

STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA S Poudarkom NA TRŽNIH VIDIKIH POVEZOVANJA

Strategic Alliances: From the Market Point of View

1 Uvod

Neprestano spreminjanje konkurenčnega okolja, ki postavlja podjetjem vse ostrejšo časovno omejitve glede razvoja in komercializacije tehnologije, in večja geografska razpršenost specializiranih trgov sta dejavnika, ki prispevata k povečevanju potrebnega obsega znanja ter drugih virov. Na povsem razvitih trgih mora podjetje vstopati v nove poslovne povezave, da lahko ponudi kaj novega. Vse bolj prisotno pa je tudi spoznanje, da se mora podjetje približati porabniku. McKenna (1991, 67) ugotavlja, da mora podjetje vključiti porabnika v proces načrtovanja in s tem zagotoviti, da izdelek ni le oblikovan glede na porabnikove potrebe in želje, temveč da se tudi vklaplja v porabnikovo strategijo. Zahteve in želje kupcev so namreč vedno večje. Izdelki vse bolj pridobivajo značilnosti storitev (v določeni meri je proces tudi obraten), kar zahteva individualizirano obravnavo. Izdelava po naročilu (angl. *customisation*) in izdelava po naročilu *s sodelovanjem porabnika* (angl. *customerisation*) sta v nekaterih panogah zahtevi, ki edini zagotavljata uspeh.¹

Strateške zveze so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolja in zapletenost poslovanja na globalnem trgu. Še do včeraj najhujši tekmeci so spoznali, da rešitev ni v medsebojnem uničevanju, pač pa nasprotno, v sodelovanju. Razmere na svetovnih trgih zahtevajo od podjetij visoko stopnjo *prilagodljivosti* ter obsežne vire.² Zelo redka so danes podjetja, ki so sposobna akumulirati zadosten obseg lastnih virov in so obenem v zadostni meri fleksibilna. Zato podjetja skušajo oblikovati konkurenčne prednosti z vzpostavljanjem *partnerskih povezav*, ki jim omogočijo dostop do določenih virov.

Podjetja odkrivajo, da je najučinkovitejša tista strategija, ki zahteva, da si najdejo strateškega partnerja. Niti največja podjetja, kot so npr. AT&T, IBM, Philips in Siemens, pogosto ne morejo doseči vodilnega tržnega položaja v posameznih državah ali globalno, ne da bi vstopale v strateške zveze z domačimi ali multinacionalnimi podjetji, s katerimi dopolnjujejo ali povečujejo svoje zmogljivosti in vire. Poslovanje v drugi državi od podjetja zahteva, da štiti svojo licenco, da ustanavlja skupna vlaganja z lokalnimi podjetji, da z nabavami pri lokalnih dobaviteljih zadovoljuje zahteve po »domačem« izdelku itd. Rezultat tega je, da podjetja pospešeno izgrajujejo strateške mreže. Zmagali bodo tisti, ki bodo izgradili boljše mreže (Kotler, 1998, 86).

Strateška partnerstva kot manifestacija medorganizacijskih strategij sodelovanja potegnejo za seboj združevanje večšin in virov s strani vseh vpletenih

¹ Partnerstvo s porabniki je podjetniška strategija. Mnogih vrhunskih računalniških podjetij ključni kupci ne zanimajo, raje utrjujejo vezi. Ne izdelujejo tistega, kar bi hotela množica, temveč tisto, kar si želijo posamezni odjemalci. Usmeritev k odjemalcem in negovanje stikov z njimi je temelj uspeha. Strategija iskanja konkurenčnih prednosti mora biti torej osredotočena na odjemalca, za katerega iščemo cenejši in boljši proizvod. Vsak drugačen pristop bi pomenil le hudo poslovno zablodo.

² Vire pojmem široko; po moji opredelitvi vključujejo inovativnost, tehnološko, marketinško, organizacijsko in upravljavsko znanje, kapital itd.

mag. Iva Konda

Iskra Kondenzatorji d.d., Semič

Izvleček

UDK: 65.012.2/.4:658.8

Članek se osredotoča na proces sodelovanja med podjetji pri dolgoročnih odnosih ali strateških zvezah. Strateške zveze kot manifestacija medorganizacijskih strategij sodelovanja predpostavljajo združevanje večšin in virov vseh vpletenih partnerjev, da bi s skupnimi močmi dosegli enega ali več ciljev, vezanih na strateške cilje sodelujočih podjetij. Vsako sodelovanje ni tudi strateško partnerstvo, ki vključuje razvojno komponento in dolgoročnost stalnega sodelovanja preko trženja na podlagi odnosov. Strateške povezave je potrebno vzpostaviti, jih razvijati in vzdrževati, kar pa ni enostavno. Poleg tega se moramo zavedati tudi tveganih povezanih s strateškimi zvezami.

Ključne besede: strateške zveze, partnerstva, medorganizacijsko sodelovanje, trženje na podlagi odnosov

Abstract

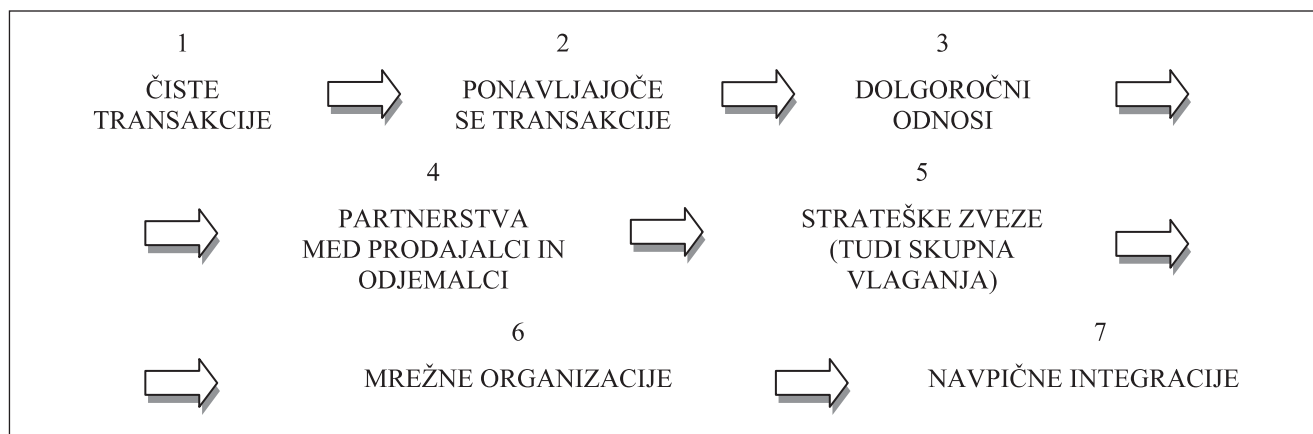
UDC: 65.012.2/.4:658.8

Abstract: This article focuses on the co-operation process undergone by a company to manage long-term relationships or strategic alliances. Strategic alliances, a manifestation of interorganisational cooperative strategies, entail the pooling of skills and resources by the alliance partners in order to achieve one or more goals linked to the strategic objectives of the cooperating firms. Each and every co-operation is not a strategic partnership, since the latter includes a developmental component and the long-term nature of continuous co-operations based on relationship marketing. However, strategic alliances are not simple or easy to create, develop, and support. In addition, we have to consider all of the risks linked with strategic alliances.

Key words: strategic alliances, partnerships, interorganisational co-operation, relationship marketing

JEL: L1

Slika 1: Kontinuum razvoja donosov med podjetji, ki nastane zaradi ponavljanja menjalnih epizod



Vir: Webster (1992, 5).

partnerjev z namenom, da bi s skupnimi močmi dosegli enega ali več ciljev, vezanih na strateške cilje sodelujočih podjetij. Parkhe leta 1993 (v Sheth, Parvatiyar 2000, 272) definira strateška zaveznitva kot »relativno obstojne dogovore o medsebojnem sodelovanju med podjetji, ki vsebuje pretoke in povezovanja. Pri teh pretokih in povezovanjih uporabljajo vire in/ali vodstvene strukture iz avtonomnih organizacij, da bi skupaj dosegli individualne cilje, vezane na korporativno poslanstvo vsakega od sodelujočih podjetij«.

Rojškova (1994, 1–2) pravi, da se strateške zveze razlikujejo od drugih oblik sodelovanja med podjetji najprej zato, ker se vzpostavljajo z namenom *zavarovati, vzdrževati ali vzpodbujati konkurenčne prednosti* podjetij in na ta način zagotavljati uresničevanje vzajemnih koristi dveh ali več partnerjev (konkurenčnost »dobim–dobiš«). Nadalje se razlikujejo še zaradi svoje dolgoročne naravnosti, kajti strateške zveze predstavljajo osrednji strateški dejavnik prihodnje usmeritve podjetja in ključno strateško izbiro. Poudariti je treba, da ta vrsta sodelovanja ne vključuje oblik popolnega lastništva nad partnerjem in da se partnerji lahko prosto odločajo o izstopu iz strateške zveze.

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

2 Razvojne faze sodelovanja

Razvoj odnosa med dvema podjetjema, ki je posledica ponavljajočih se menjalnih epizod, lahko prikažemo kot neprekinjeno črto (kontinuum), ki teče od čistih transakcij na eni strani do popolnoma integriranih hierarhičnih podjetij na drugi strani, kot je prikazano na sliki 1 (Webster 1992, 5).

Na sliki 1 so prikazane posamezne oblike medpodjetniških odnosov, kakor si sledijo v logičnem zaporedju ob stopnjevanju števila menjalnih epizod. Ko tako sledimo kontinuiteti, opazimo, da podjetja pri zasledovanju ekonomske učinkovitosti uporabljajo vedno več administrativnih in vse manj tržnih elementov. Stopnja več od čistih transakcij³ so ponavljajoče se transakcije med kupcem in prodajalcem. Naslednja stopnja je dolgoročni odnos, ki je še vedno tekmovalen in močno odvisen od tržnih dejavnikov. Potem se vzpostavlja odnos pravega partnerstva, pri katerem se vsak partner približuje popolni odvisnosti od drugega na določenem področju dejavnosti in kjer namesto tekmovalnosti nastopi vzajemno zaupanje. Cene na tej stopnji določene s pogajanjem, ki niso neposredno odvisna od tržnih gibanj, so pa podvržena določenim tržnim pritiskom. Sledijo strateške zveze ter mrežne organizacije, ki so korporacijske strukture in so rezultat mnogovrstnih odnosov in partnerstev. Navpična integracija podobno kot čista transakcija obstaja le kot teoretični pojem, ki označuje (zgolj teoretično) najvišjo možno stopnjo medpodjetniške povezanosti, kakršne se v realnem gospodarskem življenju ne da doseči.

Stuart in McCutcheon (1995, 8) ugotavljata, da ni nujno, da vsi odnosi med kupci in prodajalci postanejo tesnejše zveze. Njuna raziskava kaže, da so nekateri dobavitelji boljše tarče za nabavne oddelke, ki želijo ustanoviti zaveznitva s svojimi dobavitelji, kot drugi. Nadalje ugotavljata, da povezave z dobavitelji zahtevajo deljenje informacij in skupno reševanje problemov. Ellramova (1991, 2) definira partnerstvo širše, in sicer kot »sporazum med kupcem in dobaviteljem, ki vključuje zvestobo v daljšem časovnem obdobju, izmenjavo informacij, tudi delitev tveganj in nagrad, izvirajočih iz tega razmerja«.

³ Čiste transakcije so redke, saj gre za enkratno menjavo vrednosti brez predhodnih ali kasnejših interakcij.

Morgan in Hunt (1994, 21) ločita štiri *partnerske skupine*:

- partnerstva s kupci (neposrednimi in posrednimi),
- partnerstva z dobavitelji (dobrin in storitev),
- lateralna partnerstva (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade) in
- interna partnerstva (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote).

Predlagata deset *oblik odnosov med podjetji*:

- partnerski odnosi med proizvajalcem in dobaviteljem surovin;
- partnerski odnosi med storitvenimi podjetji, npr. med oglaševalsko agencijo in njeno stranko ipd.;
- strateške povezave med podjetji in njihovimi konkurenti, kot npr. tehnološke povezave, tržne povezave ali globalne strateške povezave;
- povezave med podjetjem in neprofitnimi organizacijami;
- partnerstva za skupne raziskave in razvoj, npr. med podjetjem in lokalno ali državno vladno institucijo;
- dolgoročni odnosi med podjetjem in kupci;
- dolgoročni partnerski odnosi, npr. na tržnih poteh;
- odnosi med funkcionalnimi oddelki podjetja;
- odnosi med podjetjem in njegovimi zaposlenimi, t. i. notranje trženje in
- odnosi znotraj podjetja med njegovimi organizacijsko samostojnimi deli, npr. med podružnicami, oddelki ali strateškimi poslovnimi enotami.

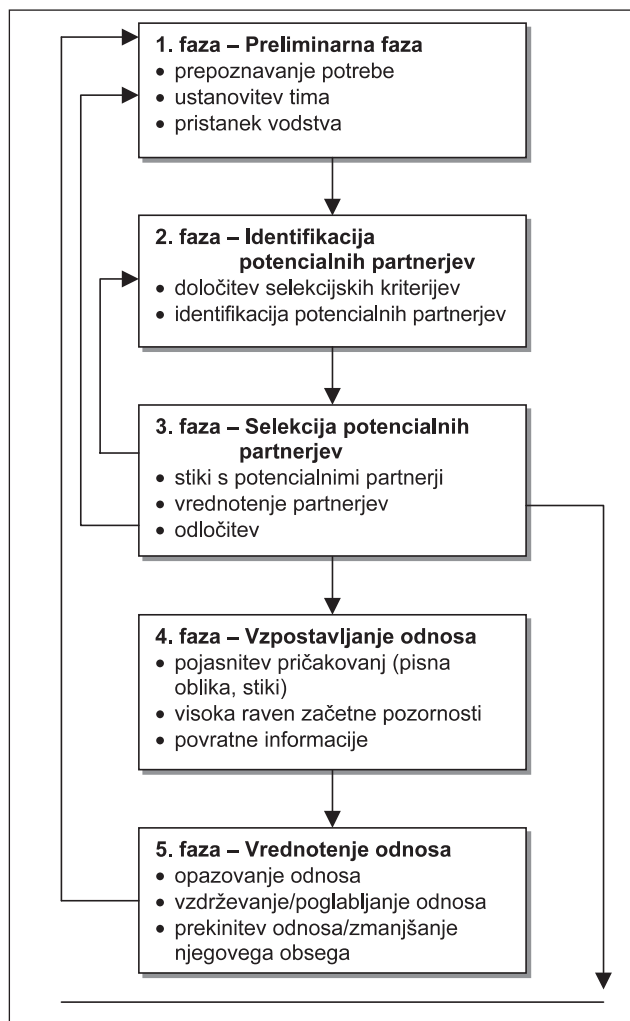
Mariotti (2002) navaja podobno kot Morgan in Hunt, štiri vrste partnerstev: partnerstvo s strankami, partnerstvo z dobavitelji, partnerstvo z zaposlenimi in družbeniki ter posebna partnerstva – osebna ali profesionalna.

Zelo sistematično je *razvojne faze partnerskega odnosa z dobaviteljem* razdelala Ellramova (1991, 4–7).

- *Preliminarna faza* nastopi pred dejanskim razvojem partnerskega razmerja in pred izbiro partnerja: prepoznana mora biti potreba po ustanavljanju partnerskega razmerja; ustanovljen mora biti delovni tim, ki bo predstavljal ključna področja delovanja podjetja; vodstvo podjetja mora dati svoj pristanek in ponuditi podporo partnerskemu razmerju.
- *Identifikacija potencialnih partnerjev* vsebuje dva koraka: določitev selekcijskih kriterijev⁴ in identifikacija potencialnih partnerjev. Na osnovi jasno zastavljenih selekcijskih kriterijev naredimo seznam tistih potencialnih partnerjev – dobaviteljev, ki so sposobni zadostiti potrebam podjetja glede dobave.

⁴ Ti kriteriji vključujejo tradicionalne kriterije za izbor dobaviteljev, kot npr. stroške, kakovost, dostopnost blaga itn. ter dodatne selekcijske kriterije, kot npr. kulturna kompatibilnost podjetij; dolgoročni načrti dobavitelja glede širitve, krčenja ali spremembe dejavnosti, na katero se podjetje osredotoča; finančna stabilnost podjetja; tehnološka sposobnost; kompatibilnost vodstva; lokacija produkcijskih kapacitet in pripravljenost na selitev in širitev le-teh; sodelovanje s tujimi partnerji: lokalni zakoni, tarife in druga poslovna vprašanja.

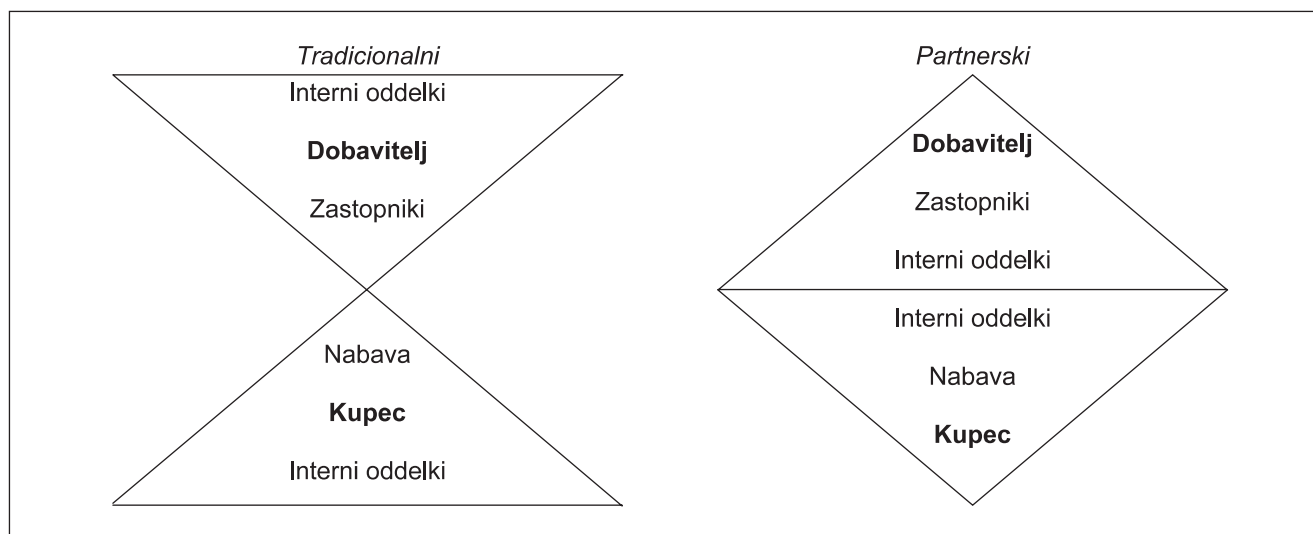
Slika 2: Razvojne faze nabavnega partnerstva



Vir: Ellram (1991, 4).

- *Selekcija potencialnih partnerjev* (angl. screening). Potem, ko je bil smiselni seznam sestavljen potencialnih partnerjev in selekcijskih kriterijev, je treba oceniti potencialne partnerje. Po končanem procesu opazovanja in preverjanja potencialnih dobaviteljev, je treba navezati stik z vsakim od potencialnih dobaviteljev in oceniti njihov interes za poslovno sodelovanje. Ključno vlogo igra tim.
- *Vzpostavljanje odnosa*. Cilj te faze je vzpostaviti temelje, na katerih bi lahko zgradili močno, trajno razmerje; to so vzajemno zaupanje, delitev in zvestoba. Vzpostavljanje tako kritičnega odnosa, kot je nabavni partnerski odnos, zahteva visoko raven začetne pozornosti. Če je odnos določen tudi s prostorsko razdaljo, le-ta ne bi smela preprečevati pogostih medsebojnih stikov, saj so pomembni za vzpostavitev dobrega razmerja s partnerjem na zgodnji stopnji razmerja: Obisk najpomembnejših ljudi podjetja pri proizvajalcu na zgodnjih stopnjah razmerja je ključnega pomena za razumevanje in spoznavanje dobaviteljevih proizvodnih kapacitet in sposobnosti ter za razvijanje neposrednega osebnega stika med stranmi, ki bodo imele pogoste medsebojne stike.
- *Vrednotenje odnosa*. Po šestih do dvanajstih mesecih operativnega delovanja odnosa bo nabavno osebje skupaj z drugimi člani tima že dovolj dolgo sodelovalo s partnerjem,

Slika 3: Spreminjanje odnosa med prodajalcem in kupcem iz tradicionalnega v partnerskega



Vir: Graham (1998, 188).

da bo sposobno oceniti izgleda za sodelovanje v prihodnosti. Vrednotenje dobavitelja je stalen proces, ki ga mora izvajati tim, običajno isti, ki je dobavitelja tudi izbral.

Na osnovi pridobljenih rezultatov dobaviteljeve uspešnosti je možno usmeriti potek nadaljnjih akcij v različne alternativne smeri:

- opazovati odnos in ga vzdrževati;
- graditi odnos ali ga razširiti;
- razdreti razmerje z dobaviteljem ali zmanjšati njegov obseg (prekinitev odnosa zaradi nezadovoljive uspešnosti je najmanj zaželena alternativa).

Če je nabavni tim dovolj dobro opravil svojo nalogo, bi se praviloma morali problemi nezadovoljive uspešnosti ali kulturnega neskladja le redko pojaviti. Vendar pa se cilji podjetja in ključni igralci menjajo, zato se resnih problemov ne da v celoti preprečiti. Podjetje se mora zavedati dejstva, da tisto podjetje, ki zapusti dobaviteljeve partnerje, ne da bi poprej iskreno poskusilo razrešiti nastale probleme, kmalu pridobilo negativen sloves. Zato bodo tudi drugi potencialni dobavitelji kazali manjšo pripravljenost ter večjo sumničavost in opreznost pri oblikovanju partnerskega razmerja s podjetjem.

V realnosti nekatere faze med seboj sovpadajo in se prekrivajo. Poleg tega se lahko ponavljajo dejavnosti iz določenih faz, še zlasti v fazah 2 in 3, ter v primeru, kadar podjetje razdre nezadovoljivo razmerje. Nadalje je treba pripomniti, da ta model izrecno raziskuje situacije, v katerih podjetja zavestno iščejo partnerstva z dobavitelji. V praksi se lahko odnosi z dobavitelji vzpostavijo na naraven način med samim potekom poslovanja. V primeru, da se neko partnersko razmerje razvije brez poprejšnjega planiranja, prideta v praksi v poštev samo fazi 4 in 5 iz opisanega modela.

Hutt in Speth (2001, 109) ločita pet pojavnih oblik odnosov med kupci in prodajalci:

- *Čista transakcija*, ki je enkratna menjava med partnerjema brez predhodnih stikov.
- *Ponavljajoča se transakcija* (vse pogostejši nakupi), ki

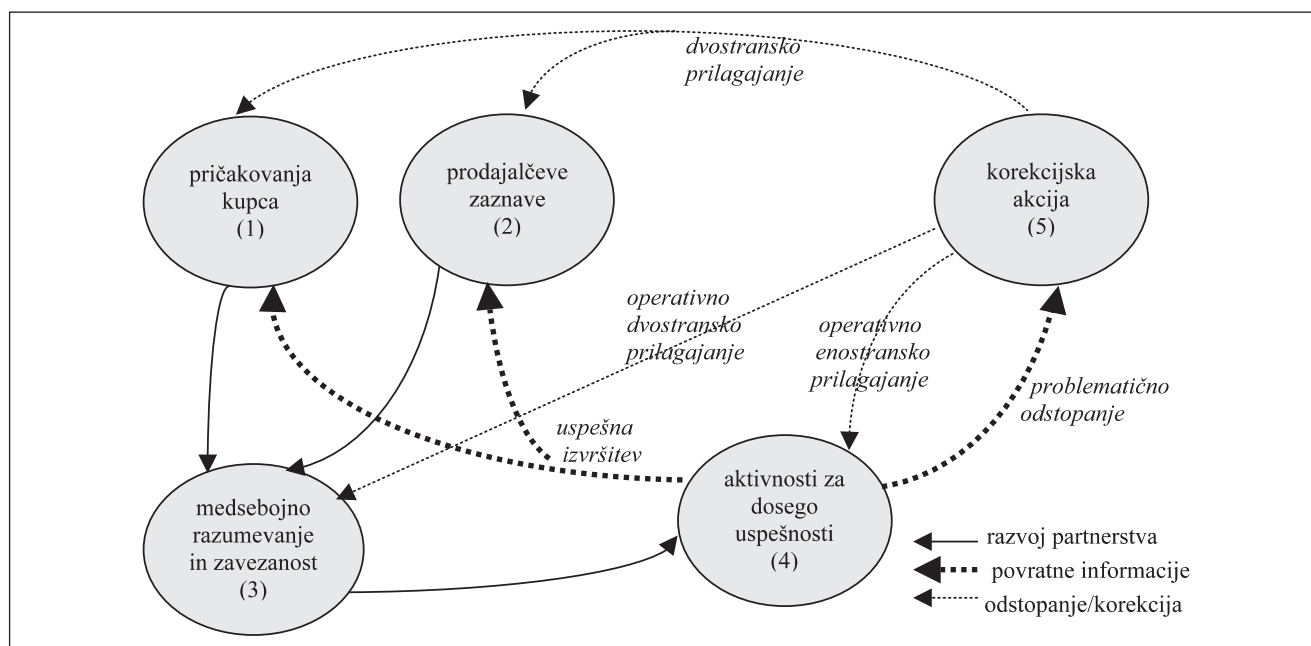
nakazuje, da so tržniki uspeli doseči določeno diferenciacijo svojih izdelkov/storitev in oblikovati prednostno obravnavanje in lojalnost na strani kupcev.

- *Dolgoročni odnos*, ki vsebuje relativno dolgoročne elemente zvestobe odnosa.
- *Partnerstvo med kupcem in prodajalcem*, pri katerem imajo podjetja krajšo listo dobaviteljev, na katere pa se morajo bolj zanesti. Cene niso prosto oblikovane na trgu, pač pa so predvsem predmet medsebojnih pogajanj, pri čemer igrajo zelo pomembno vlogo kakovost, dobava in tehnična podpora. Pomembni značilnosti te oblike sta zgodnja vključenost dobavitelja v razvoj novega izdelka in odprti komunikacijski kanali. Meje med partnerjema so postale bolj transparentne. Interaktivni medfunkcijski timi odprto komunicirajo in izmenjujejo ideje za izboljševanje učinkovitosti. Cilj partnerjev je skupaj oblikovati novo dodano vrednost.
- *Strateške zveze (alianse)*, v katerih je vsak partner usmerjen k doseganju dolgoročnega strateškega cilja. Nekatere strateške zveze se oblikujejo med dobavitelji in kupci, da bi zagotovili nemoteno dobavo materialov, druge se oblikujejo zaradi razvoja novih izdelkov ali dostopa do določenega trga. Vse pa temeljijo na zaupanju in zvestobi ter skupnem cilju večanja konkurenčne moči partnerjev.

Na sliki 3 je predstavljen razvoj odnosov med dobaviteljem in kupcem, način komunikacije in povezanosti internih oddelkov podjetij. Stiki med podjetjema, ki so jih včasih negovali posebni oddelki nabave in prodaje (zastopnikov), so postali domena internih oddelkov, ki so s trajnim sodelovanjem razvili tesnejši medsebojni odnos. Strateške zveze in partnerstva niso končni rezultat, temveč so orodje strateškega trženja, so rezultat prizadevanj, selektivnega in pravnega procesa nastopa na trgu ter načrtnega sodelovanja z drugimi organizacijami.

Razvijanje socialnih, delovnih in komunikacijskih vezi je osrednje orodje za oblikovanje uspešnega partnerstva, ki se v praksi uresničuje z dobrimi *medosebnimi* *odnosi*.

Slika 4: Model partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem



Vir: Landeros idr. (1995, 7).

Učinkovito sodelovanje med partnerjema zahteva povezave na več ravneh: med vodilnim menedžmentom za razvoj širokih ciljev in kontrolo razvoja le-teh, med srednjim menedžmentom za razvoj planov za skupne aktivnosti in med izvajalskim osebjem, ki dnevno izvaja aktivnosti partnerskega povezovanja. Med zadnjimi se oblikujejo prava tesna prijateljstva. Pri medosebnih odnosih prihaja do izraza združljivost partnerjevih ciljev, njihovih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur (Day 2000, 24). *Vodilne strukture* morajo poleg oblikovanja skupnih ciljev dolgoročnega partnerstva opredeliti tudi pomen partnerske povezave in le-to posredovati posameznikom v podjetju (Hutt idr. 2000, 51). Da bi neka povezava delovala v operativnem smislu, mora imeti stalno podporo s strani vodilnih struktur. Te morajo oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, pripadnost podjetju in dejavno sodelovati z različnimi ravnmi menedžerjev. Če ni udeležbe in sodelovanja najvišjega vodstva, se bodo predstavniki izvedbenih timov začeli spraševati o pomembnosti partnerske povezave in sodelovanja v timih (Hutt idr. 2000, 51), kar lahko vodi do oblikovanja slabih pogojev za razvoj partnerskega odnosa in do demotiviranja zaposlenih za doseganje dobrih rezultatov podjetja.

3 Vzdrževanje partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem

Zaupanje v partnerja in zvestoba odnosu sta neposredno povezana z uspehom strategij za razvoj in ohranjanje *dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov*. Z dolgoročno orientiranostjo mislim na časovni horizont, v katerem partnerja poskušata dosegati svoje poslovne cilje. V transakcijski menjavi bi podjetje zanimal predvsem rezultat posamezne menjave, v primeru dolgoročne orientiranosti partnerskih odnosov pa so partnerji manj zaskrbljeni zaradi rezultatov posamezne transakcije, bolj pa

jih zanima doseganje dolgoročnih strateških ciljev, kot npr. stalno nižanje stroškov in stalne izboljšave kakovosti (Joshi in Stump 1999, 338).

Vzdrževanje odnosa je zelo pomembna tema v odnosu kupec – prodajalec. Na tem mestu bom predstavila razvoj in vzdrževanje odnosa kupec – prodajalec z vidika *strateškega partnerstva*, kot ga predlagajo Landeros in drugi (1995, 3–11). Čeprav je njihov model po naravi opisen, je narejen na osnovi intervjujev z več kot 30 nabavnimi in prodajnimi menedžerji, ki sodelujejo v partnerskih razmerjih.

Model ima pet stopenj. Razvoj partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem vsebuje štiri stopnje: 1) pričakovanja kupca, 2) prodajalčeve zaznave, 3) medsebojno razumevanje in zavezanost ter 4) aktivnosti za doseg uspešnosti. Trajanje stopnje uspešnosti lahko odstopa od pričakovanj, ki so bila postavljena med razvojem partnerskega odnosa, ob tem pa je običajno prizadeta tudi stabilnost odnosa. Partnerstvo se v tem primeru premakne na stopnjo 5, korekcijsko akcijo, pri kateri so na voljo tri alternative, s katerimi lahko popravimo motnje pri izkazani uspešnosti in v partnerstvo vrnemo izgubljeno stabilnost, kot lahko vidimo na sliki 4.

Pričakovanja kupca so vezana na strateški načrt podjetja in morajo biti dovolj jasno formulirana, da ustvarijo natančno sliko o tem, kako bosta kupec in prodajalec prispevala h konkurenčnim prednostim drug drugega. Kupci morajo poznati svoje potrebe in pričakovanja, še preden razvijejo partnerski dogovor in ta pričakovanja morajo biti nedvoumno sporočena potencialnemu partnerju. Rezultat bi moral biti vzajemno razumevanje, ki predstavlja temelj za uspešen odnos.

Prodajalčeve zaznave glede pričakovanj kupca temeljijo na komunikaciji med njima, na zgodovini izkušenj in na verodostojnosti nabavnega podjetja. Kupec lahko sicer

zatrjuje, da sta njegovi glavni zahtevi kakovost in dobava, v realnosti pa se izkaže, da sprejema odločitve v glavnem na podlagi višine cene. Prodajalčeve percepcije kupca bodo postajale toliko bolj jasne, kolikor bolj bo kupec sporočal svoje potrebe in pričakovanja in kolikor bolj dosledno bo uresničeval svoje namere in zahteve. S tem bo strateško partnerstvo močno olajšano.

Za doseganje *medsebojnega razumevanja* glede zahtev po uspešnosti je treba nujno poznati potrebe in pričakovanja obeh partnerjev. To bistveno informacijo iz ozadja lahko podjetje pridobi skozi izmenjavo informacij o partnerjevih tehnoloških zmožnostih, operativnih sposobnostih in menedžerskih stališčih. Partnerja morata izraziti *zavezanost* odnosu in želji delovati za kontinuirani napredek odnosa. Na tako zastavljenih temeljih lahko partnerja začneta medsebojno prilagajanje svojih različnih pričakovanj, zasnujeta dimenzije delovanja in načrte za korekcijske akcije, eliminirata vse odvečno in se pomakneta na višjo raven konkurenčne prednosti.⁵ Da bi lahko učinkovito deloval, mora vsak udeleženec partnerskega odnosa natančno razumeti svoje specifične vloge v odnosu in način, na katerega prispeva k uspehu partnerskega odnosa, v končni fazi z dodajanjem vrednosti za končne porabnike. Sicer se lahko odnos razbije na čereh dvoumnosti glede nalog in kratkovidnosti glede vlog.

Na četrsti stopnji, ki predstavlja vrh partnerskega razmerja, postanejo vloge vsakega od udeležencev bolj čvrsto določene in jasne. Kadar vsako podjetje uspešno opravi svoje odgovornosti, so običajno pričakovanja še večja, kar vodi k nadaljnjemu razvoju zadovoljstva in medsebojnega zaupanja. Uspešno izpolnjevanje zahtev za *doseganje uspešnosti* v partnerskem odnosu je prikazano na modelu kot povratna informacija o uspešnosti glede izpolnitve kupčevih pričakovanj (stopnja 1) in glede prodajalčeve zaznave (stopnja 2). Vendar pa lahko neuspeh zaradi neustreznega izvrševanja odgovornosti ene od strani ustvari odklon od pričakovane uspešnosti, posledica tega pa je nezadovoljstvo. Če ostane taka situacija nerazrešena, lahko ogrozi partnerski odnos. Pri takem odklonu pokaže model prehod na stopnjo 5, tj. *korekcijska akcija*. Za cilj si postavimo stabiliziranje aktivnosti za doseganje uspešnosti. Posledično je bistvenega pomena, da vsak udeleženec pri partnerstvu natančno ve, kaj se pričakuje od njega in kaj lahko on pričakuje od soudeležencev.

Odstopanje od pričakovane uspešnosti lahko privede do porušitve stabilnosti na stopnji 4 in to lahko spodkopljajo sposobnost za obstoj in razvoj partnerskega odnosa. Taki odkloni pogosto nastopijo kot posledica dvoumnosti pri razporeditvi dolžnosti ali zaradi nepričakovanih dogodkov

v okolju⁶ partnerskega razmerja. Na tej točki lahko postane izkupiček od razmerja za udeležence vprašljiv, kar ima lahko za posledico ogroženo medsebojno zaupanje in zvestobo, ki sta bistvenega pomena za učinkovito partnerstvo. Kot je prikazano na sliki 11, lahko partnerji odgovorijo na eventualna odstopanja od pričakovane uspešnosti na tri različne načine:

- z operativnim enostranskim (unilateralnim) prilagajanjem,
- z operativnim dvostranskim (bilateralnim) prilagajanjem in
- z menedžerskim dvostranskim (bilateralnim) prilagajanjem.

Pri operativnem enostranskem prilagajanju izvedejo posamezniki, ki so povzročili odstopanje, potrebne enostranske prilagoditve takoj, ko je identificiran vzrok odklona. Operativno dvostransko prilagajanje zahteva skupen napor obeh vpletenih strani za identifikacijo in odpravo

⁶ Landeros in drugi (1995, 4–6) poudarjajo, da je vir problemov pri partnerskih odnosih ravno okolje, kajti sprememba katere koli sestavine okolja lahko vpliva na pričakovanja ali zaznave udeležencev glede uspešnosti odnosa in zahteva prilagoditve tako kupca kot prodajalca. Sestavine okolja partnerskega razmerja med kupcem in prodajalcem so:

1. zunanje: ekonomija (npr. recesija, uspešno poslovno obdobje, inflacijska ali deflacijska gibanja, monetarna politika, obrestne mere, fiskalna politika, davčne stopnje, plačilno ravnovesje, presežki, deficiti itd.); klimatski dejavniki (npr. vremenske spremembe, naravne katastrofe, okoljska vprašanja); socialni dejavniki (npr. osebne vrednote in spremembe v vedenju); tehnologija (npr. novi izdelki ali napredek pri proizvodnih procesih); vlada (npr. stopnja zadovoljstva v državi, nadzor plač in cen, enake možnosti za zaposlovanje, predpisi glede varnosti in zdravja); konkurenca (npr. vstop novih konkurentov, nove konkurenčne prednosti v panogi);
2. baza povpraševanja za dobavitelja: vstop podjetij v bazo povpraševanja ali izstop iz nje; širitev ali krčenje tehnoloških prednosti v bazi povpraševanja; povečevanje ali zmanjševanje nabave prodaje s strani podjetij v bazi povpraševanja;
3. baza dobave za kupca: vstop podjetij v bazo dobave ali izstop iz nje; širitev ali krčenje tehnoloških prednosti v bazi dobave; povečevanje ali zmanjševanje nabav/prodaje s strani podjetij v bazi dobave;
4. kupec in prodajalec: strateški načrt (npr. nabava novih tehnologij za izrabo prihodnjih priložnosti, osvajanje obstoječih trgov, izrabljanje tekmečevih šibkosti, širitev na globalne trge); strateška ujemanja (npr. uresničevanje koncepta TQM, osvajanje filozofije JIT, zahteve po neprestanem izpopolnjevanju ciljev); spremembe lastništva (npr. akvizicija enega od partnerjev s strani tretjega, posedovanje neenakih deležev finančnih obveznosti pri partnerstvu);
5. partnerstvo: problemi z doseganjem zastavljene uspešnosti (npr. problemi glede doseganja zastavljene kakovosti, pozne ali neizvršene dostave, zadrževanje ali odlašanje pri posredovanju potrebnih informacij); spremembe ključnega vodstva (npr. prerazporeditev vodilnega pri partnerstvu, dodelitev novih sodelavcev v partnerski tim); organizacijska socializacija (npr. ugotavljanje pomembnosti partnerskega tima, njegovega namena in identitete; zastavljanje timskih nalog; bogatenje moči tima, trening obstoječih in novih članov tima; vzpostavljanje razmerij med člani).

⁵ Brez take vzajemne izmenjave informacij sta partnerja obsojena na operativno delo v sistemu s konflikti, neustreznim zagotavljanjem uslug kupcem, slabšo uspešnostjo, neučinkovitimi informacijskimi sistemi, diskriminacijo določenih kupcev, slabo koordinacijo, neustreznimi metodami dostave in prevoza ter z organizacijskimi zaprekami.

odklona, da bi se ponovno vzpostavilo uravnoteženo razmerje s pričakovano uspešnostjo. In končno pri menedžerskem obojestranskem prilagajanju postane odklon predmet pozornosti vodilnih menedžerjev obeh vpletenih podjetij. Na tej ravni odločanja se lahko za vsakega udeleženca razčistijo pričakovanja in zahteve glede doseganja uspešnosti. Lahko pa se ta pričakovanja in zahteve po dogovoru prilagodijo, tako da se na novo doseže stabilnost odnosa, ki je vezana na spremenjeno pričakovano uspešnost. Če pa vzrokov problema ni mogoče odpraviti z obojestranskim dogovorom ali če pričakovanj ni mogoče spremeniti z dogovorom med vodilnimi menedžerji obeh partnerjev, potem bi bilo potrebno resno razmisliti o prenehanju partnerskega odnosa,⁷ menijo Landeros in drugi (1995, 6–9).

Model podrobno opiše bistvene stopnje, potrebne za razvoj razmerja med kupcem in prodajalcem. Še pomembneje pa je, da predvideva alternativne možnosti, ki so ob nepričakovanih problematičnih odklonih na voljo udeležencem v partnerskem odnosu, da bi lahko ponovno vzpostavili stabilnost glede pričakovane uspešnosti.

Če na kratko povzamemo napotke za sodelujoče v odnosu kupec – prodajalec in za tiste, ki razmišljajo o vstopu v tako razmerje:

- Spodbujajte sodelovanje in zaupanje med vsemi!
- Spodbujajte odprto komunikacijo med osebjem obeh podjetij!
- Zagovarjajte konkurenčne prednosti, ki so na voljo obema podjetjema!
- Podpirajte potrebo po vzajemnih koristih za obe podjetji, ki sodelujeta v odnosu!
- Podpirajte pričakovanja, ki predstavljajo osnovo in podporo za odnose med kupcem in prodajalcem!
- Dosledno izpolnjujte zahteve glede dosežene uspešnosti, glede na vzpostavljena pričakovanja v partnerskem dogovoru med kupcem in prodajalcem!
- Hitro prepoznajte in razrešite eventualne odklone pri doseganju dogovorjene uspešnosti!

Kupcem na medorganizacijskih trgih, ki želijo vzpostaviti partnerske odnose z dobavitelji, pa Rognes (1995, 12–18) svetuje:

- *Preučite svojo motivacijo!* Niti kooperativna niti konkurenčna orientacija nista primerni za kompleksna pogajanja. »Prosvetljena skrb za lastno korist« (angl. enlightened self-interest) je tista orientacija, ki osredotočena na koristi, zasluge in rezultate pomaga razviti visokokakovostne sporazume.
- *Skrbno se osredotočite na vprašanja, povezana z odnosi!* Pri pogajanjih, ki naj bi vzpostavila partnerske odnose, je treba tradicionalno osredotočenje na temo in na pogodbe, ki temeljijo na pravicah, dopolniti s pozornostjo do vprašanj, ki so povezana z odnosi. Preveč kupcev se osredotoči le na kratkoročno finančno korist. Tako zamudijo priložnost, da bi sodelovanje z dobavitelji izkoristili za dolgoročno medsebojno korist.

⁷ Več o razlogih za prenehanje odnosa, kot ga zaznavajo prodajalci, gl. Perrien idr. (1995, 317–327).

- *Praden stopite v stik z dobavitelji opravite natančno pogajalsko analizo.* Za vzpostavitev kooperativnega odnosa je treba preučiti koristi in odprta vprašanja, ustvariti mnenje, raziskati, kako lahko opcije spremenimo v konkretne sporazume, in ovrednotiti alternative sporazuma.
- *Postopki oblikovanja interakcij pred pogajanjem in po pogajanju.* Glede na možno kompleksnost in nepredvidljivost kooperativnega odnosa z dobavitelji mora kupec:
 - pazljivo preučiti časovno razporeditev medsebojnih stikov s potencialnimi dobavitelji;
 - uporabiti uveljavljene in ustaljene pogajalske postopke ter
 - oblikovati postopke za obravnavo možnih prihodnjih konfliktov.

Rognes (1995, 18) sodi, da bo skrb, posvečena tem štirim načrtovalskim in analitičnim vprašanjem, v veliki meri zgladila pot do uspešnih odnosov.

4 Razlogi za vstop v strateško zvezo in koristi v tej zvezi

Ellramova (1995, 38–39) na podlagi empirične raziskave med kupci in prodajalci ugotavlja, da kupci vstopajo v odnos z namenom pridobiti nižje cene oz. celotne stroške za blago, zagotoviti zanesljiv vir, vplivati na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Na drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na odjemalčevo kakovost, vzpodbuditi kupčevo zahtevo po načinu proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.

Za nabavna podjetja je primarni razlog za razvoj partnerstev z dobavitelji želja, da bi bila bolj sposobna tekmovali na trgu. Konkurenčne prednosti je mogoče izboljšati z doprinosi dobaviteljev na področjih, kot so kakovost, stroški, dobava, razvoj izdelka, inovacije pri proizvodnji in procesih ter produktivnost (Landeros idr. 1995, 6).

Kadar na trgu podrejeni igralci v panogi občutijo pomanjkanje virov, ki bi jim omogočili, da bi izzvali vodilnega na trgu ali da bi ubranili svoje tržne pozicije v spremenjenih okoliščinah, ki jih ustvari na trgu vodilni igralec, se lahko znajdejo v položaju, ko so sposobni na trgu učinkovito tekmovali proti vodilnemu igralcu le z združenjem virov in veščin, menita Varadarajan in Cunningham (1995, v Sheth in Parvatiyar 2000, 286). Pogosto se zavezniška razmerja, še posebej v mednarodni areni, sklepajo med podjetji z močnimi konkurenčnimi pozicijami na njihovih lastnih nacionalnih trgih.⁸ V določenih situacijah pa se lahko vodilni na trgu v državi A odloči

⁸ New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) je zavezništvo med korporacijo General Motors (GM), glavnim udeležencem pri tržnem deležu na avtomobilskem trgu v Ameriki, in med podjetjem Toyota Motor Company, glavnim udeležencem pri tržnem deležu na avtomobilskem trgu na Japonskem; celotno proizvodno količino izdelkov, izvirajočo iz družnega lastništva proizvodnih kapacitet oz. tovarn za proizvodnjo osebnih avtomobilov, ki se nahajajo v Ameriki, na trgu neodvisno prodajata GM in Toyota preko svojih ločenih prodajnih mrež za avtomobile in pod različnimi znamkami.

skleniti zaveznitvo z zasledovalcem v državi B. Vodilni na trgu v državi A lahko uporabi tako zaveznitvo ne samo zato, da bi izzval vodilnega na trgu v državi B, ampak tudi za to, da bi slednjega oropal dobičkov na ta način, da bi ga s prej omenjenim zaveznitvom prisilil k obrambi vodilne pozicije na domačem trgu. V ta namen bi moral vodilni v državi B bistveno povečati vire, kar pa bi imelo za posledico omejene vire, ki bi bili takemu podjetju na voljo za širitev na nove mednarodne trge, kot na primer za ustanavljanje podružnice v državi A. Tako nadzorovanje domačega trga potencialnega tujega tekmeca s pomočjo strateškega zaveznitva z zasledovalcem na trgu lahko pomaga podjetju ubraniti lastno tržno pozicijo na domačem trgu.

Združevanje prodajnih virov in tržnih poti, proizvodnih in marketinških virov podjetij v medpanožnih strateških zvezah lahko odpre tržne priložnosti za nov izdelek, ki jih nobeno podjetje ne bi moglo samostojno izkoristiti. Razlogi za vstop v medpanožno strateško zvezo so zблиževanje panog, kompleksnost in veliko število tehnologij, ki so potrebne za izdelke teh porajajočih se panog. Kot ugotavlja Ohme (1989, v Sheth in Parvatiyar 2000, 286) »so današnji izdelki odvisni od toliko različnih panog, da večina podjetij ne more več slediti visoko zastavljenim kriterijem, ki so potrebni za obstanek v špici razvoja.« Podobno lahko zasuk pri nakupovalnih vzorcih strank, ki se odvrčajo od nabave posameznih izdelkov k nabavi integriranih sistemov, odločilno pogojuje potrebo podjetja po vstopu v medpanožno strateško zvezo, kot tudi premik stran od marketinga samostojnih izdelkov k marketingu integriranih sistemov (angl. integrated systems marketing) (Sheth in Parvatiyar 2000, 286–288).

Na splošno gledano pa imata pri tehtanju odločitve za vstop v strateško zvezo odločilen pomen dva temeljna razloga:

- *preživetje* ali ohranitev konkurenčnih prednosti in
- *izboljšanje* ali okrepitev konkurenčnih prednosti.

Upoštevajoč množico ciljev posameznega podjetja seveda obstaja več različnih razlogov za sodelovanje v strateški zvezi, ki lahko delujejo samostojno ali pa na odločitev vpliva več dejavnikov istočasno. Murray (1993, 104) navaja naslednje dejavnike za vstop v strateško zvezo:

- a) *Notranji dejavniki*: pridobitev tehnologije ali proizvodnih zmogljivosti, dostop do trgov, zmanjšanje finančnega tveganja, zmanjšanje političnega tveganja, doseganje konkurenčne enakosti.
- b) *Zunanji dejavniki*: razburkano in negotovo okolje, nestalne spremembe v okolju, bliskovite tehnološke spremembe, daljnosežno finančno tveganje, podvrženost hitrim tržnim spremembam, naraščajoča politična zapletenost, velikost in zapletenost projektov, stopnjevanje konkurenčnosti, vladne zahteve.

Koristi, ki jih partnerji iščejo v strateški zvezi, so številne in se med seboj po svoji naravi tudi precej razlikujejo. Ker je osnovni cilj zveze strateški in dolgoročen, morajo koristi za partnerje preseči zgolj čisti finančni vidik, zato je potreben celovitejši kazalec uspešnosti strateške zveze. Ta kazalec naj bi zajel vse potencialne elemente koristi od strateške zveze in tako presegel izračunavanje zgolj preprostega

finančnega donosa. Lynch (1993, 82–84) meni, da tak možni kazalec kompleksnega značaja sestavlja pet elementov:

- *Tržna moč*, ki jo lahko opredelimo na več načinov: kot tržni delež, širitev na nove trge ali osvajanje tržnih vrzeli. Cilji, ki si jih postavijo strategji zvez, pa so lahko tudi povečanje obsega poslovanja preko obstoječih tržnih poti, povečanje odzivnosti na zahteve kupcev ali obvladovanje ključnih distributerjev.
- *Organizacijska sposobnost*, ki ima več razsežnosti. Sposobnost razporeditve človeških virov je organizacijska moč. Moč se ne meri v številu ljudi, temveč v njihovi učinkovitosti. Organizacijska sposobnost pomeni pridobivanje novega znanja, zvestobe in zavezanosti, pomeni tudi timsko delo, prilagodljivost spremembam, učinkovito uporabo virov in sposobnost spreminjanja idej v izdelke.
- *Inovativna sposobnost*, ki lahko pomeni novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, tržnih poti, oblikovanje novih izdelkov, boljšo kakovost, višjo produktivnost itd. Redke so zveze, ko partnerji nimajo pričakovanj glede povečanja inovativne sposobnosti podjetja. Največji problem tega elementa pa so omejene možnosti njegove kvantifikacije.
- *Konkurenčna prednost*, ki jo mora vključenim podjetjem zagotavljati strateška zveza, saj je v nasprotnem primeru vprašljiva strateška naravnost zveze. Mnoge zveze so bile oblikovane z namenom, da bi potencialnim konkurentom postavile vstopne ovire ali pridobile prednosti, ki izhajajo iz doseganja ekonomije obsega.
- *Finančna korist* ni nujno le finančni donos, ampak je širši pojem. Sem namreč štejemo tudi hitrejši tok denarja, zmanjšanje potreb po gotovini, povečanje donosov od prodaje, zmanjšanje proizvodnih stroškov, večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov marketinga na enoto izdelka itd.

Prve štiri elemente, tj. tržno moč, konkurenčno prednost, organizacijsko sposobnost in inovativno sposobnost, lahko označimo za vodilne, element finančne koristi pa za posledičnega. Na osnovi teh elementov je možno izračunati koristi strateške zveze v primerjavi z investicijami vanjo, ki so lahko čas, ljudje, tehnologija ali denar (Lynch 1993, 81).

Kako bi izračunali tak kazalec, pa Lynch ni dal odgovora. Pravzaprav je tudi izračunavanje finančnih kazalcev uspešnosti trženjskih odnosov zaenkrat še v povojih. Gummesson (1999, 183) je vrednost odnosa finančno ovrednotil z vpeljavo pojma donosa na odnos (ROR – return on relationship), ki ga je opredelil kot »dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica vzpostavljanja in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije«. Težave pri računanju dobičkonosnosti odnosa izvirajo iz razporeditve stroškov na posamezne odnose in določitve, od kod izvirajo stroški (angl. cost-drivers) v odnosih.

Zanimiva je razprava Cardoza in drugih (1992, 51–54), ki izmed možnih oblik sodelovanja podjetij poudarjajo *strateško povezanost s kupci* (CLS – Customer-Linked Strategy). Ta strategija pomeni usmerjenost v zadovoljevanje potreb majhnega števila pomembnih kupcev. Primerna je za

dobavitelje, katerih kupci niso zainteresirani le za posamična naročila, ampak poudarjajo dolgoročno naravnost v odnos. Cilj takega kupca je dolgoročno doseganje učinkovitosti sistema dobavitelj – proizvajalec – preprodajalec – uporabnik, katerega glavni element je ravno on (kupec). S sodelovanjem sta porabnik in dobavitelj sposobna izboljšati kakovost izdelkov in znižati stroške. Strategija povezovanja s kupci je bolj ustrezna za podjetja, ki želijo utrditi sodelovanje s svojimi najpomembnejšimi kupci kot pa za podjetja, ki želijo vstopati na nove trge.

Katere strateške zveze so uspešne? Po Kanterju (1994, 105–107) so to tiste zveze, ki so dosegle pet ravni integracij:

- *strateško integracijo*, ki ima za posledico nadaljevanje stikov vodstva obeh podjetij pri določanju strateških ciljev ali razpravljanju o pomembnih spremembah v podjetjih;
- *taktično integracijo*, ki povezuje srednji menedžment pri načrtovanju skupnih aktivnosti, izmenjavi znanja ali pa pri organizacijskih in sistemskih spremembah, ki bi izboljšale povezave med podjetji;
- *operativno integracijo*, ki zagotavlja informacije, vire, osebe za vsakodnevno delo strateške zveze;
- *medosebno integracijo*, ki gradi nujno potrebno osnovo za zaposlene obeh organizacij, da se osebno poznajo, učijo skupaj, ustvarjajo novo vrednost in
- *kulturno integracijo*, ki od menedžerjev, vključenih v strateško zvezo, zahteva komunikacijske veščine in kulturno zavedanje, da lahko premostijo razlike.

5 Tveganja, povezana s strateškimi zvezami

Strateške zveze vključujejo *vzajemno odvisnost*, kar pomeni, da je vsak partner odvisen tudi od prispevka ali vložkov drugega. To lahko pripelje do težav v primeru, da en partner vlaga premalo. Cilji, za doseganje katerih se strateške zveze navadno ustanovljajo, so dolgoročne narave, zato je težko predvideti rezultate, ki naj bi jih zveze dosegle. Negotovost glede rezultata seveda otežuje primerjavo vrednosti strateške zveze z drugimi razpoložljivimi alternativami, kot je npr. samostojno nadaljevanje poti. Strateške zveze nujno vključujejo določeno stopnjo deljenega odločanja. Spori glede *razdelitve vpliva in odločanja* lahko povzročijo tri vrste problemov:

- nestrinjanje glede ciljev in zastavljenih načrtov,
- potrebo po kompromisnih odločitvah,
- upočasnjevanje procesa odločanja.

Vse bistvene odločitve v strateški zvezi sprejema poslovni vrh v sodelujočih podjetjih, kar predstavlja velik *strošek* za porabljen čas in vložene napore menedžerjev. Stroške, ali bolje rečeno negativne koristi, povezane z mednarodnimi strateškimi zvezami, lahko razvrstimo v tri široke skupine: usklajevanje, poslabšanje konkurenčnega položaja in neugoden pogajalski položaj. Stroški koordinacije se nanašajo na čas in napore, ki jih zahteva uravnavanje odnosa med partnerji, in na usklajevanje dejavnosti zveze s strategijo podjetja. Stroški zvez, ki so povezani s konkurenčnim položajem, se nanašajo na potencialno izgubo virov konkurenčnih prednosti in spreminjanje strukture panoge. Neugoden pogajalski položaj enega od partnerjev je lahko posledica poizkusov drugega, da bi si pridobil prevlado v zvezi, kadar razpolaga s

specializiranimi in nenadomestljivimi viri. To povzroča konflikte glede razporeditve koristi, ki so rezultat zveze. Stroški zveze se s časom spreminjajo. Koordinacijski stroški se običajno znižujejo, potem ko partnerji s skupnim delom pridobijo izkušnje in vzpostavijo zaupanje. Če se pa spreminjajo interesi in cilji enega ali obeh partnerjev, se koordinacijski stroški povečajo. Osrednji pomen v vsaki strateški zvezi ima razvoj ravnotežja moči med partnerji, posebej še grožnja strateške zlorabe, kjer eden od partnerjev poskuša v zvezi prevladovati, da bi na ta način dosegel lastne strateške ali konkurenčne cilje (Young idr. 1989, 177).

Najpogostejša tveganja lahko opredelim na naslednji način:

- *Neuravnoteženost koristi*. Tveganje, da koristi, ki izhajajo iz zveze, ne bodo porazdeljene med partnerje v skladu z vložki, povzroča spore in učinkuje demotivacijsko.
- *Neuravnoteženost v zavezanosti in motivaciji*.
- *Težavno doseganje dogovorov*. Tveganje, da ne bo prišlo do dogovora kljub velikemu vložku časa in naporov.
- *Problemi pri sporazumevanju*. Tveganje za nesporazume, kar je posledica jezikovnih in kulturnih ovir.
- *Spori med partnerji*. Tveganje, da se sprejo glede glavnih odločitev, razporeditve koristi in virov ipd. Sporov med partnerji ni možno odpraviti, sprejeti jih je treba kot potencialno produktivne napetosti oz. kot izzive, ki vzpodbujajo delovanje v smeri razčiščenja opredelitve ciljev.
- *Povračilni ukrepi vlade in konkurence*. Tveganje za neugoden odziv s strani vlade in konkurentov v panogi.

Poleg naštetega je treba opozoriti še na tako imenovano *sestavljeno tveganje*, ki je povezano z novimi elementi, s katerimi se bo srečevala strateška zveza. Novi elementi v zvezi so lahko nova tehnologija, novi trgi, novi izdelek, novo vodstvo, nova strategija, nov proizvodni proces ipd. Čim več novih elementov se pojavi v zvezi, tem več je povezav med njimi in le-te postanejo bolj kompleksne, to pa povzroči *nestabilnost* strateške zveze (Lynch 1993, 167).

Veliko dejavnikov *ovira* vzpostavljanje močnih vezi med podjetji in hkrati predstavlja vir sporov. Sem lahko vključimo nesporazume med partnerji glede prihodnjih investicij, različna pričakovanja o zaslužkih, nezmožnost prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram, kulturne ovire, težave pri združevanju računovodskih in informacijskih sistemov, možnost nezakonite prisvojitve tehnološkega know-howa, izguba nadzora nad operacijami, tveganje, da bo partner postal močnejši od njih, možna izguba konkurenčne prednosti in osnovnega znanja zaradi radikalne decentralizacije (Kotler 1998, 86; Kauser in Shaw 2004, 21).

Večina težav med partnerji izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je *vzpostavitev močnega komunikacijskega sistema* v strateški zvezi eden od odločilnih elementov, ki omogočajo učinkovito koordinacijo (Lynch 1993, 157). Dobra komunikacija med podjetji je odvisna od medsebojnega razumevanja, kar pa ni enostavno, zlasti če gre za zelo različna podjetja. Potrebno je vzpostaviti primerne informacijske kanale. V obdobju razvitih informacijskih tehnologij ni opravičila za nezadostno komunikacijo.

Majhna podjetja se kot partnerji v zvezi morajo varovati pred naraščanjem *odvisnosti* od večjega partnerja. Tej problematični situaciji se lahko izognejo s pozornim opazovanjem zveze, kar pomeni redno poročanje o dosežkih delovanja zveze glede na zastavljene cilje. McKenna je poudaril, da se lahko podjetja znajdejo v velikih težavah, če so odvisna od enega samega odnosa, ki zanje predstavlja primarni (edini) vir poslov (McKenna 1992, 112). Kot primer lahko omenimo situacijo, ko se veliko podjetje odloči za navpično integracijo in za razvoj svojih lastnih proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo tistih delov, ki jih je prej kupovalo pri partnerjih iz strateških zvez. To je lahko uničujoče še zlasti za njegove šibkeje partnerje. Vedno znova in znova je treba poudarjati, da *morajo strateške zveze temeljiti na zaupanju, zavezanosti odnosu in na usklajenosti*, s čimer se izognemo konfliktom interesov med partnerji.

6 Novi trendi v oblikovanju partnerstev

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

Spremembe okolja⁹ vplivajo na *število povezav*, ki jih podjetja imajo. Tradicionalne zveze so bile ponavadi dvostranske. Strategija, skupen cilj in upravljanje povezave so bili dokaj enostavni. Danes je podjetje vključeno v mrežo 10, 20 in tudi 100 podjetij. Skupen cilj je zato težje določljiv. Možnost razhajanj povečuje občutljivost mreže, med partnerji pa obstaja množica soodvisnosti. Potrebno je obvladovati kompleksno mrežo povezav. Tudi dvostransko zvezo je težko voditi. Skupen cilj je lahko jasan, vendar ima lahko vsak partner v ozadju še povezave z drugimi mrežami podjetij. Mreža povezav vpliva na dvostranski odnos. Tako dvostranska zveza ne pomeni, da obstaja le en subjekt v odnosu.

Za ilustracijo si pogledjmo sliko 5, kjer je osrednji odnos povezan s številnimi drugimi odnosi, ki jih imata bodisi dobavitelj ali pa kupec. Z zornega kota posameznega trženjskega odnosa so posredne ali neposredne povezave z

drugimi trženjskimi odnosi v mrežo lahko tako pomembne kot primarni trženjski odnos ali še bolj (Anderson idr. 1994, 3–5; Tikkanen, Alajoutsijärvi 2002, 28–35).

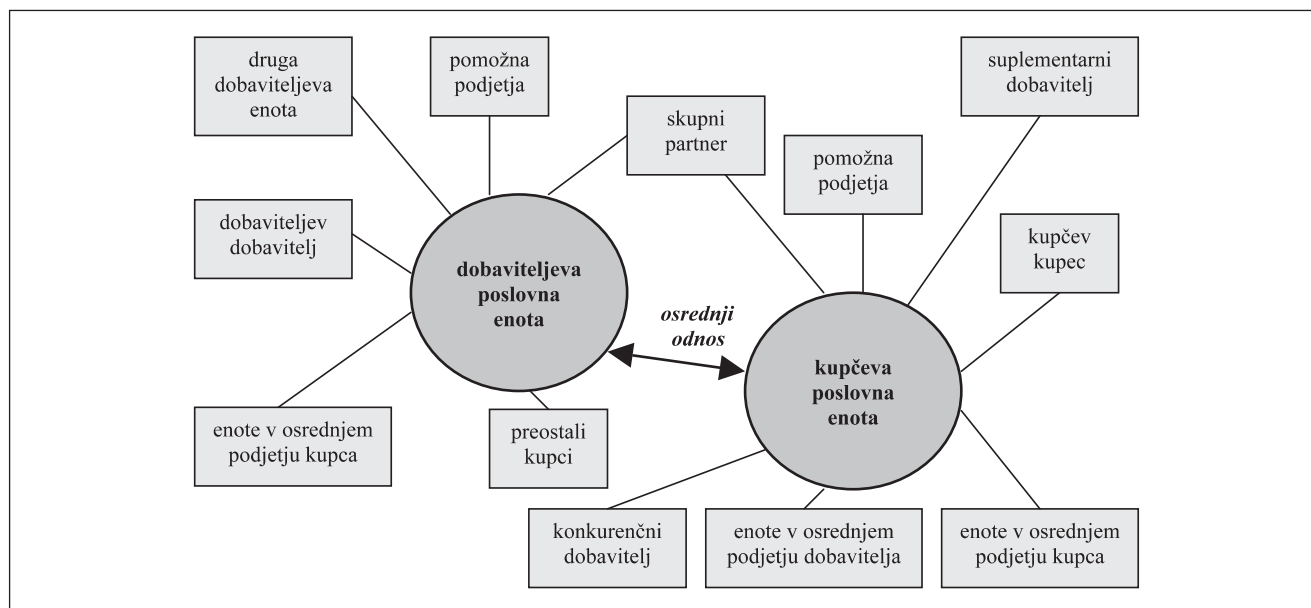
Katere funkcije izpolnjujejo odnosi, če gledamo nanje z vidika omrežja? Gledano z vidika omrežja lahko funkcijo trženjskih odnosov opredelimo glede na tri osnovne komponente: aktivnosti, aktivni udeleženci in viri. Uvedemo lahko tudi razlikovanje med primarnimi in sekundarnimi funkcijami. Pod pojmom *primarne funkcije* razumemo pozitivne in negativne učinke medsebojnih stikov med dvema partnerskima podjetjema v osrednjem diadnem odnosu. *Sekundarne funkcije*, imenovane tudi *omrežne funkcije*, zajemajo posredne pozitivne in negativne učinke trženjskega odnosa, ker je le-ta neposredno ali posredno povezan z drugimi trženjskimi odnosi. Nanašajo se na verige aktivnosti, ki zajemajo več kot dve podjetji, sestavo in razporeditev virov, ki jih kontrolirata dve podjetji ali več, in na percepcije mreže, ki so skupne dvema podjetjema ali več podjetjem. Z medsebojno prilagoditvijo aktivnosti v več trženjskih odnosih in posledičnim povečanjem komplementarnosti zaporednih dejanj ali povečanjem drugih neodvisnih aktivnosti, se ustvarijo mreže aktivnosti, pri katerih sodeluje mnogo podjetij. Prav tako viri, ki jih podjetji razvijeta v medsebojnem odnosu, niso pomembni le za tiste, ki so zapleteni v ta odnos, ampak imajo lahko posledične učinke tudi na viire drugih strani, zapletenih v povezane odnose. Zato se lahko *inovacije*, ki predstavljajo rezultat medsebojnega delovanja večjega števila odnosov, vzajemno podpirajo. In končno, osrednje podjetje lahko s približevanjem svojim partnerjem oblikuje svoje poglede v skladu s pogledi partnerjevih partnerjev, prav tako pa lahko poglede partnerjevih partnerjev oblikuje v skladu s svojimi pogledi.

Razmerja so diade, vendar pa obstoj sekundarnih funkcij pomeni, da je vsako razmerje hkrati del mreže. Poslovna mreža je izgrajena iz trženjskih odnosov, vendar pa so ti odnosi tudi rezultat sekundarnih funkcij in tako odraz poslovne mreže. Kakorkoli že, opazovanje dinamičnih lastnosti odnosov in mrež nam pokaže, da leži največja težava v dejstvu, da preprost trženjski odnos eden na enega med odnosi in mrežo ne obstaja. Razvijajoča se razmerja imajo lahko stabilizirajoče in/ali destabilizirajoče posledice. Če razvoj gradi na prvotnih principih mreže, jo bo to okrepilo. Če pa je razvoj v nasprotju s prvotno strukturo, lahko to pomeni prvi korak k razširitvi ali konsolidaciji mreže, kar pravzaprav pomeni nastanek nove mreže (Anderson idr. 1994, 3). Pri diadnem odnosu med kupcem in prodajalcem moramo z vidika kupčevega zadovoljstva poleg diadnega odnosa v omrežju upoštevati še notranji odnos kupec – prodajalec (stabilnost, kompleksnost, simetričnost, neformalnost odnosa) in zunanji odnos, ko gledamo povezave med več omrežji (Tikkanen in Alajoutsijärvi, 2002, 28–35).

Tradicionalno dolgoročno sodelovanje se zaradi zapletenosti in vse hitrejših sprememb tehnološkega okolja spreminja. Dolgoročna partnerstva zamenjujejo namenska sodelovanja, s čimer se spreminja trajanje povezav. V odnosu pri oblikovanju partnerskih povezav lahko ločimo podjetja na – strateške partnerje in preostale partnerje. Podjetja, ki so strateški partnerji, Duysters (2004, 9) imenuje sloni zaradi dolgoročnejših in trdnejših vezi, preostale partnerje sadne

⁹ Poslovanje podjetij na začetku 21. st. zaznamuje naslednje: omejeni viri; pojav močnejše konkurence – ponavadi zaradi novih virov; pojav novih vrst konkurence – zaradi novih tehnologij, doma in na tujem; večja pričakovanja potrošnikov glede storitev in kakovosti poglobljenega znanja na različnih ravneh trga zaradi sofisticiranosti trga in informiranosti strank; pritisk močnih in velikih dobaviteljev, kot so trgovci na debelo, ki v želji po povečanju ekonomije obsega znižujejo svoje stroške; internacionalizacija trgov in konkurence, ki jo je omogočil pojav interneta; hitre spremembe na trgih in v tehnologijah; turbulentna in nepredvidljiva okolja.

Slika 5: Diadni odnosi v omrežju



Vir: Anderson idr. (1994, 3).

mušice (angl. fruit flies) zaradi kratkotrajnosti odnosov. Ločiti moramo med ključnimi strateškimi partnerji (sloni) in partnerji, ki služijo doseganju ozko zastavljenega tehnološkega cilja (sadne mušice). Temu primerno moramo oblikovati tudi odnos s partnerjem. Odnos s slonom temelji na spoštovanju in zaupanju, ki izvira iz skupnih preteklih projektov. Tak odnos omogoča partnerjema, da se novih skupnih projektov lotevata brez večjih pogajanj. Trden in dober odnos zahteva stalno komunikacijo med podjetjema, pri čemer razvijata in oblikujeta skupno strategijo, cilje, primerjata svoje proizvode in storitve ter raziskujeta potrebe trga. Podjetja razvijajo trg prihodnosti in načrtujejo tehnologijo za skupni uspeh. Iskanje partnerjev tako zahteva iskanje obojih, ključnih strateških partnerjev in občasnih ozko usmerjenih povezav (Duysters 2004, 8–10).

7 Sklepne misli

Osnovni pogoj za uspešno strateško zvezo tiči v zaupanju in v polnem prevzemanju obveznosti. Tako lahko vidimo, da so tudi same strateške zveze in ne le partnerski odnosi med organizacijami primerno področje za proučevanje problematike *marketinškega odnosa* kot novega načina delovanja marketinškega koncepta v praksi. Za strateške zveze lahko rečemo, da so presegle diadni pogled na odnos kupec – prodajalec in da gre dejansko za medosebno integracijo, ki se dotika vseh zaposlenih v obeh podjetjih, vključenih v strateško zvezo. In še več. Podjetja se vključujejo v mreže odnosov, ki jim omogočajo hiter odziv in izkoristek novih strateških priložnosti. Dvostranske povezave zamenjuje portfelj povezav. Število povezav se takó povečuje znotraj dvostranskega odnosa, ko med seboj lahko sodeluje več podjetij. Podjetja v teh povezavah tekmujejo z neposrednimi konkurenti ali mrežami le-teh. Pri tem podjetja poleg dolgoročnih oblikujejo tudi namenska partnerstva. Medtem ko so prva dolgoročno usmerjena, so druga namenjena doseganju ožjih tehnoloških ciljev.

Osnova omrežnega povezovanja je interakcijski pristop, ki omogoča vzpostavljanje in upravljanje dolgoročnih oziroma strateških odnosov s partnerskimi podjetji. Vzpostavljanje odnosov s strateškimi partnerji in njihovo ohranjanje moramo obravnavati kot dolgoročno naložbo in pri tem upoštevati vlaganja v prilagoditve, ki so potrebne za uspešnost takega odnosa. Odnos med dvema podjetjema lahko tako postane okvir, znotraj katerega potekajo menjave. Pri tem seveda ne gre le za menjavo izdelkov ali storitev za denar, temveč si partnerji izmenjujejo tudi informacije, znanje itd. Posledica stalnega toka menjav in kopičenja pozitivnih izkušenj je zaupanje med udeleženci odnosa. Zaupanje je ključni dejavnik strateškega povezovanja in cilj interakcijskega marketinškega pristopa. Odnos, pri katerem je vzpostavljen stalen tok menjav in kjer si partnerja zaupata, omogoča prenos znanja in daje sinergične učinke.

Podjetja danes vstopajo v omrežje povezav, ki iz množice majhnih podjetij lahko v tržnem smislu ustvarijo gigant, kakršnega si prej ni bilo mogoče zamisliti. Omrežje tako oblikuje podjetje, ki sicer ni podjetje, a je vseeno izredno močan gospodarski subjekt. V omrežje vstopajo podjetja, ki so enakopravna in od katerih je vsako zase specialist na določenem področju.

Skupaj lahko naredijo stvari bolje, kot če bi jih vsako zase poskušalo ustvarjati samostojno. Stopnjuje se vpetost v mednarodne tokove blaga in storitev, saj izdelki ne poznajo več meja nacionalnih držav pri izbiri surovin, tehnologije in tržnih poti. Trg se torej globalizira s strateškim sodelovanjem manjših podjetij in njihovim omrežnim povezovanjem. Mešanica dolgoročnih odnosov, individualna podjetniška iniciativa in prožnost dajejo omrežnim povezavam dinamične konkurenčne prednosti.

Omrežno povezovanje bi po našem mnenju morala postati prednostna naloga mnogih slovenskih podjetij; tako bi le-ta dobila možnost nastopati na svetovnih trgih tu imela dostop do znanja in drugih virov. Tudi v odnosih med

slovenskimi podjetji in njihovimi partnerji bo sodelovanje moralo nadomestiti tekmovalnost, pri čemer bo nov pristop temeljil na načelih interakcijskega pristopa kot osnove za razumevanje logike strateških zvez in omrežnih povezav. Slovenska podjetja morajo hkrati postati tudi mednarodna podjetja z zagotavljanjem evropske ravni kakovosti svojih izdelkov in z globalizacijo svojega poslovanja. Partnerstvo je učinkovit način poslovanja, ki podjetjem (lahko tudi siceršnjim konkurentom) skozi sodelovanje omogoča razvoj novih tehnologij, pridobitev kritičnih virov in dostop do novih trgov, pri tem pa ohranijo svojo samostojnost.

Pred odločitvijo za uporabo strategije strateških partnerstev in omrežnih povezav se je treba zavedati tudi njenih nevarnosti. Možnost izgube konkurenčnih prednosti in podrejen položaj sta le dve izmed njih. Istočasno pa je treba upoštevati še objektivne možnosti, ki bi jih imela slovenska podjetja ob popolnoma samostojnem nastopu ob globalni konkurenci. Možnosti najverjetneje niso ravno velike, saj je takih podjetij malo celo v svetovnem merilu.

V prihodnosti bo ključno vprašanje sodobnega menedžmenta, kako upravljati z omrežji in hkrati kako upravljati z notranjimi povezavami med partnerji. Menim, da razumevanje odnosa kupec – prodajalec, strateške in omrežne povezave pomenijo tudi za slovenska podjetja izredno strateško razvojno možnost, ki pa jo bo moč izkoristiti le ob aktivnejši vlogi podjetij samih.

Literatura

- Anderson James C., Håkansson Håkan, Johanson Jan (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4): 1–15.
- Cardozo Richard N., Shipp Shannon H., Roering Kenneth J. (1992). Proactive strategic partnerships: a new business markets strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7(1): 51–63.
- Day George S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 24–30.
- Duyters Geert et al. (2004). Crafting successful strategic technology partnerships. (URL: <http://www.cgcpmaps.com/papers/crafting.pdf>).
- Ellram Lisa M. (1991). A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(3): 2–8.
- Ellram Lisa M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(2): 36–44.
- Graham J. Hooney et al. (1998). *Marketing strategy & competitive positioning*. Harlow : Prentice Hall Europe.
- Gummesson Evert (1999). *Total Relationship Marketing*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Hutt Michael D. in Speh Thomas W. (2001). *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 7th edition. Fort Worth : Harcourt Collega Publ., cop.
- Hutt Michael D., Stafford Edwin R., Walker Beth A., Reingen Peter H. (2000). Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance. *Sloan Management Review*, 41 (2): 51–66.
- Joshi Ashwin W., Stump Rodney L. (1999). Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(4): 334–352.
- Kanter Rosabeth Moss (1994): Collaborative Advantage: The Art of Alliance. *Harvard Business Review*, 72(4): 96–112.
- Kauser Saleema, Shaw Vivienne (2004). The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21 (1): 17–52.
- Kotler Philip (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana : Slovenska knjiga.
- Landeros Robert, Reck Robert, Plank Richard E. (1995). Maintaining Buyer-Supplier Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(3): 3–11.
- Lynch Robert Porter (1993). *Business Alliances Guide*. New York : John Wiley & Sons.
- Mariotti John (2002). *Making partnerships work*. Oxford : Capston Publishing.
- McKenna Reggis (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, January–February: 65–79.
- Morgan Robert M., Hunt Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38.
- Murray Mahon (1993). Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, 26(4): 102–111.
- Perrien Jean, Paradis Sylvie, Banting Peter M. (1995). Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception. *Industrial Marketing Management*, 24(4): 317–327.
- Pučko Danijel (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- Rognes Jorn (1995). Negotiating Cooperative Supplier Relationships: A Planning Framework. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(4): 12–18.
- Rojšek Iča (1993). Ali je sploh mogoče še kaj povedati o trženju? Zbornik referatov z 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: 68–73.
- Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul (2000). *Handbook of relationship marketing*. London : Sage Publications, Inc.
- Stuart Ian F., McCutcheon David (1995): Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1): 2–9.
- Tikkanen Henriikki, Alajoutsijärvi (2002). Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(1): 25–42.
- Yoshino Y. Michael et al. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston : Harvard business school press.
- Young Stephen Hamill, James Wheeler Colin, Cavies J. Richard (1989). *Strategic Alliances*. Harvester : Wheatsheaf.
- Webster Frederic E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (October): 1–17.