

mag. Tatjana Šelekar

Biterm, Proizvodnja termostатов, d. o. o.
Bistrica ob Sotli

Izvleček

UDK: 339.944:65.012.65(497.4)

Strateška zaveznitva pomenijo za slovensko gospodarstvo poseben izziv, saj se naša podjetja srečujejo s problemom nizke konkurenčne sposobnosti in nezmožnosti za spreminjanje priložnosti v razvojne možnosti, kar je pogoj za razvoj in rast ter nadaljnji obstoj podjetja. Vsa formirana strateška zaveznitva niso že sama po sebi uspešna. Med dejavniki uspešnosti strateških zaveznitv izstopa izbira primerne strateškega zaveznika kot kritični dejavnik, zato moramo pred izbiro strateškega zaveznika potencialne partnerje podrobno proučiti. V prispevku predstavljamo metodo za proučitev potencialnih strateških zaveznikov in možne kriterije za izbiro strateškega zaveznika.

Ključne besede: strateška zaveznitva, prevzemi, prednosti in pomanjkljivosti strateških zaveznitv, dejavniki uspešnosti strateških zaveznitv, strateški zavezniki, izbira strateškega zaveznika

Abstract

UDC: 339.944:65.012.65(497.4)

Strategic alliances represent a special challenge for the Slovenian economy. This is because our companies are faced with the problem of low ability to meet competition and the inability to change opportunities into development possibilities, which is the condition for development, growth and further existence of a company. Not all formed strategic alliances are automatically successful. Among the factors of the success of strategic alliances, the choice of a suitable strategic ally is of critical importance. Therefore, potential partners must be thoroughly studied before choosing a strategic ally. This contribution presents a method for studying potential strategic allies and possible criteria for the selection of strategic allies.

Key words: strategic alliances, mergers, advantages and disadvantages of strategic alliances, factors in the success of strategic alliances, strategic allies, selection of strategic allies

JEL: D74

IZBIRA STRATEŠKIH ZAVEZNIKOV

Selection of Strategic Allies

1 Uvod

Podjetja delujejo danes v razmerah, ki se bistveno razlikujejo od razmer v preteklosti. Biti morajo vseskozi inovativna, če hočejo ostati na trgu, saj so ob vedno večjem pritisku konkurence, potrebe in pričakovanja kupcev vedno večja. Učinek globalizacije, ki bistveno vpliva na lastninsko strukturo podjetij, kakor tudi na predmet njihovega poslovanja, je preprosto takšen, da podjetja obvladujejo globalno svoj tržni položaj, ali pa ne morejo obstati. To pomeni, da morajo podjetja za svoj obstoj zagotavljati potrebno rast, ki jim bo omogočala obstoj in razvoj podjetja. Podjetja morajo biti sposobna premagati razvojne ovire, znati spremeniti priložnosti v razvojne možnosti in te izrabiti za svoj razvoj (Belak 1998, 31).

Zaradi vse hitrejših sprememb in potreb po resursih, ki jih podjetje še ni razvilo, se za izpolnitev poslanstva, smotrov in ciljev podjetja pojavlja potreba po podjetniških povezavah, ki presežejo to pomanjkanje ter relativno nazadovanje podjetja. Obravnavanje podjetniških povezav podjetij marsikdaj razmejujemo na pravne in finančne vidike, čeprav so zlasti pomembni prav strateški vidiki podjetniških povezav.

V Sloveniji smo še vedno v obdobju prevzemov podjetij, kar pa ne velja za razviti svet, ki se vedno bolj odloča za strateške povezave in ostale, uspešnejše oblike podjetniških povezav. Število strateških zaveznitv formiranih po svetu raste v dejansko vseh panogah, s ciljem dolgoročnega razvoja in rasti (Lynch 1993, 2), s sodelovanjem na področju marketinga, proizvodnje, tehnologije in prenosa znanja. Vendar tudi vsa formirana strateška zaveznitva v svetu niso uspešna.

Proces strateških povezav pomeni za malo slovensko gospodarstvo poseben izziv, saj se naša podjetja srečujejo s problemom nizke konkurenčne sposobnosti in nezmožnosti za spreminjanje priložnosti v razvojne možnosti, kar je pogoj za razvoj ter nadaljnji obstoj podjetja. Zaradi tega je toliko bolj pomembno, da že pri vzpostavitvi strateških zaveznitv upoštevamo vse pomembne vidike, ki vplivajo na uspešnost strateških zaveznitv in se pri tem ne osredotočamo zgolj na geografski položaj potencialnega strateškega zaveznika, kot se mnogokrat dogaja v slovenskem prostoru.

V prispevku obravnavamo strateška zaveznitva v primerjavi s prevzemi. Prikazati želimo prednosti in pomanjkljivosti strateških zaveznitv ter poudariti pomen proučitve potencialnih strateških zaveznikov in izbire pravih kriterij za njihov izbor.

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti strateških zavezništev pred prevzemi

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> • hitrejšje oblikovanje • fleksibilnejše izvajanje • manj tvegano • zahteva manj kapitala • črpa manj resursov • postopek sklenitve je razmeroma enostaven • onemogoča izčrpavanje finančnih, managerskih in tehničnih resursov 	<ul style="list-style-type: none"> • zahteva oblikovanje novih kontrolnih mehanizmov • zahteva posebne managerske sposobnosti • zahteva zavezanost resursov, medsebojno zaupanje in predanost

Vir: Lynch 1993: 21.

2 Vrste strateških zavezništev ter prednosti in pomanjkljivosti strateških zavezništev v primerjavi s prevzemi

V osnovi delimo podjetniške povezave v dve veliki skupini:

- prevzemi in fuzije podjetij,
- strateška zavezništva (Štrukelj 1998, 40).

Prevzemi imajo določene teoretične prednosti pred notranjim razvojem in strateškimi zavezništv, zato jih mnoga podjetja jemljejo kot strategijo za njihov razvoj in hitro rast.

Bowman in Faulkner (1997, 222; povz. po Potočnik 1999, 33) naštevata pet prednosti prevzemov:

1. Omogočijo podjetju hiter vstop na nov trg ali izdelčno področje, in če je prevzem izveden po atraktivni ceni, management prevzetega podjetja pa je resnično pripravljen, da prenese svojo pripadnost prevzemnemu podjetju, lahko to vodi k novemu, močnejšemu in večjemu podjetju.
2. Lahko zmanjšajo stroške s pomočjo racionalizacije, z boljšimi pogajalskimi pozicijami do dobaviteljev in kupcev z ekonomijo obsega.
3. Lahko zagotovijo dragocene sposobnosti in vire prevzemnemu podjetju in s tem krepijo njegove ključne prednosti in izboljšajo konkurenčni položaj.
4. S prevzemom konkurenta lahko podjetje izboljša svoj tržni delež in si zagotovi večjo tržno moč in prestrukturira trg v skladu s svojimi prednostmi.
5. S prevzemom lahko podjetje zmanjša stroške aktivnosti vrednostnih verig obeh podjetij, izboljša informacije znotraj podjetij, zmanjša možnosti za oportunistem dobaviteljev in distributerjev ter odpravi morebitne pomanjkljivosti, ki nastajajo s konkurenco ali s kooperativnim delovanjem.

Avtorja poudarjata, da so te prednosti splošne ter jih je moč doseči tudi s strateškimi zavezništv, in to večinoma ceneje. Lynch (1993, 16) opozarja predvsem na kulturni šok ob prevzemu podjetja, kar managerji pogosto zanemarjajo.

McKinseyeva študija petdesetih partnerstev podjetij iz različnih držav je pokazala, da so prevzemi smiselni takrat, ko je komplementarnost med podjetji majhna, to pomeni, ko je veliko prekrivanja tako trga kot tudi znanja (Krubasik, Lautenschlager 1993, 58).

Fuzije in prevzemi so smiselni le, če dolgoročno povečujejo vrednost podjetja, kar predstavlja uresničevanje strategije razvoja in rasti podjetja (Tajnikar 2000, 150). Posebnost razvoja in rasti, ki temelji na prevzemih, spojitvah in pripojitvah je ta, da gre vedno za interese lastnikov, oziroma investitorjev, v vsaj dveh podjetjih, saj le v tem primeru povezava ni sovražna za nobeno stran in je možno maksimiranje sinergijskih učinkov podjetniških povezav (prav tam, 150).

Strateško zavezništvo je zveza podjetij, ki jo karakterizira:

- tesna izvedbena povezava med partnerskimi podjetji,
- zrelo zaupno medsebojno zanimanje za prihodnost drug drugega,
- dolgoročna strateška usmeritev,
- spoznanje zaveznikov, da sta razvoj in rast podjetja povezana z uspešnostjo vsakega izmed njih,
- velika podpora in frekvenca stikov na najvišji in srednji managerski ravni,
- delitev prednosti, informacij, ugodnosti, koristi,
- koordinacijski managerski stil na podlagi sodelovanja in ne hierarhije (Lynch 1993, 24).

Prednosti strateških zavezništev pred prevzemi in fuzijami nastajajo zaradi kombinacije prednosti različnih resursov (prav tam, 21). Z delitvijo tveganja med podjetji se podjetja lotijo bolj tveganih priložnosti. V primeru, ko se večje podjetje poveže z manjšim, se mu poveča fleksibilnost, konkurenčna pozicija se vzdržuje s povečanim transferom tehnologije med podjetji, boljši je dostop do informacij iz novih distribucijskih kanalov, hitrejšje prilagajanje novim tehnološkim spremembam pa je izid boljšega dostopa do informacij (prav tam, 22).

Strateška zavezništva niso vedno najprimernejša oblika podjetniškega povezovanja, zato moramo upoštevati tudi obstoječe slabosti in nevarnosti. Obstaja nevarnost, da bo znanje namerno ali nenamerno otekalo k partnerju, ki lahko postane prihodnji konkurent. Pomemben je pravi managerski pristop in potrebne so posebne managerske sposobnosti (prav tam, 22).

Zavezništva so zelena organizacijska oblika takrat, ko ostaja cenovni mehanizem pomemben dejavnik, tveganje zaradi odtekanja informacij ni zelo veliko, v podjetju obstaja omejitev resursov, hkrati pa je zahtevana prilagodljivost. Že pri planiranju zavezništva se moramo osredotočiti na vzpostavitev močnega zavezništva, kolikor je le mogoče.

Ne moremo iskati obrobni podjetij, ki potrebujejo pomoč, saj to lahko vodi v neuspeh.

Bleeke in Ernst (1993, 17-18) navajata zaključke raziskave, ki je vključevala 150 podjetij iz ZDA, Evrope in Japonske, in ugotavljata:

- Zaveznitva so primeren način za prodor na nove trge, za pridobivanje znanja, veščin, tehnologije, proizvoda in delitev stroškov ter resursov.
- Prezem je primeren, kadar gre za osrednjo dejavnost podjetja in obstoječa geografska območja.
- Zaveznitva so bolj uspešna pri sorodnih ali povezanih poslih in/ali za vstop na nove geografske trge.
- Zaveznitvo med močnim in šibkim podjetjem redko uspeva, saj ta ne prispevajo manjkajočih veščin, ki so potrebne za razvoj in rast.
- Znak za uspešno zaveznitvo se kaže v sposobnosti hitrejšega razvoja, kot je bil zastavljen.
- Zaveznitva z razpršenim finančnim lastništvom so bolj uspešna, kot tista, kjer ima en partner večino.
- Za uspešnost strateških zaveznitv je pomemben natančen managerski nadzor in ne finančno lastništvo.
- Več kot 75 % zaveznitv se konča s prevzemom enega izmed partnerjev.

Management podjetja mora pretehtati koristi, ki jih prinaša strateško zaveznitvo, stroške in tveganja v primerjavi s samostojnim nastopom na trgu, oziroma v primerjavi z drugimi vrstami podjetniških povezav.

Različni avtorji opredeljujejo namene in cilje podjetniških povezav iz različnih, parcialnih vidikov, vendar se vsi strinjajo, da je bistvo povezovanja v zagotavljanju razvoja in rasti podjetja.

Dogša (2000, 11) navaja kot glavne motive za podjetniške povezave naslednje:

- povečanje tržnega deleža,
- ponudba dodatnih storitev,
- boljša prepoznavnost podjetij,
- boljša alokacija virov,
- ekonomija obsega,
- večja premoženjska osnova,
- pridobitev na področju človeških virov.

Uranc (2000, 122) navaja pozitivne posledice podjetniških povezovanj z vidika prednosti za:

- zaposlene, ki imajo možnost napredovanja in izkoriščanja različnih možnosti zaposlitve ne glede na lokacijo zaposlitve;
- dobavitelje in še posebej manjše in srednje velike proizvajalce, s katerimi so povezana podjetja razvila partnerski odnos in s tem lahko računajo na povečan obseg posla v prihodnosti;
- delničarje, ki pridobijo zaradi novo nastale vrednosti, ki izhaja iz povezovanja;
- porabnike, ki pridobijo zaradi širše mreže prodajnih mest, inovacij v tehnologiji in marketingu boljše servisne mreže ipd.

Svetličič (1996, 92) razlaga razmah nekapitalskih oblik mednarodnega povezovanja podobno kot Kenichi Ohmae (1993, 39-41), in sicer kot način za doseganje potrebne ekonomije obsega in s tem večanje prispevka za pokritje stalnih stroškov, pri čemer se na ta način še vedno ohranja potrebna prožnost in doseže visoka stopnja odzivnosti na lokalne razmere.

Das (2002, 2) kot predstavnik teorije, ki obravnava strateška zaveznitva iz vidika resursov, vidi namen strateških zaveznitv v kombinaciji prednosti internalizacije in tržnih odnosov. Strateška zaveznitva omogočajo dostop do resursov drugega podjetja in s tem dostop do sicer nedosegljivih konkurenčnih prednosti za podjetje. Podjetje ohranja in razvija lastne resurse ter jih kombinira z resursi drugih podjetij, kar privede do sinergijskega delovanja v teh podjetjih.

V želji po boljši razvrstitvi strateških zaveznitv v posamezne vrste so teoretiki predlagali vrsto tipologij, med katerimi prevladujejo razvrstitve na tako imenovana premoženjska zaveznitva in nepremoženjska zaveznitva (Das 2002, 11).

Lynch (1993, 57) govori o treh osnovnih modelih zaveznitv glede na:

- trg,
- proizvod,
- tehnologijo.

Dejansko so vsa zaveznitva izpeljanke iz ene ali več kombinacij teh treh elementov.

Kljub številnim vrstam strateških zaveznitv, ki jih lahko najdemo v literaturi, se lahko pridružujemo Lynchu (1993, 30), ki pravi, da seznam ni nikdar popoln, saj so še vedno možne različne oblike strateških zaveznitv, ki se oblikujejo glede na razvojne potrebe podjetij in potrebe rasti.

3 Dejavniki uspešnosti strateških zaveznitv

Vsa strateška zaveznitva niso uspešna. Napake, ki povzročajo neuspeh, so večinoma napake v izvedbi in ne pomenijo obtožnico strateških zaveznitv. Že v predhodnem poglavju smo omenili, da strateška zaveznitva niso vedno najprimernejša, zato moramo to tudi upoštevati. McKinseyeva študija petdesetih partnerstev je pokazala, da so zaveznitva uspešnejša, če združujejo komplementarne veščine (64 % stopnja uspešnosti), kot če se le-te prekrivajo (47 %) (Krubasik in Lautenschlager 1993, 58).

Lynch (1993, 51) navaja šest napak, ki jih podjetja zagrešijo pri vzpostavitvi strateškega zaveznitva in so bistvene za njegovo uspešnost:

- preskoči se posamezna faza v procesu vzpostavitve, in sicer najpogosteje planiranje,
- osredotočanje na obrobne zadeve, kot so pravni dogovori, in ne na skupne cilje ter strategije,
- prehitro sklenjeni dogovori zaradi povezave med časom vzpostavitve strateškega zaveznitva in nagrado pogajalca,

- pomanjkanje podpore s strani najvišjega managementa,
- sklenitev posla brez planiranja na operativni ravni,
- uporaba striktno pogajalskih tehnik in ne vzdrževanje »win-win« okolja.

Značilnosti vsakega zavezništva opredeljujejo viri moči, na katerih zavezništvo temelji. Na splošno velja, da je najtrdnješi vir lastništvo, manj trden vir je pogodba, ki zavezuje dva ali več partnerjev, najmanj trden vir moči pa so interesi udeležencev v zavezništvu (Flakus 2000, 30). Vendar lahko trdimo, da so prav interesi najpomembnejša vez v vsakem zavezništvu, kajti če ni interesa, je zelo težko uveljavljati tudi pogodbene ali celo lastninske pravice. Tako na videz najbolj krhka interesna zavezništva večkrat delujejo zelo dolgo in preživijo mnoge na silo sklenjene pogodbe (prav tam, 30).

Kotler (2004, 109) izpostavi tri dejavnike, ki so ključni za uspešnost strateških zavezništev, in sicer:

- **Strateška skladnost zaveznikov:** Preden podjetja razmišljajo o strateškem zavezništvu, morajo oceniti svoje temeljne vire konkurenčnih prednosti. Nato morajo poiskati podjetje, ki jih bo dopolnilo v skupinah dejavnosti, geografskih položajih ali sposobnostih.
- **Osredotočenost na dolgi rok:** Strateški zavezniki se morajo osredotočiti na koristi, ki jih lahko dosežejo v prihodnjih letih.
- **Fleksibilnost:** Zveze lahko trajajo samo takrat, kadar so fleksibilne.

Robinson (2000, 53) podaja sledeče glavne napake, ki so povzročile neuspeh številnih strateških zavezništev, in so navedene v številnih raziskavah uspešnosti strateških zavezništev:

- kulturne razlike in pomanjkanje znanja o kulturi ter delovanju in vlogi politike v državi strateškega zaveznika,
- nepripravljenost podjetij, da bi poiskale strateškega zaveznika v tujini (etnocentrično vedenje),
- strah pred nezaupanjem med različnimi kulturami,
- strateški zavezniki nimajo primernih veščin in znanj,
- prepričanost, da mora biti strateško zavezništvo trajno, čeprav se v realnosti to zgodi le redko,

- različna pričakovanja strateških zaveznikov glede stopnje donosa,
- nedoločena pričakovanja strateških zaveznikov glede sposobnosti ostalih strateških zaveznikov,
- minimalno sodelovanje managementa in premalo dnevni interakcij ter posledično premalo predanosti strateškemu zavezništvu na operativni ravni.

Iz teh napak poskuša avtor (prav tam, 54) povzeti sledeče napotke:

- preden sklenemo strateško zavezništvo, si moramo pridobiti čim več podatkov o kulturi in vlogi vlade v državi, iz katere izhaja potencialni partner;
- potreben je osebni stik z zavezniškim podjetjem in obisk partnerja ter vtis o delovanju podjetja;
- proučiti moramo prednosti in slabosti podjetja, preden se sploh odločimo za strateško zavezništvo;
- vedeti moramo, kaj potrebujemo, oziroma kaj pričakujemo od partnerja in kakšni so cilji podjetja v okviru strateškega zavezništva;
- zavedati se moramo, da strateško zavezništvo ni trajna povezava, zato moramo vedeti, kdaj nam ne prinaša več pričakovanih koristi.

Trdimo lahko, da je strateško zavezništvo s pravim partnerjem ključ za prihodnji uspeh. Slaba izbira lahko pomeni izgubo časa in preprečitev izrabe obstoječih priložnosti (Lewis 1990, 204).

4 Načini iskanja in kriteriji izbire strateških zaveznikov

Poiskati in izbrati ustreznega strateškega zaveznika ni lahko opravilo.

Podjetja, ki medsebojno poslujejo ali si konkurirajo, so kritičen vir novih priložnosti. Vsi delujejo na istem trgu, imajo podobne ali komplementarne resurse in cilje ter se poznajo v tolikšni meri, da imajo možnost osnovati medsebojno zaupanje. Če je podjetje odprto in sprejemljivo za predloge drugih, ima dobro osnovo za uspešno strateško zavezništvo (prav tam, 205).

Tabela 2: Metode iskanja strateškega zaveznika

Znana podjetja	Kje iskati?	Splošno raziskovanje
Kupci Dobavitelji Distributerji Konkurenti Drugi partnerji Neformalni kontakti Formalne skupne študije		Vidni resursi Vodilna podjetja Kjer je najprej vidna korist Vodilna geografska območja Širše splošne raziskave
	Raziskovalna taktika	Obiski Strokovnjaki Sejmi Konference Literatura Podatkovne baze Skupne raziskave Nove skupne investicije

Vir: Lewis, 1990: 204.

V tabeli 2 podajamo Lewisov (1990, 204) pregled metod iskanja strateškega zaveznika.

Osnova za strateško zavezništvo je sinergijski učinek, ki ga strateški zavezniki dosežejo takrat, ko združijo tiste vidike svojega delovanja, v katerih so odlični, in prevzamejo od partnerjev tisto, kar je pri njih boljšega (Siranko 2000, 93).

Tabela 3 prikazuje možna področja prednosti in slabosti dveh podjetij. Če imata obe podjetji enake ali podobne slabosti, bo to pomenilo pomanjkanje bistvenih resursov v strateškem zavezništvu. Lahko imata npr. dve podjetji, ki vzpostavljata tržno zavezništvo, močne tržne sposobnosti v najširšem pomenu, toda medsebojno naj bi se razlikovala na ta način, da imata različne toda komplementarne proizvodne linije, tržne niše ali geografske distribucijske kanale. Najboljši strateški zaveznik bo imel tisto, česar podjetje samo nima, in obratno.

Tabela 3: Področja prednosti in slabosti strateških zaveznikov

Podjetje A	Podjetje B
Dostop do trga	Dostop do trga
Management	Management
Tehnologija	Tehnologija
Kapital	Kapital
Materiali	Materiali
Proizvodnja	Proizvodnja
Servisiranje kupcev	Servisiranje kupcev
Proizvodne linije	Proizvodne linije
Distribucija	Distribucija

Vir: Lynch, 1993: 88.

Lynch (1993, 215-218) podaja metodo za proučitev strateških zaveznikov, kjer podjetje najprej kreira profil zelenega partnerja, na podlagi izbranih kriterijev. Omenjeni avtor izpostavi sledeče možne kriterije in ključne značilnosti za proučitev in izbiro strateških zaveznikov:

- stil vodenja
 - kompatibilna kultura
 - delovna etika, stil delovanja
 - pojmovanje časovnih razsežnosti
 - odzivnost na priložnosti in nevarnosti
- marketing
 - izkušnje v marketingu
 - odzivi komitentov
 - konkurenčne prednosti
 - tržna naravnost

Tabela 4: Profil podjetja

Podjetje: _____

Kriterij	Ključna značilnost	Ocena
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		

- inovacijska dejavnost
- razumevanje trženjskega spleta
- lansiranje novih proizvodov
- proizvodnja
 - dosledna visoka kakovost
 - ustrezne proizvodne zmogljivosti
 - visoka produktivnost
 - izkušnje na področju razvoja in raziskav
 - investiranje v proizvodnjo
 - zanesljivost dobaviteljev
- finance
 - ustrezna struktura bilance uspeha in bilance stanja
 - plan dolgoročnega financiranja poslovanja
 - realistična pričakovanja glede donosa investicij
- trgovina in storitve
 - ugled, zaupanje
 - distribucijski kanali
 - poprodajni servis
- druga zavezništva
 - uspešne izkušnje s strateškimi zavezništv
 - ustrezna kompatibilnost in navdušenje glede našega podjetja
 - izredna skladnost strategij, komuniciranja, načina dela.

Ko imamo znane karakteristike, za katere želimo, da bi jih imel naš strateški zaveznik, pripravimo profil za posamezno podjetje, kot kaže tabela 4. V naslednjem koraku pripravimo matriko, v kateri prikažemo ocene za vse obravnavane potencialne strateške zaveznike (tabela 5).

Seveda moramo pri izbiri strateškega zaveznika upoštevati tudi osnovne podatke o podjetju, kot so vrednote podjetja, obseg prodaje, število zaposlenih itd.

V današnjem okolju morajo partnerji znati ohraniti ustrezne povezave, kljub spremembam pravil igre. Vsako podjetje se ne bo znalo prilagoditi vedno novim spremembam na trgu, zato mora biti izbor strateškega partnerja skrbno načrtovan. Poiskati moramo ustrezno podjetje in ustrezno osebo znotraj podjetja, ki ima podobno vizijo razvoja podjetja, podoben stil vodenja in podobno filozofijo.

Kot ključne selekcijske kriterije pri izbiri strateških zaveznikov lahko navedemo naslednje:

- združljivost (*compatibility*),
- sposobnost (*capability*),
- predanost (*commitment*) (Cauley 1995, 12-19).

Tabela 5: Matrika potencialnih strateških zaveznikov

Podjetje	Ocena po kriterijih								Skupna ocena
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1									
2									
3									
4									

Vir: Lynch, 1993: 217.

Združljivost

Management in lastniki uvrščajo združljivost na sam vrh pomembnosti pri formiranju strateškega zavezništva. Dejstvo je, da morajo podjetja kljub svojim znanjem in sposobnostim ter dobremu poslovanju znati sodelovati. Če tega znanja ni, je le malo verjetnosti, da se bo zavezništvo obdržalo dolgoročno in se ustrezno odzivalo na tržne spremembe in zahteve. Formiranje zavezništva s podjetjem, ki je že sedaj naš poslovni partner, ima lahko vrsto prednosti:

- izkušnje iz preteklega sodelovanja s podjetjem je lahko dober argument za ali proti povezovanju;
- obstajajo že osebna poznanstva in ponavadi je lažje poglobiti odnose z znanim partnerjem kot pa začeti graditi popolnoma od začetka;
- podjetje že pozna poslovno kulturo in sposobnosti potencialnega strateškega zaveznika.

Ostaja pa tudi negativna plat povezovanja z znanim podjetjem, in sicer podjetje ne izbere novega, nepoznanega podjetja, ki lahko razpolaga z modernejšo tehnologijo, ima več znanja in sposobnosti za sodelovanje, temveč se odloči za znano podjetje, ki sicer razpolaga s potrebnimi resursi, vendar ne najboljšimi.

Pri analiziranju potencialnega strateškega zaveznika mora podjetje upoštevati ključne dejavnike poslovanja podjetja in skušati najti ustrezne odgovore na naslednje sklope vprašanj:

- *Obstoječe povezave potencialnega zaveznika:* ali le-ta že sodeluje z našimi konkurenti, katera so področja sodelovanja, ali lahko to dejstvo spregledamo, ali lahko konkurenti preko tega podjetja pridejo do pomembnih tržnih informacij, ki jih ne želimo objavljati, ali nas že obstoječe povezave partnerja ovirajo pri našem poslovanju in vstopanju na nove trge.
- *Informacije o preteklih zavezništvih potencialnega strateškega zaveznika.*
- *Strateška usmerjenost podjetja:* kakšni so nagibi in cilji za oblikovanje zavezništva, katere ključne vire lahko partner prispeva, katere so prednosti in slabosti strategije potencialnega strateškega zaveznika.
- *Podjetniška kultura:* podjetje mora ugotoviti, kako so kulturne razlike obvladljive in kako lahko negativno ali pozitivno vplivajo na strateško zavezništvo.
- *Upravljanje in vodenje ter organiziranost potencialnega strateškega zaveznika:* ali se odločitve sprejemajo centralizirano ali decentralizirano, kakšna je organizacijska struktura potencialnega zaveznika, ali sta filozofija podjetja in naravnost do komitentov podobna.

- *Poslovanje podjetja:* kakšna je naša strategija poslovanja, ali ima potencialni strateški zaveznik ustrezno tehnologijo, ali ima enak pogled in odnos do kakovosti, ali ima management enak odnos do zaposlenih, kakšna je delovna klima v podjetju.
- *Marketing in ugled podjetja:* kakšen je tržni delež potencialnega strateškega zaveznika, ali se politiki glede nastopa na trgu ujemata, kakšen ugled uživa potencialni strateški zaveznik na različnih trgih, kako trg sprejema proizvode ali/in storitve potencialnega strateškega zaveznika, kakšna je kakovost in cena njegovih proizvodov ali/in storitev.
- *Finančno poslovanje:* kakšna je finančna moč potencialnega strateškega zaveznika, kakšen je njegov odnos do tveganja, delitve dobička, reinvestiranja, likvidnosti, kreditnega poslovanja, kako se lahko potencialni strateški zaveznik odzove na nepričakovane finančne težave, kdo so najpomembnejši delničarji, ali gre za družinsko podjetje, delniško družbo, državno podjetje.

Poleg omenjenih, tako imenovanih trdih dejavnikov, mora podjetje v enaki meri upoštevati tudi mehke dejavnike. Tudi če se podjetja ujemajo po vseh zgoraj naštetih dejavnikih, lahko zavezništvo v primeru, da ljudje ne znajo sodelovati med seboj, hitro doseže svoj konec. Sodelovanje med managementom z različnimi podjetniškimi kulturami in medsebojno zaupanje je tisto, ki kreira uspešno zavezništvo.

Sposobnost

Sposobnosti potencialnega strateškega zaveznika so bistvenega pomena za uspešno strateško zavezništvo. Ko ocenjujemo sposobnosti potencialnega strateškega zaveznika, moramo ugotoviti njegove prednosti in slabosti. V osnovi išče večina podjetij takšne strateške zaveznike, ki bodo lahko prispevali komplementarne vire v zavezništvo in ki bodo sposobni pomagati podjetju premagovati ovire, ki bi lahko podrle zastavljeno strategijo. Za analizo zaveznikovih sposobnosti predlagajo strokovnjaki oblikovanje tima strokovnjakov, ki bi ustrezno in neodvisno ocenili sposobnosti potencialnega strateškega zaveznika. Dejstvo je, da se podjetja vedno skušajo pokazati v najboljši luči in nemalokrat napihujejo svoje dosežke in sposobnosti. Vsekakor je slab znak, če analiza neodvisnih strokovnjakov pokaže drugačna dejstva, kot jih skuša prikazovati podjetje samo.

Predanost

Najti strateškega zaveznika z enako stopnjo predanosti strateškemu zavezništvu, kot jo ima podjetje samo, je tretja ovira do uspeha. Čeprav so strateški zavezniki sposobni in razpolagajo z istovrstnimi viri, ne bodo formirali uspešnega zavezništva, če ne želijo investirati potrebnega časa, energije in virov, ki so potrebni za sodelovanje.

Avtorica omenja dva dejavnika, ki ju morajo podjetja proučiti pred sklepanjem strateškega zavezništva:

- Ali je osnovna dejavnost poslovanja potencialnega strateškega zaveznika enake narave kot osnovna dejavnost strateškega zavezništva? Če je dejavnost, ki naj bi jo opravljalo strateško zavezništvo le perifernega pomena pri sedanjem poslovanju podjetja, je malo verjetnosti, da bo le-ta vložil potrebno znanje, energijo, vire, ki so potrebni za uspešno strateško zavezništvo. Prav tako je možno, da bo potencialni strateški zaveznik v takšnem primeru izstopil iz zavezništva brez velikih posledic za njegovo poslovanje.
- Podjetje mora ugotoviti, kakšne stroške in škodo bo utrpel potencialni strateški zaveznik v primeru izstopa iz zavezništva in kakšna bo izguba za podjetje.

Posebej moramo poudariti pomen interesne pripravljenosti potencialnih strateških zaveznikov za sodelovanje in povezovanje ter usklajenost politike podjetij z vidika razvojnih in poslovnih interesov posameznih strateških zaveznikov.

5 Sklep

Zunanji razvoj in rast podjetja lahko dosegamo z različnimi vrstami podjetniških povezav, ki jih v osnovi delimo na prevzeme, fuzije in strateška zavezništva.

Strateška zavezništva opredelimo kot tisto zvezo podjetij, za katero je značilna dolgoročna strateška usmeritev, tesna frekvenca stikov med partnerji na vseh hierarhičnih ravneh podjetja, spoznanje zaveznikov, da sta razvoj in rast lastnega podjetja povezana z uspešnostjo vsakega izmed njih, delitev koristi, koordinacijski managerski stil ter medsebojno zaupanje.

Podjetja se odločajo za posamezno vrsto strateškega zavezništva glede na njihove razvojne potrebe in potrebe rasti.

Strateška zavezništva so uspešnejša oblika podjetniških povezav takrat, ko se povezujejo podjetja, ki imajo komplementarne resurse. Kadar se pokaže pomanjkanje resursov podjetja in hkrati obstaja interesna pripravljenost ključnih udeležencev podjetja za strateške povezave, se je potrebno posvetiti iskanju in proučevanju potencialnih zaveznikov podjetja.

Potencialno strateško zavezništvo je potrebno pred vzpostavitvijo strateškega zavezništva podrobno proučiti, saj je izbira primerne strateškega zaveznika bistveni dejavnik uspešnosti strateškega zavezništva.

Zavedati se moramo, da ni vsak potencialni strateški zaveznik primeren, ter upoštevati dejstvo, da lahko dosežemo najboljše izide z zaveznikom, ki razpolaga s komplementarnimi resursi.

Natančna predstava o profilu strateškega zaveznika in ocena potencialnih strateških zaveznikov po postavljenih kriterijih, je podjetjem v pomoč pri izbiri primerne strateškega zaveznika.

Pri proučevanju in izbiri strateškega zaveznika se mora podjetje osredotočiti predvsem na združljivost med potencialnimi strateškimi partnerji, na njihove sposobnosti in na predanost strateškemu zavezništvu.

Vir in literatura

1. Belak, Janko. 1998. Oblikovanje razvojno usmerjenih struktur podjetja. V *Razvoj podjetja in razvojni management; posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, urednik J. Belak. Gubno: MER Evrocenter.
2. Bleeke, Joel, David Ernst. 1993. *The Death of the Predator. V Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, urednika J. Bleeke, D. Ernst. New York: Mc Kinsey & Co., Inc.
3. Cauley De la Sierra, Margeret. 1995. *Managing Global Alliances – Key Steps for Successful Collaboration*. Cambridge: Addison Wesley Publishing Company.
4. Das, T. K. 2002. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, Jan 2000, Dosegljivo: <http://www.findarticles.com> [3.4.2002].
5. Dogša, Jurij. 2000. Strateške povezave – nujnost pred vstopom v EU. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, urednik D. Radonjič. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
6. Flakus, Dejan. 2000. Strateške povezave pri investicijskih naložbah. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, urednik D. Radonjič. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
7. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Naklada Mate, Gospodarski vestnik.
8. Krubasik, Edward, Hartmut Lautenschlager. 1993. Forming successful strategic alliances in high-tech businesses. V *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, urednika J. Bleeke, D. Ernst. New York: Mc Kinsey & Co., Inc.
9. Lewis, D. Jordan. 1990. *Partnerships for profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. London: Collier Macmillan Publishers.
10. Lynch, Robert Porter. 1993. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley & Sons Inc.

11. Ohmae, Kenichi. 1993. The global logic of strategic alliances. V *Collaborating to compete: Using strategic alliances and aquisitions in the global marketplace*, urednika J. Bleeke, D. Ernst.
12. Potočnik, Franc. 1999. *Prevzemi podjetij*. Maribor, dipl. delo.
13. Robinson, F. Jerald. 2000. U. S. Business Experiences with Strategic Alliances. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, urednik D. Radonjič. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
14. Siranko, Janko. 2000. Izbira orodij pri oblikovanju strateških povezav v mednarodno okolje. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, urednik D. Radonjič. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
15. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
16. Štrukelj, Tjaša. 1998. *Razvojni management v fazi rasti in zrelosti podjetja*. Maribor, mag. delo.
17. Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
18. Uranc, Aleksander. 2000. Vpliv strateških povezav trgovskih podjetij v EU na področju bele tehnike. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, urednik D. Radonjič. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.