto da bi skupaj razvijali in vodili strateško zavezništvo. Problem izhaja iz dejstva, da so v večini primerov za izpeljavo posla zadolženi drugi ljudje kot za vodenje zavezništva, oz., da močnejši izmed partnerjev po izpeljavi posla preide k drugim ciljem.

Ker so zavezništva v svoji osnovi odprta in časovno neomejena, jih je potrebno obravnavati kot orodje za deljenje kontrole nad bodočimi odločitvami in potezami partnerskih podjetij. Za izpeljavo ponavljajočih poslov med dvema podjetjema ni potrebno oblikovati strateškega zavezništva, saj zadostuje že preprosta poslovna pogodba. Če pa želimo z partnerjem strateško sodelovati na dolgi rok, pa je oblikovanje zavezništva še kako pomemben korak do uspešnega poslovnega sodelovanja.

Uspeh zavezništva je torej odvisen od neprestanega sodelovanja med partnerji, od vodstvene strukture podjetij ter tudi od medsebojnih odnosov med vodilnimi v partnerskih družbah. Pomembno je tudi, da se spreminjanje zavezništva skozi čas ne obravnava kot slabost, ampak je to proces, ki je pričakovan, če ne že celo nujen.

Fleksibilnost in posledično nestabilnost zavezništva predstavlja predvsem prednost in nikakor ne slabost dogovora med partnerji. Nenazadnje je potrebno omeniti, da celo prekinitev strateškega zavezništva ne pomeni nujno neuspeha, saj je osnovni cilj zavezništva uspešna izpeljava strategije zavezništva in ne golo preživetje strateške zveze (Gomes, 1998, str. 9).

Portfeljski pristop

Večina podjetij, ki že izkorišča prednosti strateških zavezništev, ima oblikovan portfelj zavezništev, saj so ugotovila kako pomembno je imeti več zaveznikov. Portfelj zavezništev je potrebno med seboj ustrezno koordinirati, usklajevati in upravljati, kar ne predstavlja preprostih naloge.

Ker se lahko dva partnerja med seboj dopolnjujeta ali pa izključujeta, je v mreži povezanih podjetij poudarek na ustrezni sestavi in koordinaciji portfelja še toliko bolj pomemben. Slabo zasnovan portfelj zavezništev lahko oslabi podjetje, preobremeni vodstvo podjetja in ustvari konflikte med partnerji. Negativni dejavniki tako lahko hitro presežejo koristi, ki naj bi jih zagotavljalo večplastno zavezništvo. Na drugi strani pa lahko dobro zasnovan in koordiniran portfelj zavezništev, kot eden od osnovnih elementov strategije zavezništva, izdatno pripomore k izrabi in prihranku resursov ter ponuja široke možnosti za bodočo rast in razvoj. Primeri iz sveta kažejo, da podjetja, ki izkoriščajo strateška zavezništva in so pri tem uspešna,

že imajo oblikovane portfelje partnerjev. Vsa tovrstna podjetja se soočajo s problemom koordiniranja in usklajevanja portfelja, vendar so pri tem uspešna in prav zato beležijo uspehe (Gomes, 1998, str. 10).

Interna infrastruktura

Tako kot že omenjeni trije elementi, je tudi notranja organizacija ključna za uspeh in predstavlja nepogrešljiv del skupne strategije strateškega zavezništva. Brez podpore notranje infrastrukture, bo vsaka strategija zavezništva neuspešna, ne glede na to kako dobra je ideja o skupnem sodelovanju med partnerjema. Prepogosto so zavezništva obravnavana kot obrobni projekt, oz. so nepovezana s ključnimi operacijami v podjetju. Prav tako se zavezništvom ne ponuja vseh virov v takem obsegu, kot so jih deležni notranji projekti.

Dobra strategija zavezništva vsebuje poleg definirane poslovne logike, vizije o prihodnosti in načina vodenja portfelja zavezništev, tudi potrebne prilagoditve notranje organizacije, oz. infrastrukture. Bistvo sposobnosti prilagajanja infrastrukture strateškemu zavezništvu leži v integraciji zavezništva v vsakodnevne procese podjetja. Zavezništva se ne sme obravnavati kot poseben projekt, za katerega je zadolžena določena skupina ljudi, ampak se morajo z njim soočati vsi zaposleni. Kljub temu je priporočljivo, da se določi posameznike - strokovnjake s področja zavezništev, ki diskretno širijo znanje in dobro prakso, kadar vendarle pride do potrebe po specifičnih znanjih (Gomes, 1998, str. 11; Dyer et al., 2001, str. 37-43).

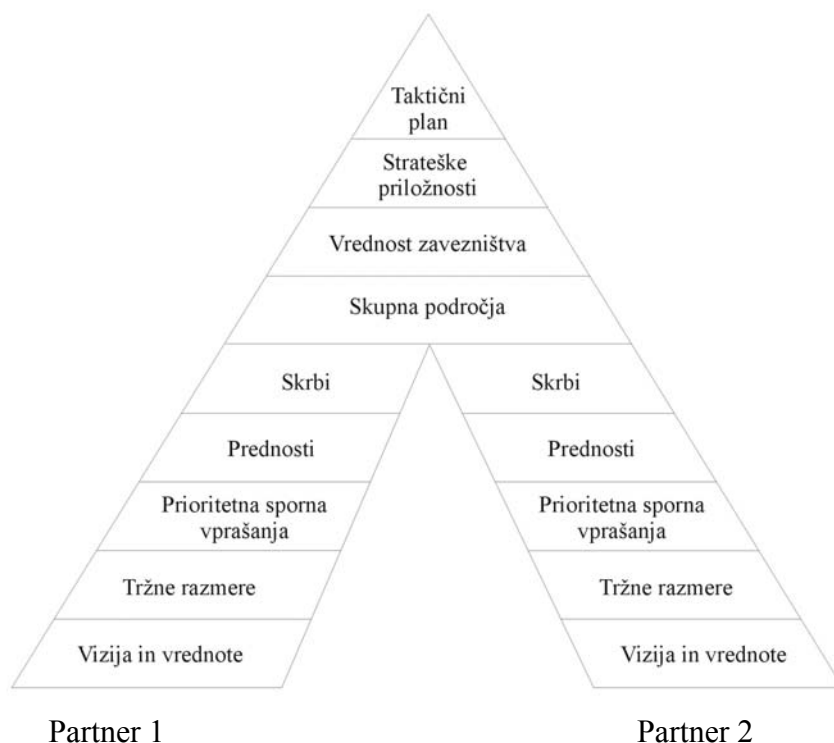
3.3.2 Proces skupnega planiranja

Poleg tega, da mora biti skupna strategija zavezništva pravilno zasnovana in se mora skladati s poslovno strategijo podjetja, je zelo pomembno, da jo oblikujeta oba partnerja skupaj. Ob tem morajo biti določeni ključni posamezniki oz. vodje, ter skupni cilji zavezništva, oz. področja, na katera bosta strateška zaveznika usmerila skupne resurse.

Proces uspešnega skupnega planiranja obsega nekaj korakov, ki vodijo partnerska podjetja preko identifikacije svojih lastnih potreb, do oblikovanja idej o skupnem interesu in področju sodelovanja. Prvi korak obsega jasno **opredelitev vizije in vrednot** posameznega podjetja. Sledi **definiranje tržnega področja** na katerem bo implementirano strateško zavezništvo ter razmer, ki vladajo na tem ciljnim trgu. Tretji korak od posameznega podjetja zahteva, da jasno izrazi **sporna vprašanja, individualne prednosti ter skrbi**, povezane z oblikovanjem zavezništva. Ti začetni koraki omogočajo bodočim partnerjem razumeti in premostiti morebitne vrzeli, že na samem začetku procesa skupnega planiranja. Prav tako lahko podjetja v teh prvih srečanjih in skozi prve pogovore, izvedo marsikaj o svojem morebitnem bodočem partnerju. Uvodnim korakom sledi faza, ko morajo podjetja začeti snovati skupne ideje. Najprej je potrebno **identificirati področja, ki so podjetjem skupna**. V tej fazi je potrebno najti skupne interese in kar je še bolj pomembno, podobne strateške usmeritve med partnerji. Sledi korak, ko morata bodoča partnerja **definirati notranji in zunanji doprinos** oz. dodano vrednost, ki jo prinaša zavezništvo. Predzadnja faza zahteva **dogovor med partnerjema glede strateških priložnosti** in načina kako jih s skupnimi močmi izkoristiti. Zadnji korak v

procesu skupnega planiranja od podjetij zahteva **izdelavo taktičnega plana** za doseg skupnih strateških ciljev (Elmuti, 2001, str. 212-213). Proces skupnega planiranja in prehod od korakov individualne ravni planiranja do korakov skupnega planiranja, je prikazan v Sliki 3.

Slika 3: Proces skupnega planiranja



Vir: Elmuti, 2001, str. 213.

Izbira ustreznega strateškega partnerja

Za uspešno izbiro primerne strateškega partnerja je zelo pomemben nabor potencialnih partnerjev in razlogi, zaradi katerih menimo, da sploh lahko oblikujemo stabilno partnerstvo, ki bo temeljilo na zaupanju. Obstaja kar nekaj faktorjev, ki povečujejo verjetnost uspeha strateškega zavezništva. Združljivost podjetij v smislu njihovih vrednot, kultur in ciljev, kateri se morajo prepletati, je prva spremenljivka, ki močno vpliva na verjetnost uspeha strateške zveze. Prav tako je pomembno kakšne so organizacijske strukture in odnosi do zaposlenih, oz. ali sta si stila in filozofije vodenja med partnerji podobna. Preveriti je potrebno, ali sta si partnerja simetrična in ali sta podjetji podobnih tipov. Kako močno je posamezno podjetje pri vplivu na druga podjetja izven zveze, je prav tako olajševalna okoliščina pri kreiranju strateške povezave. Zveze med podjetji so vsekakor boljše, v kolikor partnerska podjetja skupaj nastopajo proti skupnemu konkurentu, saj skupen nastop krepi vezi med partnerji. Pomembna je tudi zgodovina odnosa med podjetji, ki sedaj vstopata v partnersko povezavo, saj v primerih obstoja skupne zgodovine in dobrega poslovnega odnosa iz preteklosti, verjetnost uspeha močno naraste. Nenazadnje so pomembne tudi stranke oz. kupci, katerih

želje zadovoljuje posamezen partner. V primeru, da partnerja zadovoljujeta isti krog potrošnikov ima skupno sodelovanje še en povezovalni člen več. Vse omenjene spremenljivke je v grobem smiselno upoštevati že pri naboru potencialnih kandidatov za strateškega zaveznika, med katerimi kasneje bolj natančno izberemo enega pravega.

3.4.1 Proces izbire partnerja

Izbira partnerja je najverjetneje najpomembnejši korak pri oblikovanju uspešnega strateškega zavezništva. Uspešna zveza zahteva združitev dveh sposobnih podjetij, ki stremita k podobnim ciljem ter strateško zavezništvo obravnavata kot orodje za doseg teh ciljev. Strateška zveza mora biti zasnovana tako, da je želja obeh partnerjev, da zveza dejansko uspe, se razvija in prilagaja. Zasnova za uspeh strateškega zavezništva leži prav v procesu izbire partnerja, ki obsega pet faz (Lorange et al., 1991):

1. izraz strategije podjetja
2. razvoj osnove za primerjavo partnerjev (angl. partnership benchmark)
3. izločitev nezaželenih poslovnih sektorjev oz. panog
4. izbira obetajočih poslovnih sektorjev oz. panog
5. izbira partnerja izmed nabora potencialnih partnerjev

Izbira ustreznega partnerja in vpeljava t.i. pravil zveze, sta najbolj intenzivna procesa pri ustvarjanju strateškega zavezništva in lahko, če sta uspešno izvedena, izdatno pripomoreta k uspehu in trajanju strateške zveze med dvema podjetjema. Uspeh nobene zveze ni zagotovljen, vendar se ob izmenjavi ustreznih informacij med partnerjema, ustvari dober temelj za izgradnjo uspešnega razmerja. Po izbiri partnerja je zato zelo pomembno, da se izmenjajo ustrezne informacije, ki zagotovijo, da se riziko, da bi partnerja eden drugemu izdala, predala ali si prisvojila preveč informacij in resursov, zmanjša na minimum. Krajo znanja, informacij, tehnologije ali trgov med partnerji lahko imenujemo oportunitizem med partnerji (angl. opportunism by alliance partner) in ga zmanjšujemo z štirimi varnostnimi ukrepi; *z izločitvijo ključnih tehnologi in znanj, s pogodbenimi klavzulami, z dogovori o izmenjavi informacij ter z iskanjem kredibilne zavezanosti partnerja do strateške zveze* (Elmuti, 2001, str. 214).

3.4.2 Dejavniki izbire strateškega partnerja

Pred zaključnim izborom partnerja oz. preden partnerja dokončno izberemo na podlagi zastavljenih kriterijev in dejavnikov (torej preden izvedemo 5. fazo prej opisanega procesa izbire partnerja), si je kot zadnje varovalo smiselno zastaviti še nekaj ključnih vprašanj, ki nam potrdijo, ali smo predhodne faze »grobe« izbire partnerja izvedli dovolj temeljito in ali smo sploh dovolj dobro pripravljeni in prepričani, da je strateško zavezništvo prava usmeritev za prihodnost našega podjetja.

3.4.2.1 Ključna vprašanja pred izbiro partnerja

Prvo vprašanje pred zadnjo fazo izbire pravega strateškega partnerja je; **ali smo identificirali dovolj široko območje potencialnih strateških zaveznikov?** Potrebno je stremeti k precejšnji gotovosti, da npr. zaradi pomanjkljive raziskave gospodarskega okolja, nismo spregledali posameznega potencialnega partnerja ali kar celotnega spektra potencialnih partnerjev.

Naslednje vprašanje se glasi; **ali smo kvantitativno izrazili naša pričakovanja glede strateškega zavezništva?** Brez jasno izraženih pričakovanih vrednosti, ki naj jih doprinese strateško zavezništvo, je iskanje ustreznega partnerja in oblikovanje zavezništva nepopolno (Cools et al., 2005, str. 21).

Sledi vprašanje; **ali sta podjetji kompatibilni?** Pomembno je ali se lahko kulturi in stila vodenja obeh podjetij uspešno prepletata in omogočata učinkovito delovanje zveze? Dobro je tudi ugotoviti ali so ključne sposobnosti (angl. core competencies) bodočih partnerjev združljive ali ne.

Kako se podjetji strateško in finančno ujemata, oz. ali so cilji in strategija potencialnega partnerja podobni našim? Potrebno je ugotoviti, kakšni so obstoječi cilji in strategija potencialnega partnerja in oceniti ali so sinergični z našimi.

Kakšen je potencialni vpliv strateške zveze z posameznim kandidatom? Osnovni namen strateške zveze je, da doprinese strateške prednosti posameznemu podjetju v zvezi. Potrebno je torej oceniti, kako bo zveza vplivala na konkurenčne prednosti, na trgovsko znamko, na rast trga ipd. ter kako hitro lahko pride do »vlečenja« med partnerjema na trgu.

Kakšno okolje za partnerstvo ponuja potencialni kandidat? Dobro je vedeti, kakšna je kultura partnerskih povezovanj kandidata. Ima dober ugled kot partnersko podjetje, ter ali izkazuje zadostno mero predanosti zvezi. V kolikor ima potencialni kandidat že izkušnje z strateškimi povezavami, je smiselno ta vprašanja preveriti pri preteklih ali obstoječih partnerskih podjetjih potencialnega kandidata.

Kakšna so tveganja oblikovanja povezave z posameznim kandidatom? Potrebno je definirati tveganja, ki obstajajo ob oblikovanju zveze ter tudi tveganja, ki prežijo, če se strateško ne povežemo z določenim kandidatom.

Nenazadnje je potrebno misliti tudi dolgoročno in se vprašati, **kakšne možnosti se v prihodnje odpirajo na področju povezovanja z drugimi podjetji, preko povezave z potencialnim kandidatom.** Potrebno je upoštevati obstoječe in morebitne bodoče povezave potencialnega kandidata. Kaj hitro lahko ugotovimo, da se nekateri partnerji potencialnega kandidata, nahajajo tudi na našem seznamu morebitnih bodočih partnerjev, kar seveda predstavlja določeno prednost (Peek, 2006).

3.4.2.2 Dejavniki združljivosti oz. primernosti partnerja

Natančna analiza partnerjev je potrebna, da dokončno preverimo ustreznost izbranega kandidata za strateško zvezo. Partnerje analiziramo glede na tri dejavnike (Cauley, 1995, str. 12): **kompatibilnost**, **zmožnost** in **zavezanost** partnerja. Z analizo, preko teh dejavnikov, dejansko rešujemo drugi korak v procesu izbire partnerja.

Kompatibilnost partnerja

Pri preverjanju kompatibilnosti partnerja se je potrebno najprej osredotočiti na **velikost podjetja**. Smiselno je iskati partnerje primerljive velikosti, saj je vzpostavitev ravnovesja med, po velikosti enakovrednimi partnerji, lažja. Prav tako je pomembna **sposobnost podjetij**, ki naj bo tudi primerljivih vrednosti.

Tudi **obstoječe povezave potencialnega partnerja** so, kot že omenjeno, ključnega pomena. Potrebno je preveriti ali podjetje sodeluje, oz. bi lahko v prihodnje poslovno sodelovalo s katerim od naših obstoječih ali bodočih konkurentov. Potrebno je zagotoviti mehanizme, da v kolikor pride do povezovanja našega partnerja s tretjimi podjetji, to ne privede do nenadzorovanega pretoka informacij, ne ogrozi našega tržnega položaja ter ne ogrozi našega dolgoročnega razvoja.

Za dobro poznavanje in izbiro ustreznega partnerja so zelo pomembni tudi **podatki o preteklih zvezah** potencialnega kandidata za strateško zavezništvo. Izbirati je potrebno med partnerji, ki uživajo ugled dobrega poslovnega partnerja s sprejemljivo poslovno politiko.

Že tolikokrat omenjena **skladnost strategij**, je seveda tudi eden izmed glavnih dejavnikov dokončne izbire strateškega partnerja. Partnersko podjetje naj bi zapolnilo vrzeli v strategiji, katerih naše podjetje ne more zapolniti samostojno. Strateška usmerjenost partnerjev mora biti ista, medtem ko je potrebno, da so operativne lastnosti podjetij različne oz. se dopolnjujejo. Sinergičnost strategij je torej pogoj, ki omogoča dopolnjevanje operativnih sposobnosti partnerjev.

Velika ovira pri povezovanju in hkrati pomemben dejavnik je **kultura podjetja**. Nesmiselno je pričakovati, da se bodo kulture dveh podjetji popolnoma ujemale, saj vsako podjetje razvije individualno kulturo. Potrebno je predvsem upoštevati koliko si kulturi nasprotujeta, oz. kakšne spremembe bi bilo potrebno uvesti, da bi zagotovili uspešno sodelovanje med partnerjema. Pri načrtih o preoblikovanju in prilagoditvi kulture podjetja, se je potrebno zavedati, da sta to izredno zahtevna in dolgotrajna procesa, ki mnogokrat ustvarita ogromno frustracij in težav ter sta povrh vsega še mnogokrat neuspešna. Smiselno je torej izbirati partnerje, ob katerih »večje« spremembe v kulturah partnerjev ne bi bile potrebne.

Preveriti je potrebno tudi način **upravljanja podjetja in organizacijske lastnosti**. V okviru tega je potrebno ugotoviti ali je podjetje upravljano centralizirano oz. decentralizirano, kakšna je fleksibilnost podjetja in koliko se je podjetje pripravljeno podrediti skupnemu cilju.

Definirati je potrebno še formalno organiziranost potencialnega partnerja in kakšen je odnos podjetja do svojih strank.

Prav tako je potrebno preveriti tudi lastnosti podjetja, ki se nanašajo na poslovno funkcijo **proizvodnje**, pa naj gre za proizvodno ali storitveno podjetje. Vprašanja, ki se zastavljajo so predvsem; kakšne so proizvodne zmogljivosti podjetja in kakšen je odnos do kakovosti proizvodov in storitev. Smiselno je primerjati še politiko kadrovanja in odnos vodilnih do svojih zaposlenih.

Kako sta v podjetju organizirana **trženje in distribucija**, je naslednji faktor izbire partnerja. V sklopu tega je potrebno raziskati tržne deleže, ki jih dosega potencialni partner in pridobiti podatke o pretekli in planirani bodoči rasti partnerja. Ugotoviti je potrebno, kakšen je odnos med podjetjem, oz. njihovimi proizvodi in med kupci, oz. odjemalci storitev. Predvsem je pomembno, kako je podjetje rangirano v očeh kupcev in kako glede na kvaliteto in ceno svojih proizvodov in storitev.

Zadnji, a zelo pomemben dejavnik so **finance**. Potencialnega partnerja je vsekakor potrebno oceniti tudi iz finančnega vidika, ki zajema primerjavo finančne moči, politiko dividend, obvladovanje in odnos do tveganja, politiko investicij, analizo lastnikov, odzive lastnikov na finančne pritiske idr. Primerjamo tudi plačilno politiko podjetja, stopnjo zadolženosti, hitrost obračanja sredstev, ter druge računovodske in finančne kazalnike. Paziti je potrebno predvsem na to, da ne izberemo partnerja, ki je v finančno slabem položaju in išče partnerstvo z namenom olajšati si izhod iz krize, saj le-to ni pravi motiv za vstop v partnersko zvezo (Cauley, 1995, str. 12-18; Rozman et.al., 1993, str. 136-179).

Na tem mestu poudarimo, da je potem, ko že analiziramo partnerja po zgoraj navedenih dejavnikih, katere je v dobršni meri mogoče izmeriti, oz. med seboj primerjati, potrebno premisliti še o dejavnikih, kot sta **zaupanje** in **dobra medsebojna interakcija** predstavnikov podjetij. Tovrstni dejavniki in njihova pomembnost, oz. vpliv na strateško zavezništvo in seveda izbiro partnerja, so že bili opisani v poglavju o pogojih za uspešno povezovanje, vendar jih je bilo potrebno na kratko še enkrat omeniti, saj morajo obvezno dopolnjevati zgoraj opisane dejavnike. Z drugimi besedami; tudi če si partnerja ustrezata v vseh pogledih, a med njima ni primerne »kemije«, je potrebno še enkrat premisliti o dokončni izbiri.

Zmožnost partnerjev

Pri analiziranju zmožnosti potencialnega partnerja se je potrebno osredotočiti na iskanje prednosti in slabosti partnerja. Preveriti je potrebno ali je podjetje v fazi razvoja in uveljavljanja na trg, oz. ali gre za zrelo podjetje z že dobrimi izkušnjami na trgu. Zanima nas tudi, kakšne so proizvodne zmogljivosti podjetja in kako se odziva na pritiske iz okolja, ki podjetje silijo v hitro prilagajanje proizvodnje. Zelo pomembna je stopnja razvitosti distribucijskih poti. Analiziramo kaj je podjetje na tem področju že doseglo, kakšni so plani in kakšne so realne možnosti glede distribucije. Nenazadnje je potrebno preveriti tehnološko razvitost partnerja. Poizkušamo ugotoviti ali je podjetje visoko tehnološko razvito in v

kakšnem okolju ter pod kakšnimi pogoji je doseglo določeno stopnjo tehnološkega razvoja. Skratka, potrebno je analizirati na kateri stopnji razvoja je podjetje, kakšno stopnjo razvitosti dosega in v kakšnem okolju je poslovalo v preteklosti. Rezultati analize nam povedo, kako uspešno se je podjetje spopadalo z dejavniki iz okolja in se obenem uspešno ali neuspešno razvijalo.

Zavezanost partnerjev

O pomembnosti stopnje zavezanosti oz. predanosti partnerja strateškemu zavezništvu, je že bilo napisanega v tem diplomskem delu. V kolikor ne obstaja popolna zavezanost partnerja, ki stremlji k uspehu zavezništva, je le-to že od samega začetka zapisano neuspehu. Podjetja, ki so pripravljena posvetiti dovolj časa in energije za uspeh strateške zveze, so primerni kandidati. Stopnjo zavezanosti potencialnih partnerjev je mogoče »izmeriti« oz. oceniti preko dveh dejavnikov. Predvsem je pomembno, da strateško zavezništvo sovпада z osnovno usmeritvijo podjetja, saj bo le v tem primeru podjetje pripravljeno vložiti dovolj truda za uspeh. Potencialni kandidat mora strateško zavezništvo dojemati kot zelo pomemben del svoje strategije za razvoj in nikakor ne kot nek obrobni projekt, to pa je mogoče le ob dejstvu, da je zavezništvo blizu partnerjevi dejavnosti in strategiji. Drug dejavnik, ki določa stopnjo zavezanosti potencialnega partnerja, pa je morebitna kasnejša težavnost izstopa iz strateške zveze. Potrebno je premisliti, v kakšni situaciji se bo znašel določen partner, če bo po določenem časovnem roku želel izstopiti iz zveze. Težavnost izstopa in sprejemanje posledic tovrstnega dejanja je močno povezano s stopnjo zavezanosti strateški zvezi, katero lahko pričakujemo od določenega partnerja. V kolikor morebitna prekinitev strateškega sodelovanja za partnerja pomeni velik problem, lahko od njega pričakujemo relativno višjo stopnjo zavezanosti skupnemu projektu strateškega zavezništva (Cauley, 1995, str. 23).

Vzpostavitev in prenehanje strateške povezave

3.5.1 Vzpostavitev strateške povezave

Za dokončno izvedbo in implementacijo strateškega zavezništva, je potrebno oblikovati še **akcijski oz. taktični plan**, kateri predstavlja vrh piramide skupnega planiranja in oblikovanja povezave med dvema partnerjema ter je že bil na kratko omenjen v poglavju o procesu skupnega planiranja. Izdelava akcijskega plana obenem predstavlja zadnjo točko pred dokončnim zaživetjem strateške zveze. S pripravo akcijskega plana si podjetji omogočita preverjanje veljavnosti in gotovosti pred dokončnim podpisom pogodbe, testiranje operativne izvedbe in komunikacije med vodilnimi, vzpostavitev sistema vodenja, nadzora in delitev odgovornosti ter pregled kompatibilnosti operativne, strateške in formalne oblike strateške zveze. V proces oblikovanja akcijskega plana mora biti nujno vključen srednji in višji management. Izdelovalci plana so operativni vodje obeh partnerskih podjetij, medtem ko najvišje vodstvo še zadnjič preverja zavezanost in stopnjo angažiranja celotnega podjetja k oblikovanju strateškega zavezništva (Lynch, 1993, str. 143-146). Najbolj pogosto določene aktivnosti v okviru akcijskega plana so sledeče (Cauley, 1995, str. 50):

- *Skupen tim operativnih strokovnjakov.* Ta segment določa tiste posameznike iz obeh partnerskih podjetji, ki bodo od samega začetka tesno sodelovali med seboj. Znotraj skupine se določijo prve zadolžitve, vloge ter formalne in neformalne pozicije.
- *Ugotavljanje notranje podpore zavezništvu,* vključuje ugotavljanje tako splošne klime v podjetjih, kot tudi morebitne sporne elemente in posameznike, ki bi lahko ogrožali razvoj zveze. V kolikor je ugotovljena dobršna mera notranje podpore s strani višjega in srednjega managementa ter tudi ostalih zaposlenih, je to lahko znak za pravilno izbrano strateško usmeritev.
- *Analiziranje človekovih zmožnosti.* Določiti je potrebno na kakšen način bodo izbrani, izkoriščeni in nagrajeni primerni kadri za različne naloge in položaje v okviru strateške zveze.
- *Usklajevanje pričakovanj in želja.* To področje je najbolje urediti s spiskom, ki obsega zahteve in pričakovanja posameznega podjetja. Ta spisek mora predstavljati pomemben del akcijskega plana in mora obenem služiti razreševanju morebitnih bodočih nesporazumov in konfliktov. Tovrsten dokument lahko v prihodnosti podjetju pomaga obdržati fokus in pravo smer v razvoju strateške zveze.
- *Merjenje in kontrola uspešnosti.* Potrebno je oblikovati učinkovit sistem za merjenje uspešnosti strateške zveze. Pri merjenju le-te je potrebno upoštevati vpliv zveze na podjetje kot celoto, saj zveza predstavlja orodje za doseg osnovnih ciljev podjetja. Sistem mora biti enostaven in pregleden, mora se osredotočati na izbrane kriterije, povezovati mora strateške cilje z finančnimi merili, ter nenazadnje, biti mora prilagodljiv (Lynch, 1993, str. 82).
- *Način obvladovanja tveganj.* V tem segmentu je potrebno ločiti med strateškim tveganjem in tveganjem znotraj partnerstva. Prvi tip tveganja vključuje negotovosti iz okolja, medtem ko drugi tip vključuje tveganja povezana z razvojem slabih odnosov med partnerji znotraj strateške zveze. Tveganja je potrebno poizkušati minimizirati, bodisi z oblikovanjem jasne strategije in z ustreznim dogovorom o enakomerni delitvi tveganj, bodisi preko vpliva na negotovost.
- *Proces pogajanja.* Oblikovati je potrebno pogajalski tim, katerega naj sestavljajo tisti posamezniki, ki bodo v prihodnje tudi vodili strateško zavezništvo. Člani pogajalskega tima, morajo skupaj posredovati znanja o vseh poslovnih funkcijah podjetja, saj bo tako zmanjšana možnost slabega izplena iz pogajalskega procesa. Glede na obseg razlik med bodočima partnerjema, je potrebno tudi prilagoditi pogajalsko strategijo, saj večje kot so razlike, večji napor pogajalcev lahko pričakujemo (Cauley, 1995, str. 54-57).
- *Oblikovanje končnega sporazuma.* S podpisom tega dokumenta partnerja dokončno stopita v medsebojno strateško zavezništvo. Dokument ponavlja vsebuje podatke o osnovnem namenu zveze, ciljih, viziji in vrednotah, skupnih aktivnostih, odgovornostih, metodah odločanja, vložkih posameznega partnerja, finančnih zadevah, formalni ureditvi, potrebnih spremembah in prilagoditvah, idr.

3.5.2 Prenehanje povezave

Razlogov za prenehanje sodelovanja podjetij v strateških zvezah je mnogo. Dostikrat strateška zveza preneha delovati, ker poteče pogodbeno določen čas za katerega sta se oba partnerja zavezala. Prekinitev zveze je lahko posledica sprememb na trgu, ki povzročijo, da strateška zveza izgubi svoj prvoten namen ali pa se dodobra izkoristijo vse koristi, ki jih je zveza prinašala in zato podjetja nimajo več motiva za skupno sodelovanje.

Obstajajo pa tudi bolj konfliktni razlogi za prenehanje strateških povezav. Dokaj konfliktno prenehanje zveze lahko povzroči eden izmed partnerjev, v kolikor svoje resurse tekom trajanja povezave postopno prične locirati na popolnoma druga področja, oz. z drugimi besedami, začne zapostavljati projekt strateškega zveze. Nenazadnje se podjetja lahko konfliktno razidejo tudi v primeru, da strateško zavezništvo prinaša koristi izrazito neenakomerno, t.j. enemu izmed partnerjev bolj kot drugemu. Zgodi se tudi, da partnerji začnejo med seboj tekmovati, kar ni nujno slabo, dokler seveda ne začnejo tekmovati destruktivno. Nenazadnje lahko pride do izgube fokusa, kar pomeni, da strateška zveza nehote zaide iz prave smeri, kar neizogibno vodi v težave (Industry Canada, 2007).

Vzroke za prenehanje povezave je mogoče razdeliti na pet področij, in sicer na vrednote, cilje, dejstva, postopke in napačne informacije. V kolikor si partnerja nasprotujeta v ključnih vrednotah, je to že lahko potencialni razlog za prenehanje povezave. Že tolikokrat omenjeni cilji, so zopet pogost razlog za prekinitev povezave, seveda če niso skladni med partnerjema. Dejstva, ki so na začetku povezovanja med podjetji ostala skrita in so razvidna šele po določenem časovnem obdobju so spet lahko razlog, ki marsikoga preseneti in obenem poskrbi, da se strateška zveza prekine predčasno. Razlike v postopkih, ki so bile na začetku skrite, ali pa sta partnerja pričakovala, da jih bosta lahko reševala sproti, dostikrat predstavljajo nepremostljivo oviro. Nenazadnje prikrivanje informacij, manipuliranje z informacijami ali nedovoljen izpust informacij, lahko pripelje do zelo konfliktno predčasne prekinitve strateške zveze (Rigsbee, 2000, str. 60-64).

Ne glede na sam razlog za prenehanje povezave, morajo podjetja poskrbeti, da v kolikor pride do prekinitve, to ne ogroža položaja oz. preživetja podjetja. Premisliti je treba tudi, kako bo po prekinitvi povezave mogoče vzpostaviti prvotno stanje in kako zopet prerezporediti resurse. Potrebno je poskrbeti, da je prekinitev povezave čim manj vidna navzven, oz. da je stranke in odjemalci skorajda ne občutijo (Industry Canada, 2007).

4. Analiza strateških povezovanj v skupini FMC

4.1. Predstavitev podjetja

Podjetje FMC d.o.o. je na slovenskem trgu prisotno od leta 1998. Njihova osnovna dejavnost obsega svetovanje pri nakupu, dobavo, tehnično podporo ter servis in vzdrževanje. Ustanovitelj in generalni direktor podjetja je od vsega začetka g. Martin Fatur. V podjetju od ustanovitve dalje beležijo povprečno 35-odstotno letno rast, kar jih uvršča med hitreje rastoča podjetja na slovenskem trgu. Nenehna rast in razvoj podjetja se odraža tudi v številu zaposlenih, ki bo kmalu preseglo številko 70. Temeljne vrednote podjetja so znanje, inovativnost, hitra odzivnost ter sposobnost prilagajanja različnim potrebam na trgu. Središče njihovega delovanja je stranka, zato stremijo k temu, da svoje delo opravijo učinkovito in kakovostno. Hkrati se zavedajo tudi svoje družbene vpetosti in odgovornosti do okolja, zato s pokroviteljstvom in donatorstvom sodelujejo pri različnih projektih.

Leta 2001 je podjetje poleg ljubljanske odprlo še poslovno enoto v Celju, leta 2005 pa še v Kopru, saj se je število strank, v letih obstoja podjetja bistveno povečalo. Oktobra 2002 so za vzdrževanje in nadgrajevanje kakovosti poslovanja pridobili certifikat ISO 9001:2000. Naslednje leto so se zaradi povečanja obsega dela preselili v nove poslovne prostore na Letališki 32 v Ljubljani, kjer je podjetje locirano še danes.

V začetku leta 2007, se je podjetje FMC d.o.o. preoblikovalo v novonastalo skupino podjetij, pod okriljem krovnega podjetja FMC Group d.o.o.. Novonastala holdinška družba FMC Group obsega 6 podjetji: FMC d.o.o.-sistemski integrator, D1 d.o.o. – distribucija računalniške opreme, PRO Servis d.o.o. –servis in vzdrževanje IT opreme, BSSI d.o.o. – varnostne rešitve, F.M.C. Adria d.o.o. –družba na Hrvaškem in Miška d.o.o. –izobraževanje in organizacija dogodkov. Prav slednje podjetje Miška d.o.o., je tudi prvi korak k pravim strateškim povezavam in zavezništvom, ki predstavljajo rdečo nit tega diplomskega dela, saj sta podjetji FMC in Miška po večletnem partnerskem sodelovanju združili znanje in izkušnje v skupino FMC Group, ki jo sedaj sestavlja omenjenih šest podjetij. Vsa novonastala podjetja znotraj skupine, razen Miška d.o.o., so pravzaprav posledica reorganizacije in prestrukturiranja družbe, le podjetje Miška d.o.o. predstavlja novo pridruženo podjetje v skupini.

FMC Group sedaj sledi cilju, kako čim učinkoviteje zadovoljiti raznolike potrebe svojih strank. Znanje, razvoj, učinkovita organizacija, partnerska miselnost in cenovna učinkovitost so osnova za zadovoljevanje strank in uspešno sodelovanje vseh podjetij v skupini. V skupino vključena podjetja zaokrožujejo celoto tako, da dobijo stranke celotno ponudbo, obenem pa deluje vsako podjetje samostojno. Tovrsten koncept je potrebno upoštevati tudi v prihodnje, ob morebitnih novih priključitvah zunanjih podjetij v skupino. Osnovna naloga skupine je torej pomoč vsem hčerinskim podjetjem s skupno službo in pomoč podjetjem, da opravljajo

svoje poslanstvo. Skupni oddelki, kot so splošna služba, računovodstvo in marketing, skrbijo, da se lahko vsa podjetja ukvarjajo izključno s svojo dejavnostjo.

Glavna usmeritev podjetja FMC Group je vedno biti en korak pred razvijajočim se trgom. Postati želijo najučinkovitejši ponudnik standardiziranih sistemskih rešitev in obenem povečevati konkurenčnost njihovih strank preko najboljšega razmerja med ceno in kakovostjo.

Vizija skupine predstavlja združevanje podjetniške miselnosti, posluha za potrebe strank, osredotočenosti ter strukturirane urejenosti skupine, kar je skupaj združeno v visoko učinkoviti skupini podjetij pod krovnim vodstvom FMC Group. Vizijo skupine dobro povzema njen slogan: »FMC Group – vaša logična izbira«.

Cilji skupine so povečati poslovno uspešnost in interno učinkovitost, približati uporabnikom najsodobnejšo tehnologijo ter kakovostne in zanesljive računalniške rešitve na enostaven način, optimizirati infrastrukturo, razvoj spletne trgovine preko standardnih meja, zgraditi organizacijo, ki bo odporna na vsakodnevne spremembe, doseči boljši izplen na posamezno stranko, ter biti konkurenčen.

4.2. Motivi in razlogi za povezovanja podjetja FMC Group

4.2.1 Umestitev strategije

Podjetje FMC d.o.o. že od samega začetka svojega obstoja beleži hitro rast in razvoj na področju obsega poslovanja, fizične velikosti podjetja ter tudi na prihodkovnem področju. Nenehno dodatno zaposlovanje in prilagajanje delovnih prostorov, kot oblike fizične rasti podjetja, so v začetku pogojene s hitro rastjo obsega dela in so zaradi tega pravzaprav nujne. Na začetku svoje poti vsako podjetje najprej raste navznoter in se nezavedujoč poslužuje strategije notranje rasti. Na tej stopnji temu težko rečemo strateška usmeritev podjetja, saj se podjetja v zgodnjih fazah za tovrstno rast ne odločajo na strateški ravni, ampak s tem le rešujejo trenutne kadrovske pomanjkljivosti.

Tudi podjetje FMC d.o.o., se je v začetku srečevalo s tovrstno obliko rasti in razvoja, vendar so se relativno zgodaj v svojem življenjskem ciklu začeli spogledovati z bolj strateškimi odločitvami o rasti.

S primerom povezovanja s podjetjem Miška d.o.o. so naredili prvi korak k implementaciji strategije zunanje rasti, oz. bolj natančno k strategiji spojitve oz. združitve. Pred združitvijo sta bili posamezni družbi ovrednoteni, opredeljeno je bilo menjalno razmerje in določeni kapitalski vložki. Na podlagi tega je bila izpeljana združitev (angl. merger), ki se fizično kaže v ustanovitvi podjetja FMC Group, katerega lastniki so fizične osebe. Poleg očitnega izvajanja strategije zunanje rasti, se skupina še vedno poslužuje strategije notranje rasti, saj

nenehno zaposluje nove ljudi na različna delovna mesta. Tudi v prihodnje je potrebno rasti in se razvijati preko obeh mehanizmov.

Nove zmogljivosti je potrebno iskati tako preko povezovanj z drugimi podjetji, kot z direktnim vlaganjem v krovno družbo. Izkoriščati velja prednosti zunanje rasti, kot so hitrost rasti, utrta pot do novih trgov in kupcev, prihranek časa in kadrov, ter seveda možnost formalizacije in posledično racionalizacije odnosa z dobrim poslovnim partnerjem.

Prav tako se je potrebno zavedati slabosti oz. nevarnosti kot so veliko tveganje v primeru napačne izbire ali ocene partnerja, ki je dostikrat posledica težke dostopnosti do verodostojnih informacij. Prednosti in slabosti strategije zunanje rasti in strategije notranje rasti so povečini obratno sorazmerne in le prava mera izvajanja oz. širjenja poslovanja preko obeh navedenih strategij enakomerno, je najverjetneje formula za uspeh.

4.2.2 Motivi skupine FMC

Po pogovoru z direktorjem prodaje v podjetju FMC, g. Boštjanom Mencigarjem (2007), je jasno, da je **potreba po rasti** glavni razlog za preoblikovanje podjetja in strateško usmeritev tudi na področje povezav med podjetji. V skupini stremijo k sorodni produktni diverzifikaciji, ki bi omogočala istemu kupcu, do katerega je že vzpostavljena prodajna pot, ponuditi bistveno večjo izbiro produktov. Prav tako v skupini stremijo k ekonomijam obsega, katere lahko hitreje dosegaajo preko strateških partnerstev in širjenjem skupine navzven.

Dejavniki, pod pritiskom katerih popuščajo podjetja po celem svetu in se kot odgovor na njih povezujejo z drugimi podjetji, ključno vplivajo ali pa bodo v prihodnje vplivali tudi na skupino FMC. Prvi od njih je gotovo globalna konkurenca, ki je še bolj pridobila na pomenu z vstopom Slovenije v EU in s prevzemom EUR-a. Mednarodni trgovinski sporazumi, skupni notranji trg EU in odpiranje nekaterih trgov pomenijo, da postaja konkurenca vse bolj kompleksna. Prav tako lokalni in regionalni trgi zahtevajo, da so podjetja mednarodno konkurenčna.

V zadnjem času je opaziti tudi močan pritisk proizvodov iz držav s poceni delovno silo na razvite trge, zato so potrebna okrepljena vlaganja v raziskave in razvoj, ki so kapitalno zahtevna in predstavljajo visoke fiksne stroške. Skupina FMC mora torej načrtovati svoje širjenje v prihodnje tudi z namenom doseganja konkurenčnosti. Glede na to, da je eden glavnih ciljev oz. del vizije skupine FMC biti konkurenčen, je potrebno strateška povezovanja z drugimi podjetji uporabiti kot orodje za doseganje osnovne usmeritve podjetja, ki je načrtana v pravo smer in omogoča konkurenčnost na dolgi rok.

Težnja po racionalizaciji nabave je naslednji dejavnik oz. motiv s katerim se srečuje skupina FMC. Podjetja in potrošniki želijo poslovati s čim manj dobavitelji, kar s stališča dobavitelja poveča učinkovitost transakcij na račun večje količine in širšega spektra proizvodov, kupcu pa seveda lažje zagotovi večje zadovoljstvo. Glede na to, da je podjetje FMC že v nekakšnem

strateškem dogovoru s principalom DELL, mora v prihodnje razmišljati v smeri dobaviteljske verige nižje od njih samih in mora svoja bodoča strateška partnerstva sklepati z namenom povečevanja učinkovitosti v dobaviteljski verigi. Navedeno ne izključuje partnerskih povezav z obstoječimi konkurenti (konkurenčno zaveznitvo), saj mora biti fokus na zadovoljstvu kupca.

Skupina FMC se prav tako srečuje z stopnjevanjem konkurence in hitrim razvojem produktov v informacijski panogi. Zato je pomembno, da se vodstvo skupine FMC zaveda dejstva, da se vse več podjetij intenzivno ukvarja z R&D. To ni več le domena velikih firm, ampak se ta trend širi tudi na zasebna podjetja manjšega tipa. Zaradi tega se je življenjski cikel marsikaterega proizvoda občutno skrajšal, kar dodatno pritiska k povečanju hitrosti inovacij in razvoja. Da bi podjetja konkurirala v tovrstnem okolju, skušajo dosežati konkurenčnost tudi s pomočjo partnerstev z drugimi organizacijami.

Motiv za bodoča povezovanja predstavljajo tudi zahteve po strokovnem znanju in spodbujanju učenja. Posamezna podjetja težko sama razvijajo vso potrebno znanje za spodbujanje inovacij. Prav iskanje komplementarnega znanja je marsikdaj povod za oblikovanje strateških partnerstev in vse bolj pogosto prihaja do pomembnih inovacij v strateško povezanih podjetjih, kot pa v posameznih podjetjih. Pomembno je torej iskati partnerje, od katerih se je moč česa naučiti, oz. uspešno komplementarno uporabiti obstoječa znanja. Formalizacija odnosa in morebitna vključitev tovrstnega partnerja v skupino, lahko pripomore k učinkovitejšemu pretoku informacij in posledično znanja, saj se poveča zaupanje med podjetjema in zmanjša tveganje.

Naslednji dejavnik oz. motiv so vse bolj zabrisane meje med različnimi trgi. Spreminjajo se značilnosti trgov, kar se kaže v novih vrstah konkurence in novih zahtevah obstoječih potrošnikov. Trgi so se začeli med seboj prepletati in prihaja do t.i. zlitja različnih dejavnosti. Ker posamezna podjetja ne morejo hkrati obvladovati trženja, oblikovanja in izdelovanja proizvoda, so se prisiljena povezovati. Tukaj je skupina FMC na pravi poti, saj je krovna družba FMC Group ustanovljena prav z namenom omogočiti podjetjem v skupini, da se osredotočijo na svojo dejavnost. Prihodnje partnerje je potrebno torej izbirati tudi po kriteriju ali lahko krovna družba prevzame del procesov in s tem omogoči pridruženemu podjetju učinkovitejše poslovanje.

V sodobnem okolju smo priča pojavu mikrosegmentacije in želji potrošnikov po edinstvenih ter personaliziranih proizvodih. Zadovoljevanje tako majhnih in raznolikih segmentov je za posamezno podjetje težak izziv in rešitve se kažejo v povezovanju med podjetji. S strani vodstva skupine FMC je bil izražen interes, da preidejo v produktno diverzifikacijo, ki bi omogočala istemu krogu kupcev ponuditi bistveno več. Ideje gredo v smer programov zvestobe, ki bi v prihodnje vključevali tudi produkte izven informacijske industrije. Vsekakor je strateško povezovanje pravi če ne že edini način za uresničitev tovrstnih, sicer dolgoročnih ciljev.

Nenazadnje se skupina FMC sooča z odpiranjem svetovnih meja. V okviru tega, podjetja nastopajo globalno in sodelovanje vsekakor ponuja boljšo in privlačnejšo možnost nastopa na svetovnem trgu. Prvi korak skupine FMC na tem področju je ustanovitev F.M.C. Adria d.o.o., družbe na Hrvaškem. V okviru tega podjetja naj se v prihodnje razvije distribucijska mreža tudi na balkanskih trgih, katera naj bo v krovno družbo vpeta preko F.M.C. Adria d.o.o.. Kriteriji za izbiro partnerjev v tujini naj bodo primerljivi s tistim na slovenskem trgu, saj se le tako lahko ohranja visoka stopnja uspešnosti skupine.

Skupina FMC se mora, z namenom širjenja obsega poslovanja, v prihodnje posluževati tako geografske kot produktne diverzifikacije. Pravzaprav je skupina že aktivna na obeh področjih, saj se poleg zgoraj opisanega podjetja F.M.C. Adria d.o.o., ki nesporno predstavlja geografsko diverzifikacijo, širijo tudi že produktno, npr. preko uvedbe novega programa izdelkov Apple-Macintosh. Znotraj skupine FMC naj bosta za širjenje poslovanja v geografskem smislu zadolženi podjetji D1 d.o.o. (na domačem trgu) in podjetje F.M.C. Adria d.o.o. (na trgih JV Evrope). Za produktno diverzifikacijo naj skrbita podjetji FMC d.o.o. ter Miška d.o.o. in sicer, prvi za širjenje prodajnega programa IT opreme, ter drugi za širjenje ponudbe na področju izobraževanj, dogodkov in drugih produktov znotraj in tudi zunaj IT panoge.

4.2.3 Priložnosti oz. motivi v prihodnje

Poleg vseh naštetih razlogov in razmer v gospodarskem okolju, katerim se skupina FMC že prilagaja ali pa se jim bo prilagodila v prihodnje, je potrebno omeniti še nekatere priložnosti, na katerih lahko skupina FMC preko strateških povezovanj v prihodnje prosperira. Govorimo o možnih motivih in načinih izkoriščanja strateških povezav v prihodnosti.

Prvi primer je gotov *zmanjševanje tveganja*, kot posledica diverzifikacije portfelja, disperzije ali zmanjšanja fiksnih stroškov, hitrejšega vstopa in povračila stroškov, porazdelitve vložkov kapitala, moči v številkah, boljšega nadzora konkurentov ter tudi večje transparentnosti glede prihodnjega obsega poslovanja.

Strateška povezovanja so lahko orodje za *doseganje razvoja trga*. V tem primeru je posebej pomembno, da se povezujejo podjetja s komplementarnim znanjem ali proizvodi.

Učinkovitost povezovanja se kaže v doseganju novih trgov in kupcev skozi obstoječe distribucijske kanale, v pridobivanju vpogleda v nove trge in v izmenjavi primerljivih trženjskih virov in znanja. Še enkrat velja poudariti *ekonomije znanja*, ki se kažejo v nižanju proizvodnih stroškov zaradi izmenjave in pridobivanja novega znanja in izkušenj.

Strateško širjenje skupine lahko pozitivno vpliva tudi na *zmanjševanje transakcijskih stroškov*, preko boljše koordinacije med podjetniškimi aktivnostmi, skrajšanja časa od razvoja ali vpeljave izdelka do trženja le-tega, zmanjšane negotovosti glede aktivnosti drugih strank ter preko zmanjšanja oportunitizma.

Vpliv na *vertikalno integracijo* je skorajda očiten in pomeni dostop do materialov, tehnologij, dela in kapitala, ter distribucijskih poti. Vključuje pa tudi oblikovanje zvez z večjimi kupci in izkoriščanje že uveljavljenih blagovnih znamk.

Nenazadnje so tu prisotni še neizmerljivi, vendar zelo pomembni faktorji. Prvi je *vzpodbuda podjetniškemu duhu*, kateri, po besedah vodilnih, predstavlja eno glavnih vrednot skupine FMC. Za vodstveni kader v podjetjih, vzpostavljanje partnerskih povezav lahko predstavljajo nove izzive, jih motivira in jim daje nove izkušnje. V nekaterih primerih podjetja in posamezniki pridobljene izkušnje cenijo celo bolj kot pa neposredne denarne učinke. Drugi neizmerljivi ali neotipljivi faktor pa je *pridobivanje ugleda*. Govorimo lahko o ugledu celotnega podjetja v očeh javnosti ali o ugledu višjega vodstva, ki zaradi aktivnosti usmerjenih v strateška povezovanja, v managerskih krogih, pridobiva na ugledu in prepoznavnosti. Oboje je vsekakor koristno za nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

4.3. *Primerna oblika strateške povezave*

Kot že omenjeno je bil prvi korak skupine FMC, k strateškim povezovanjem z drugimi podjetji, povezava s podjetjem Miška d.o.o.. Oblika povezave še najbolj ustreza klasični združitvi dveh podjetji, kjer se posamezni podjetji ovrednotita in sešteje se vrednost sredstev in obveznosti do virov sredstev obeh združenih podjetij. Bolj pomembno od same končne oblike povezave pa je, kako sta podjetji sodelovali v preteklosti. Pretekle medsebojne odnose med podjetjema, bi lahko opisali kot pravo strateško zavezništvo, ki ni pogojeno s kapitalskimi vložki. Podjetji sta poslovali popolnoma samostojno, obenem pa sta si delili poslovne prostore, nekaj kadrov, določen del infrastrukture in sodelovali sta na skupnih projektih.

Povezava je bila dokaj neformalno urejena, a vendar je preko omenjenih skupnih elementov jasno nakazovala na določeno mero sodelovanj med podjetjema. Postopno povečevanje integracije in formalizacije odnosov med podjetjema je pripeljalo do sedanjega stanja, ko je partnerski odnos prešel v kapitalsko pogojeno obliko.

Pomemben nauk, ki izhaja iz primera prve formalne povezave podjetja FMC d.o.o. z podjetjem Miška d.o.o., je **predlog za postopno formalizacijo poslovnih odnosov**. Z drugimi besedami, zelo je pomembna zgodovina sodelovanja med dvema podjetjema.

Zgoraj omenjeni podjetji beležita približno 4-5 let trajajočo poslovno sodelovanje in nenehno medsebojno komuniciranje. Po besedah direktorja prodaje FMC d.o.o., g. Boštjana Mencigarja, je strateško sodelovanje postopno pripeljalo do kapitalske povezave med podjetjema. Podjetji sta si bili lokacijsko blizu, narava podjetij je zelo podobna, vzpostavljena je bila dobra komunikacija, podjetji imata zelo podobni kulturi ter način dojemanja poslovnega okolja.

Navedene lastnosti in podobnosti so v času povezovanj med podjetji v managerskih krogih izredno zaželeni in v literaturi skorajda zahtevane. Do podobnih zaključkov sem pri pregledovanju literature prišel tudi sam in zato kot enega pomembnejših predlogov podajam **iskanje potencialnih strateških partnerjev za nadaljnjo širitev skupine, znotraj kroga obstoječih poslovnih partnerjev**. To velja predvsem za širjenja na domačem trgu, kjer so dosednji partnerji in ostali akterji na trgu dobro poznani. Za strateška povezovanja na JV trgi, pa se predlaga oblikovanje nabora potencialnih strateških partnerjev, izmed katerih se kasneje izbere primernega strateškega partnerja. Potrebno je opozoriti, da je tveganje ob strateških povezovanjih na tujih trgih precej večje, saj je prisotna komponenta nepoznavanja okolja in kulturnih razlik.

Kot rečeno se predlaga postopna formalizacija odnosov, preko posameznih dogovorov o posameznih poslih, do vse bolj kompleksnih oblik sodelovanja, ki naj samo v najboljših primerih rezultirajo v vključevanju novega podjetja v skupino FMC. Vsekakor je potrebno pustiti odprta vrata za nove poslovne dogovore z novimi poslovnimi partnerji, vendar naj se vsakršno strateško sodelovanje izvaja postopoma, preko zgoraj opisanega postopka postopne formalizacije odnosov.

Predlagam torej, da se vključevanje novih podjetij v skupino FMC uredi na kapitalski osnovi, vendar pa je potrebno do te zadnje faze združitve preiti preko predhodnih faz, oz. oblik strateškega sodelovanja. Za začetek je morda primeren že implicitni dogovor, ki omogoča spoznati partnerja in njegove poslovne navade. Postopno lahko podjetji začeta tesno sodelovati pri večjih poslih in počasi ustvarjati partnerski odnos. V kolikor sta podjetji kompatibilni in imata komplementarne vire, je smiselno oblikovati strateško zavezništvo na nelastniškem odnosu in nadaljevati odnos preko morebitnih skupnih vlaganjih v posamezne projekte. Ko med partnerjema vlada dovolj zaupanja in če je prisotna podobna strateška usmeritev, pa se lahko strateško sodelovanje zaključi z vključitvijo partnerja v skupino FMC d.o.o.

4.4. Področja sodelovanja med podjetji znotraj skupine

Eno pomembnejših področij sodelovanja med partnerji v skupini FMC je distribucija. Na tem področju se preko povezovanj z geografsko porazdeljenimi podjetji, lahko doseže bolj učinkovita in enakomerna prisotnost na domačem trgu ter preko povezav onkraj meje, skupina lahko uspešno prodira na nove trge. Bolj kot je neka dejavnost ozko in natančno usmerjena, večja je potreba po geografski disperziji družbe. Fokus skupine FMC in obstoječih podjetji znotraj nje, je natančno določen in potreba po geografski širitvi distribucijske mreže je zato zelo močna. Za širitev distribucijske mreže je znotraj skupine zadolženo podjetje D1 d.o.o., ki naj bo zato tudi glavni zbiratelj informacij o potencialnih partnerjih za morebitno vključitev v skupino. Potrebno je spremljati rezultate obstoječih distribucijskih partnerjev in iskati sinergije, ki bi ob morebitni formalni vključitvi v skupino, omogočale doseganje ugodnejših

poslovnih rezultatov. Ob tem je potrebno seveda upoštevati že predlagani proces postopne formalizacije odnosov med partnerjema.

Prav tako bo v prihodnje pomembno sodelovanje z dobavitelji oz. novimi dobavitelji, ki bodo skupini FMC omogočali, da razvija svojo ponudbo tudi produktno. Nobene od omenjenih dveh možnosti za širitev poslovanja naj se ne izpostavlja prekomerno, ampak naj se skupina FMC, med produktno in geografsko diverzifikacijo odloča časa, prostoru in priložnosti primerno.

Tretje pomembno področje sodelovanja je sistemska integracija. Na tem področju je po besedah vodstva dopuščena možnost za t.i. konkurenčna zaveznitva, saj se bo skupina na tem področju najverjetneje širila preko povezovanj s sebi podobnimi podjetji, ki obenem lahko predstavljajo konkurenco. Razlog za to tiči v želji, oz. potrebi po zadovoljitvi potreb kupcev na celotnem področju informacijske tehnologije in pripadajočih storitev. Že poimenovanje tovrstnega zaveznitva, daje vedeti, da je prisotna velika nevarnost konflikta med partnerjema, vendar to dejstvo odtehtajo komplementarni učinki in velike priložnosti za učenje. Pri tovrstnih povezovanjih, bi opozoril predvsem na pozornost skupine FMC pri varovanju svojih ključnih strateških sposobnosti, ki naj ne pridejo na razpolago konkurentu v nenadzorovanih količinah.

Zavedati se je potrebno, da kompleksnost povezav na področju sistemske integracije izhaja tudi iz dejstva, da je partnerstvo v tem primeru pogojeno tako s tržnega, kot produktnega in tehnološko-razvojnega vidika. Strateški namen tržnih zavezništov je povečanje dobička na račun večje prodaje. Namen produktnih zavezništov je čim bolj povezati kupce in dobavitelje ter na ta način vplivati na povečanje dobička. Strateški namen tehnološko-razvojnih zavezništov pa je povezovanje podjetij pri razvoju in uporabi novih tehnologij (Lynch, 1993, str. 58). Zaradi globine tovrstne povezave, je odprtih mnogo možnosti, kako lahko partnerja med seboj usklajujeta in izkoriščata znanje in sposobnosti. Temu primerna pa je tudi zahtevnost implementacije in vzdrževanja povezave, ki zahteva najvišje sposobnosti vodilnih in mnogo vložene energije.

Ne smemo pozabiti še na človeški kapital, ki s svojim znanjem in izkušnjami predstavlja nepogrešljiv del vsakega podjetja in lahko ob uspešnem mešanju in sodelovanju nenehno generira nova znanja in ideje. Sodelovanje na področju človeških virov se odraža tudi na področjih, ki so domena krovne družbe skupine FMC. Sodelovanje lahko vpliva na področja kot so trženje, kjer so dobrodošle predvsem sveže ideje in možnost timskega dela, ter tudi računovodstvo, finance in administrativne službe, kjer je mogoča predvsem optimizacija delovnih mest.

Zanimiv pogled na možna področja sodelovanja podaja tudi model prikazan v Sliki 2 na str. 16 tega diplomskega dela. Model nakazuje da so za podjetja, ki operirajo v zrelih panogah, ponavadi pomembni faktorji povezani z trgom. V tej smeri se kreirajo zaveznitva za pridobivanje distribucijskih možnosti, zaveznitva za povečanje dostopa do surovin,

zavezništva ustanovljena z namenom diverzificirati poslovanje, zavezništva, ki rešujejo probleme prevelikih tveganj, zavezništva za pridobivanje novih virov, ter zavezništva, ki pomagajo povečati ali samo obdržati konkurenčne prednosti partnerjev.

Nasprotno, v visoko tehnoloških panogah prevladujejo faktorji povezani s tehnologijo. V tej smeri je zelo pomembna možnost tehnološkega prenosa med partnerji, kar pomeni, da se nove ideje, razvite v enem podjetju, aplicirajo in implementirajo tudi v partnerskem podjetju. Prav tako so tehnološko pogojena zavezništva, ki podpirajo in omogočajo skupne raziskave in razvoj. Zasledimo lahko katerokoli kombinacijo partnerskih povezav med državo, univerzami in privatnimi podjetji. Ta segment strateških zavezništev, je še posebej pomemben za splošno raven gospodarskega razvoja nekega okolja oz. države, saj direktno podpira raziskovalno-razvojne projekte, ki so temelj inovativnosti in visoko-tehnoloških panog (Vyas, 1995, str. 52).

Model ne sovпада popolnoma s primerom skupine FMC, saj se skupina nahaja v rastoči visoko-tehnološki panogi, obenem pa so njihove ambicije glede strateških povezovanj predvsem tržno pogojene. Tržno pogojenost dokazuje primerjava modela z do sedaj navedenimi dejstvi oz. željami in cilji skupine FMC, ki nemalo da sovpadajo.

Kljub temu, model nakazuje tudi možnosti, kako izkoristiti različna sodelovanja z pomembnimi akterji kot so država in univerza. Zanimiva se mi zdi predvsem možnost sodelovanja skupine FMC z državo ali univerzo na področju izobraževanja, kar lahko vodi do razvoja novih produktov in storitev. Dosedanje sodelovanje na javnih razpisih je tako lahko učinkovito podprto z dodatnimi storitvami, ki predstavljajo novo dodano vrednost. Tovrstna strateška sodelovanja lahko zato sodijo tudi med tehnološko pogojena strateška zavezništva, saj v njihovem okviru prihaja do produktnih izboljšav in novosti.

4.5. Priporočila za oblikovanje partnerstev znotraj skupine FMC

Pred sklepnim delom tega diplomskega dela, v katerem bom poizkušal orisati profil primerne strateškega partnerja za skupino FMC, bi rad navedel še nekaj glavnih točk, ki obenem povzemajo teorijo in dajejo ogrodje za oblikovanje partnerstev. Sledijo torej področja, katerim je potrebno posvetiti največ pozornosti, pri oblikovanju kakršnegakoli strateškega zavezništva v splošnem in tudi v primeru skupine FMC.

1. Razvoj jasnih skupnih ciljev in definiranje uspeha oz. želja.

Pomembnost teh postopkov je že bila poudarjena, prav tako kot tudi dejstvo, da kljub morebitni samoumevnosti izvedbe le-teh, mnogokrat prav tu prihaja do površnosti oz. napak. Glede na to, da obstaja mnogo različnih poslovnih oblik, kultur, politik in procesov, je skoraj nemogoče pričakovati, da bosta imela bodoča partnerja enake cilje, pričakovanja in želje. V kolikor se bodoča partnerja ne uspeta uskladiti na tem področju, je skoraj nesmiselno nadaljevati v smeri oblikovanja strateškega zavezništva.

2. Zagotovitev primerne oblike strateškega zavezništva.

Kaj hitro se zgodi, da podjetja zanemarijo ključni dejavnik kot je struktura zavezništva. Tako kot v arhitekturi struktura zgradbe služi namenu zgradbe, tudi pri strateškem zavezništvu, struktura povezave služi namenu povezave. Za oblikovanje uspešne zveze, moramo izbirati med močno strukturo s centraliziranim vodstvom in med fleksibilnostjo z jasno določenimi pravili glede odločanja. Dolgoročnejša kot je zveza, večja kot je stopnja integracije in večja kot je možnost za ustvarjanje dodane vrednosti, večja je tudi možnost, da bo zveza potrebovala samostojno enoto s centraliziranim vodstvom. Nasprotno je mogoča zelo ohlapna, fleksibilna in skoraj navidezna struktura povezave, v kolikor je mogoče zelo natančno določiti pravila glede odločanja in uporabe resursov med povezanimi podjetji.

3. Določitev primerne oblike vodenja in jasno določene vloge v procesih odločanja.

Ključno za jasno delitev vlog v odločanju je oblikovanje primerne oblike vodenja. Vprašanja o tem, kdo sprejema določene odločitve in kako jih sprejema, so povezana z obliko in pomembnostjo zveze, njenimi cilji ter njeno formalno ureditvijo (kapitalske ali nekapitalske povezave).

4. Pričakovanje najpogostejših konfliktov.

Zelo pomembno je, da se partnerja na samem začetku pogovorita o možnih težavah in zapletih, ki pogosto nastanejo, ko so strateške zveze že oblikovane. Najpogosteje prihaja do konfliktov na področju investiranja s strani posameznega podjetja v skupne namene strateške zveze, na področju sklepanja novih zvez posameznega partnerja z drugimi podjetji ter zaradi različnih načinov prilagajanja, oz. nezmožnosti prilagajanja dinamičnemu okolju. Te težave lahko omilimo ali preprečimo tako, da se vsakoletno določa proračunski plan strateške zveze z določili, ki določajo možna odstopanja in izjeme od sprejetega plana. Prav tako je pomembno sprejeti plan uporabe skupnih virov strateške zveze, v tolikšni meri oz. tako natančno kot omogočajo razmere. Partnerja se morata dogovoriti tudi o sklepanju novih zunanjih zvez katere, ali popolnoma omejita, ali pa določita dopustne povezave, ki ne prihajajo v konflikt s prvotnim strateškim dogovorom. Nenazadnje je potrebno določiti meje in zmožnosti prilagajanja posameznega partnerja in zveze kot celote, na spreminjajoče se razmere na trgu. Z drugimi besedami, partnerja se morata dogovoriti, koliko sta se pripravljena prilagoditi morebitnim novim spremembam v okolju v prid uspešnosti strateške zveze.

5. Planiranje razvoja zveze.

S pravkar omenjeno pripravljenostjo na prilagajanje spremembam je močno povezano tudi planiranje bodočega razvoja strateške zveze. Že omenjeni dinamičen pristop k oblikovanju in razvijanju zveze, je ključnega pomena za dolgoročen uspeh strateškega zavezništva. Predvsem je pomembno, da se v skupno strategijo zveze umesti elemente, ki omogočajo fleksibilnost in posledično možnosti za rast in razvoj. Najbolj uspešne in dolgoročne povezave med podjetji, so v svojem življenjskem obdobju močno presegle prvotne pogodbene dogovore in so širile sodelovanje na več novih področjih.

6. Določitev jasnih meril za merjenje in spremljanje uspešnosti zavezništva.

Mnogo strateških povezav ni uspešnih prav zaradi slabo zasnovanega sistema za merjenje uspešnosti povezave. Težko oz. nemogoče je spremljati uspeh, če nimamo meril, meja in ciljev, s katerimi lahko primerjamo doseženo stanje. Najosnovnejši način za spremljanje uspešnosti je postavitve nekaj ključnih ciljev in meril uspeha. Potrebno je eksplicitno izraziti kaj naj bi zveza doprinesla v smislu dodane vrednosti, kako bomo vedeli ali dosegamo zastavljene cilje, katera področja uspešnosti zveze so najbolj pomembna za posameznega partnerja, kaj pričakujemo v smislu finančnega doprinosu, vpliva na obstoječi trg, povečane organizacijske sposobnosti, pridobitev na področju inovativnosti, ter nenazadnje, kakšna so pričakovanja glede konkurenčnih prednosti.

4.6. Oris primerne strateškega partnerja

Oris profila primerne strateškega partnerja za skupino FMC, je oblikovan z apliciranjem teoretičnih predlogov na konkretno situacijo v kateri se nahaja FMC Group. Oris povzema najbolj pomembna teoretična izhodišča in jih poizkuša združiti z informacijami, pridobljenimi v podjetju FMC Group. Konkretno informacije o podjetju so pridobljene iz dokumentacije podjetja in preko intervjuja z direktorjem prodaje v nekdanji organizaciji FMC d.o.o. in sedanjim direktorjem podjetja D1 d.o.o., g. Boštjanom Mencigarjem (2007).

Splošne lastnosti, ki naj sodijo v profil vsakega strateškega partnerja

Prva karakteristika primerne partnerja so njegove želje, motivi in vizija. Bodočega partnerja mora odlikovati **podjetniški duh**, ki naj bo viden skozi dosednji razvoj in uspehe podjetja. Partner mora izražati **željo po nenehnem razvoju in iskanju novih poslovnih priložnosti**. Govorimo torej o podjetju, ki se je skozi čas spreminjalo, uspešno izkoriščalo različne poslovne modele in se udeleževalo na različnih poslovnih področjih. Željo po spremembah in nadgradnji poslovanja mora partner izražati tudi za prihodnost in zelo zaželeno je, da je seznanjen z možnostmi strateških sodelovanj oz., da tudi sam zasleduje podobne strateške usmeritve.

Motivi primerne partnerja za povezovanje morajo biti predvsem strateško-ekonomski, vendar z namenom izboljšanja že do sedaj dobrih poslovnih rezultatov. Z drugimi besedami, ne gre izbirati partnerja, katerega motivi so strateško in ekonomsko naravnani, vendar obenem pogojeni z slabimi preteklimi poslovnimi rezultati. Vsekakor so zaželeni tudi zdravi osebni motivi, kot so povečevanje ugleda in iskanje novih izzivov, vendar morajo biti tovrstni motivi še posebej upravičeni z dobrimi preteklimi poslovnimi rezultati.

Vizija primerne partnerja mora izražati podjetniški duh, **usmerjenost na trg** oz. h kupcem, **jasno strateško usmeritev** (fokus) in željo po prilagajanju trgu. Nenazadnje lahko rečemo, da je smiselno izbirati med podjetji, ki so podobna skupini FMC tudi v tem, da so v kratkem času

iz praktično ničesar, dosegla zelo veliko. **Iskati je torej potrebno partnerja podobnih zmožnosti.** Zmožnosti ocenimo na podlagi faze razvoja v kateri se nahaja partner, prednosti in slabosti, ki jih izkazuje, proizvodnih in distribucijskih zmogljivostih, stopnje tehnološke in upravljaljske razvitosti ter sposobnosti odzivanja na spremembe v okolju.

Pomembne so vsekakor tudi fizične lastnosti primerne partnerja. V mislih imamo predvsem velikost in obliko podjetja. Smiselno je izbirati predvsem med **manjšimi podjetji** in izjemoma med srednje velikimi podjetji, saj je integracija tovrstnih podjetij v skupino lažja in tudi kadrovske bolj učinkovita. Lažje je namreč zaposlovati nove dodatne kadre, ki zasedejo manjkajoča in povezovalna delovna mesta, kot pa prerazporejati presežne kadre na nekaterih delovnih mestih, ki se začnejo hitro podvajati. **Struktura primerne partnerja naj omogoča fleksibilnost,** saj je potreba po prilagajanju strukture pridruženega podjetja skorajda nujna. Tudi iz vidika strukture partnerskega podjetja, so bolj primerna manjša podjetja, ki imajo le redko kompleksne organizacijske strukture.

Po mojem mnenju, je ena izmed bolj pomembnih postavk pri orisu primerne strateškega partnerja, zgodovina odnosa med partnerjema. V diplomskem delu sem že omenil, da je potrebno bodoče **partnerje za vključitev v skupino izbirati med obstoječimi poslovnimi partnerji.** Primeren strateški partner je torej podjetje, s katerim FMC Group poslovno sodeluje že nekaj časa. Ta postavka, ki posledično vključuje tudi poznavanje poslovnega partnerja je, kot bo vidno v nadaljevanju, zelo pomembna tudi pri nadaljnjem orisu primerne strateškega partnerja skupine FMC.

Prva karakteristika, ki je že odvisna od omenjene zgodovine skupnega odnosa med partnerjema, je poznavanje stila vodenja v partnerskem podjetju. **Iskati je potrebno partnerja, čigar stil vodenja sovпада tako s stilom vodenja v skupini FMC,** kot s stilom vodenja, ki je primeren za strateška zavezništva. Primeren partner mora odobravati določeno mero deljenega nadzora nad sredstvi, zavedati se mora, da uspeh temelji na sodelovanju, pripravljen mora biti pošteno deliti informacije, tolerirati mora morebitne neuspehe in biti mora sposoben dobre komunikacije. Strateško zavezništvo mora sprejemati kot strateško orodje in biti obenem dolgoročno usmerjen. Vse to je mogoče oceniti le, če se vodilni obeh podjetji med seboj dobro poznajo in uspešno sodelujejo že dalj časa.

Iz zgoraj navedenega izhaja še ena pomembna karakteristika primerne partnerja, t.j. **močan management, ki izkazuje popolno predanost strateški usmeritvi povezovanja med podjetjema.** Primeren partner je le tisti, za katerega vodstvo skupine FMC lahko trdi, da se je pripravljen popolnoma posvetiti strateški zvezi in je odločen, da bo strateška povezava ustvarila dodano vrednost. Zaželeno je, če je mogoče v primernem partnerju zaznati tudi strpnost in predanost vseh zaposlenih, oz. vsaj zadosten vpliv vodilnih na zaposlene. Vodstvo skupine FMC naj torej izbira partnerje, s katerimi se je v času sodelovanja razvila dobra komunikacija, dobra poslovna klima in predvsem velika mera zaupanja, ki omogoča sklepanje neformalnih, a vseeno varnih poslovnih dogovorov. Govorimo torej o ujemanju oz. kompatibilnosti organizacijskih kultur partnerskih podjetij.

Pomemben pogoj je tudi, da je **primerno partnersko podjetje finančno stabilno** in s priključitvijo v skupino FMC, le tej kot celoti, ne prinaša nepotrebnih finančnih obremenitev.

Nenazadnje je potrebno iskati **partnerja, ki je pripravljen brezpogojno vzpostaviti dolgoročni odnos, ki naj bo pogojen tudi z težavnostjo predčasnega izstopa iz zveze**. Iskanje zveze, ki ob morebitni prekinitvi obema partnerjema povzroči obilico preglavic in stroškov, je smiselno zato, ker se na ta način celoten proces povezovanja odvija bolj natančno in v strateško zvezo dokončno vstopajo le resni partnerji, ki so se pripravljene dolgoročno vezati. S pripravljenostjo na dolgoročno strateško povezavo je povezana tudi predanost in stopnja napora vloženega v uspeh zaveznitva ter seveda tudi dobršna mera potrpežljivosti, ki je še posebej dobrodošla, saj se dodana vrednost strateškega zaveznitva nikoli ne pokaže čez noč.

Poleg vseh do sedaj opisanih lastnosti, ki naj jih skupina FMC išče v vseh potencialnih strateških partnerjih, bom v nadaljevanju podal dva profila ustreznega strateškega partnerja, ki še bolj natančno določata kaj je prava strateška izbira za skupino FMC. Prvi profil bo ustrezal potencialnemu partnerju, ki bo omogočal produktno diverzifikacijo, drugi pa naj bi zagotavljal geografsko diverzifikacijo. Ob enem bom izpostavil prednosti skupine FMC, ki naj bi za posameznega potencialnega partnerja predstavljale zadostne razloge za vključitev v skupino FMC.

Profil 1 (produktna diverzifikacija)

Za doseganje produktne diverzifikacije je partnerje potrebno izbirati med panogami, ki so komplementarne osnovni IT panogi, v kateri se nahaja FMC Group ali pa so partnerji tudi sami del omenjene industrije. Partner naj se na krivulji svojega življenjskega cikla nahaja na vzpenjajočem delu, saj je ob dobrih poslovnih rezultatih, to dober pokazatelj uspešnosti podjetja. Panoga informacijske tehnologije namreč spada med najbolj konkurenčno zahtevne panoge in zato podjetje, ki že v fazi svojega razvoja beleži dobre poslovne rezultate v omenjeni panogi, izkazuje dobršno mero sposobnosti. Na začetku je torej potrebno iskati **relativno mlado podjetje iz IT in njej komplementarnih panog**. Sčasoma in predvsem z pridobljenimi izkušnjami, lahko skupina FMC začne izbrati svoje strateške partnerje tudi v dejavnostih, ki niso neposredno povezane z IT panogo.

Primeren strateški partner, ne le za skupino FMC, ampak v primeru slehernega strateškega povezovanja med podjetji, je tudi **podjetje, ki s svojo dejavnostjo zadovoljuje podoben ali še boljše isti krog odjemalcev**. Dejavnost partnerja mora biti komplementarna dejavnosti skupine FMC, saj je na ta način mogoče obstoječim strankam, do katerih je že vzpostavljen distribucijski kanal in pri katerih je že doseženo zaupanje, ponuditi nove izdelke in storitve in na ta način dosegati že omenjeno produktno diverzifikacijo.

Tudi skupina FMC se mora zavedati, da bo uspešno povezovanje z drugimi partnerji odvisno tudi od lastnosti in sposobnosti, katere lahko sami ponudijo bodočemu partnerju. Strateškemu partnerju, ki bi omogočal produktno diverzifikacijo skupina vsekakor predstavlja velikega odjemalca. Ponudijo mu lahko dobro razvito distribucijsko mrežo ter sodobno internetno prodajo. Partner lahko izkorišča marketinško podporo, kar pozitivno vpliva na njegovo prepoznavnost. Povezava v skupino FMC morebitnemu partnerju odpira možnosti za velike posle in sodelovanja na javnih razpisih, kar je v vlogi manjšega igralca na trgu, ponavadi težko. Obstajajo še velike možnosti za pridobivanje novega znanja in izkušenj ter novih poslovnih stikov. Manjšim partnerskim podjetjem bo gotovo koristila tudi podpora skupnih služb, ki jo zagotavlja krovno podjetje vsem drugim v skupini. Vključitev v skupino za morebitnega partnerja predstavlja tudi finančno stabilnost in dostop do novih virov.

Profil 2 (geografska diverzifikacija)

Za doseganje geografske diverzifikacije pa je seveda potrebno **iskati partnerje, ki bi omogočali širitev distribucijske mreže in dajali podporo pri dejavnosti sistemske integracije**. Pri tem je zelo pomembna geografska komponenta, ki logično pogojuje, da se **partnerje izbira tudi glede na pridobljeno stopnjo geografske pokritosti**. Konkretno to pomeni zapolnitev slovenskega prostora in širitev na trge JV Evrope (F.M.C. Adria d.o.o. – družba na Hrvaškem).

Nadalje naj ima **primerni strateški partner že vzpostavljene povezave z drugimi podjetji**, za katere je mogoče dobiti podatke o rezultatih in uspešnosti obstoječih in preteklih povezav. Z izbiro partnerja, ki je dobro integriran v svoje okolje, bo izkoriščanje pridobljene distribucijske mreže bolj učinkovito. Na ta način lahko FMC Group še dodatno preveri in potrdi ali so izkušnje, ki jih imajo z določenim partnerjem kredibilne ali ne. Z upoštevanjem te karakteristike, se močno zmanjša tveganje napačne izbire strateškega partnerja.

Morebitni bodoči partner, naj na svojem področju dosega zadovoljive tržne deleže in naj ima vzpostavljeno funkcionalno distribucijsko mrežo. Prav tako mora imeti jasne plane glede rasti v prihodnjih letih in kako bo to rast uspešno dosegal tudi brez strateške povezave. **Išče se torej partner, katerega bodoči obstoj ni vprašljiv oz. ni odvisen od strateške povezave s skupino FMC**. Išče se stabilno podjetje, ki ima vse niti v lastnih rokah in je samozadostno ter samostojno uspešno. Priporočljivo je tudi, da partner v očeh kupcev uživa zadovoljivo mero ugleda.

Tako kot v primeru iskanja novih dobaviteljev za produktno diverzifikacijo, je potrebno tudi morebitnim geografsko dislociranim partnerjem, ki bodo omogočali širjene v geografskem smislu, ponuditi možnosti in prednosti, ki bodo predstavljale razloge za vstop v skupino FMC. Za večino podjetij je zadosten razlog ta, da preko skupine distribucijsko vstopijo v najmočnejšo osrednjo slovensko regijo, kjer je ima skupina FMC močan vpliv. Prav tako lahko dostopajo do produktne linije DELL, ki predstavlja najmočnejši produktni segment v skupini. Za manjša podjetja bo zagotovo zanimiv segment sistemske integracije in celovitih

računalniških rešitev, ki omogoča dostop do novih znanj in možnosti izobraževanj na tem področju. Zelo pomembna je tudi servisna podpora in zmanjšana garancijska tveganja. V primeru dobrih poslovnih odnosov, lahko vsak partner računa na dolgoročno sodelovanje, ki zagotavlja stabilnost poslovanja in zmanjšuje tveganja. Nenazadnje je potrebno upoštevati še podporo marketinga in vpliv na prepoznavnost, ki ga lahko zagotovi vstop v skupino FMC ter že omenjeno podporo skupnih služb.

4.7. Ovrednotenje analize in predlogov

V tem diplomskem delu sem skušal povzeti osnovna teoretična izhodišča obravnavane tematike. Končni izdelek je lahko osnovno vodilo slehernemu managementu, ki se spogleduje z tovrstnimi strateškimi usmeritvami. Prav tako je lahko konkreten oris primerne strateškega partnerja, ki je nastal kot en od rezultatov tega diplomskega dela osnova za primerjavo potencialno primernih strateških partnerjev za vključitev v skupino FMC.

Glavna ovira in omejitev pri tem diplomskem delu ostaja neizmerljivost večine podatkov in karakteristik, na podlagi katerih se sklepajo strateška zavezništva. Kultura podjetja, stil vodenja, cilji, vizija, zvestoba, predanost, karizmatičnost vodstva, fleksibilnost organizacije, zmožnosti, podjetniški duh, idr., so ključnega pomena za uspešno strateško zavezništvo, a obenem se jih ne da kvantitativno izraziti. Celotna tematika, povezana s strategijami podjetij, je bolj vizionarskega in kvalitativnega značaja, zaradi česar diplomsko delo ostaja na precej normativnem nivoju.

Za nadaljnja raziskovanja na tem področju bi predlagal analizo uspešnih združitvev v slovenskem in tujem gospodarskem okolju. Analiza domačega okolja naj razjasni dosedanje izkušnje, motive in pripravljenost slovenskih podjetij za tovrstne strateške odločitve. Analiza uspešnih združitvev tujih podjetij iz zahodnih držav, pa naj pomaga oblikovati model za izbiro pravega partnerja ter pravilne oblike strateške povezave.

Predlagam tudi podrobno analizo uspešnosti prvih strateških povezovanj skupine FMC. Glede na to, da je v času pisanja tega diplomskega dela skupina FMC dejansko v fazi preoblikovanja in združitve, bi bilo vsekakor zanimivo preveriti, kako uspešen je bil prvi poizkus strateškega povezovanja in preoblikovanja podjetja v novonastalo skupino podjetij. Zdi se mi, da bi lahko prve realne ocene uspešnosti strateškega povezovanja skupine FMC ocenili v prvi polovici leta 2009, ko bodo znani prvi celoletni konsolidirani izkazi poslovanja celotne skupine FMC.

5. Sklep

Strateška zavezništva in povezovanja ter združevanja med podjetji vsekakor niso več redkost v modernem poslovnem svetu. Poznane so mnoge prednosti povezovanj in obenem tudi mnoge slabosti in nevarnosti. Jasno je, da lahko strateška zavezništva in povezave med podjetji tudi v slovenskem okolju nudijo možnosti za rast, razvoj in uspeh, vendar se je potrebno tovrstnih strateških odločitev lotiti strokovno, natančno in potrpežljivo. Potrebno je

upoštevati predloge literature in analizirati izkušnje iz prakse. Predvsem je pomembno, da vodstvo vsakega podjetja, ki želi sklepati strateška zaveznitva, dobro pozna razmere in sposobnosti v lastni organizaciji. Izraženi morajo biti jasni cilji, vizija in strateška usmeritev.

Ne glede na obliko strateške povezave med podjetij se le-ta v procesu povezovanja srečujejo z povečano integracijo in formalizacijo svojih odnosov do povezanih podjetij. V množici oblik strateških povezav med podjetji, lahko govorimo o dveh ekstremnih točkah. Na eni strani srečamo visoko kompleksne povezave, ki jih vežejo pravne ter socialne norme in pravila ter na ta način zagotavljajo varnost partnerskim podjetjem glede njihovih vloženih virov, znanja, odgovornosti, kot tudi glede udeležbe v dobičkih. Na drugi strani pa se nahajajo oblike povezav med podjetji, ki nimajo pravne podlage in mnogokrat temeljijo le na ustnih dogovorih med partnerji. V tem primeru se kot varnostni element pojavlja tržni mehanizem, socialne norme in zdrava podjetniška kultura, kateri skupaj zagotavljajo varnost partnerskega odnosa, skorajda brez skupnega sodelovanja in usklajevanja podjetniških aktivnosti med partnerji.

Uspešnost medpodjetniškega povezovanja je odvisna tudi od določenih pogojev, ki se jih je smiselno v grobem držati, oz. jih je potrebno upoštevati. Glavni pogoj za uspešno oblikovanje strateškega zaveznitva pa ostaja razvoj in izvajanje skupne strategije zveze, ki mora biti povezana in odvisna od osnovne oz. celovite strategije podjetij. Izbira ustreznega partnerja je faza, ki naj nastopi šele, ko je strategija zveze jasno oblikovana. Izvedba povezave je na žalost dostikrat bolj pomembna od strategije in osnovnih ciljev, kar je v nasprotju s prakso uspešnih strateških zaveznitv, kjer je glavni poudarek na oblikovanju skupne strategije in šele nato sledi postopek izvajanja povezave.

Poleg dobre skupne strategije obstaja kar nekaj faktorjev, ki povečujejo verjetnost uspeha strateškega zaveznitva. Združljivost podjetij v smislu njihovih vrednot, kultur in ciljev, kateri se morajo prepletati, je prva spremenljivka, ki močno vpliva na verjetnost uspeha strateške zveze. Prav tako je pomembno kakšne so organizacijske strukture in odnosi do zaposlenih, oz. ali sta si stila in filozofije vodenja med partnerji podobna. Preveriti je potrebno, ali sta si partnerja simetrična in ali sta podjetji podobnih tipov.

Vsekakor je potrebno pričakovati, da med člani strateške zveze lahko prihaja do raznih neravnotežij. Najpogosteje se neravnotežja pojavljajo na področju moči posamezne članice, velikosti partnerjev, virov s katerimi razpolagajo partnerji in tržnega položaja, ki ga eden izmed partnerjev uživa. Predvidevanje ter sprotno in odkrito reševanje konfliktov, pa je pogoj za dolgoročno sodelovanje.

Pomembna ugotovitev tega diplomskega dela pa je, da je skupina FMC d.o.o. na pravi poti do razvoja holdinško organizirane skupine podjetij. O tem priča mnogo dejavnikov. Najpomembnejši je gotovo sposobnost in predanost vodstva, ki ustreza praktično vsem karakteristikam v prihodnost usmerjenega in strateško dobro podkovanega tima strokovnjakov. Dosedanji uspehi in način vodenja podjetja ter nenazadnje prvi implementirani

poizkus prave strateške povezave, namigujejo na svetlo prihodnost skupine FMC. Stil vodenja v podjetju že sedaj dodobra sovpada s predlogi literature. Kadrovska struktura v skupini izkazuje dobršno mero fleksibilnosti in pripravljenosti na velike spremembe. Kultura podjetja, cilji in nenazadnje vizija so jasno zastavljeni in stremijo k nadaljnjemu razvoju in širitvi skupine. Edina prava neznanka ostajajo bodoči strateški partnerji in člani skupine. Vendar glede na to, da je nabor potencialnih partnerjev širok in da je vodstvo skupine FMC že pokazalo sposobnost za izbiro pravih partnerjev, tudi ta »ovira« ne bi smela predstavljati večjih težav v prihodnosti.

Literatura

1. Anslinger P., Jenk J.: Creating successful alliances. *Journal of business strategy*, Bingley, 25(2004), 2, str. 18-22.
2. Bolta Robert: Razvoj modela za oblikovanje strateškega partnerstva in uporaba modela na primeru podjetja Petrol, d.d. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 121 str.
3. Brouthers Keith D., Hastenburg Paul von, Ven Jordan van den.: If Most Mergers Fail Why Are They So Popular?. *Long Range Planning*, London, 41(1998), 3, str. 347-353.
4. Cauley de la Sierra Margaret: Managing global alliances: key steps for successful collaboration. Workingham, England : Addison – Wesley Publishing Co., 1995. 220 str.
5. Cools K., Roos A.: The Role of Alliances in Corporate Strategy. The Boston Consulting Group Report. 30 str. [URL: <http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?docid=159013>], 2005.
6. Čehovin Taja: Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 83 str.
7. Drago W.A.: When strategic alliances make sense. *Industrial Management & Data Systems*, Bingley, 2(1997), str. 53-57.
8. Dyer H. Jeffrey et al.: How to make Strategic Alliance Work. MIT, Sloan Management Review, 2001, str. 37-43.
9. Elmuti D., Kathawala Y.: An overview of strategic alliances. *Management Decision*, Bingley, 39(2001), 3, str. 205-217.
10. Gomes C.B.: Do you really have an alliance strategy?. *Strategy & Leadership*, 5(1998), str. 6-11.
11. Gomes C.B.: Strategy before structure. *The alliance Analyst*, 8(1998), str. 1-7.
12. Graham J. Hooley et al.: Marketing strategy & competitive positioning. Harlow : Prentice Hall Europe, 1998, 482 str.
13. Hitt Michael A., Ireland R., Hoskisson D., Robert E.: Strategic management: Competitiveness and globalization, Winfield, 4(2001), str. 668.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
15. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica, 2001. 338 str.
16. Krnc Matej: Izzivi informacijskih rešitev pri poslovnem sodelovanju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 53 str.
17. Lahovnik Matej: Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu. Krašovec Tone, ur., Prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Manager, 2003, str. 4-20.
18. Lorange P., Roos J.: Why some strategic alliances succeed and others fail. *Journal of Business Strategy*, Bingley, 3(1991), 4, str. 30-6.
19. Lynch Porter Robert: Business alliance guide: the hidden competitive weapon. New York : Hohn Wiley & Sons, 1993. 337 str.
20. Pennings J.M.: Interlocking directorates. San Francisco : Jossey-Bass, 1980. 220 str.
21. Petelin Boštjan: Zunanje izvajanje informatike. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 84 str.

22. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
24. Rigsbee Ed: Developing Strategic Alliances. Menlo Park : Crisp Publications, 2000, 103 str.
25. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
26. Thompson John L.: Strategic Management. Fourth Edition. London : Thomson Learning, 2001. 1141 str.
27. Todoeva E., Knoke D.: Strategic alliances and models of collaboration. Management Decision, Bingley, 43(2005), 1, str. 123-148.
28. Varadarajan P.R., Cunningham M.: Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science, Bingley, 23(1995), 4, str. 282-296.
29. Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C.: An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. Journal of Business & Industrial Marketing, Bingley, 10(1995), 3, str. 47-60.
30. Yoshino M.Y.: Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Cambridge, Harvard University Press, 1995. 257 str.

Viri

1. Arena Blaise J.: Creating and Managing International Alliance Relationships. Refresher Publications Inc. [URL: <http://www.refresher.com/!bjaalliance.html>], 20.2.2005.
2. Industry Canada.
Steps to Competitiveness: Partnership – Alliance Structure. [URL: http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/stco-levc.nsf/en/h_qw00025e.html], 3.5.2007.
3. Peek D.: Evaluating and Selecting a Strategic Partner. SAS Institute Inc. [URL: http://www.eventuring.org/eShip/appmanager/eVenturing/eVenturingDesktop?_nfpb=true&_pageLabel=eShip_articleDetail&_nfls=false&id=Entrepreneurship/Resource/Resource_708.htm], december 2006.
4. Mencigar Boštjan: Intervju z direktorjem prodaje v bivšem podjetju FMC d.o.o., Ljubljana, 15.6. 2007.