

ЗНАЧАЈ ДУГОРОЧНЕ ПОСЛОВНЕ САРАДЊЕ У МЕЂУНАРОДНИМ ПАРТНЕРСКИМ АРАНЖМАНИМА

"Не знам хоће ли бити боље ако буде другачије. Но, мора бити другачије ако треба бити боље."

Lichtenberg

Резиме

Велико ограничење за предузеће јесте недостатак снаге и способности за самостално уочавање и рјешавање проблема на међународној пословној сцени. Једна од могућности превазилажења тих ограничења јесте стварање међународних партнерских аранжмана, који данас све више постају кључно стратегијско рјешење за многа предузећа са становишта међународног стратегијског менаџмента. Такво стање је поготово евидентно у условима све израженијег процеса фрагментације тржишта, потрошача, понуде, тражње и конкуренције као значајних институција и фактора у међународном пословању. Стога је интернационализација пословних активности услов опстанка све већег броја савремених компанија, без обзира на њихову основну дјелатност или земљу поријекла. Поменути тренд изразито постоји у неким дјелатностима, као што су телекомуникације, банкарство, фармација, итд. У таквим условима међународног пословања, организација мора да промијени свој дизајн и особине, јер због своје тромости и масивности нема потенцијал за брзо реаговање и флексибилност, што је изузетно важно уколико се има у виду аспект међународног пословања. Један од најизраженијих облика интернационализације су савремени облици пословних партнерстава као деривати међународних партнерских аранжмана. Циљ овог рада је да укаже на важност и примјену таквих видова пословања у предузећима.

Кључне ријечи: међународни партнерски аранжмани, стратегијске мреже, конкурентска предност.

1. ЕКСПАНЗИЈА МЕЂУНАРОДНЕ ПОСЛОВНЕ САРАДЊЕ

Глобализација мијења наше устаљене спознаје о тржишту, тржишном надметању и конкуренцији. Експанзија и све већа важност информационих и комуникационих технологија, смањују улогу класичних физичких чинилаца. Стварање вриједности уз убрзано јачање улоге знања и интелектуалног капитала води расту сегмента тзв. виртуелне економије. Брзе технолошке промјене, конкурентски дисконтинуитети, дерегулација, дигитална конвергенција, појава Интернета и други феномени нашег времена, потпуно мијењају правила тржишне игре. Тако стари модели и теорије не могу помоћи у објашњавању маркетиншких и организационих феномена међународног пословања. Глобална предузећа управљају привредним процесима и токовима. Државе су све више само попришта одмјеравања снага, а све мање активни учесници у обликовању економске будућности. Наднационалне метаорганизације и разноврсни трговински споразуми отварају нове могућности и стварају предвидив контекст пословања. Јаки глобални играчи дефинишу правила конкурентске борбе. За главна свјетска предузећа логично је тврдити да су им сва тржишта домаћа. Тешко је повезивати таква предузећа са било којом земљом као домаћом, јер већину свога промета остварују изван домицилних земаља. За већину од њих тешко је уопште рећи да припадају некој земљи јер дјелују потпуно глобално.

Тако нпр. *Nestle*, водећа компанија свјетске прехранбене индустрије, иако је поријеклом из Швајцарске, остварује више од 97% свога прихода на страним тржиштима. Производи *Coca Cola* познати су у свим државама свијета, а више од 70% њиховог прихода долази изван САД-а. Промјене свјетског пословања стварају нови контекст стратегијског понашања предузећа. Интензиван је тренд сарадње и стратегијског повезивања малих, великих и највећих свјетских предузећа чиме се стварају мегапредузећа или групе предузећа неслућених величина и размјера. Интеграције, пословна сарадња и повезивања захватили су готово све свјетске дјелатности од банкарства, осигурања, трговине разних производних индустрија – индустрије челика, аутомобила, нафте, прехранбене индустрије итд.

Посљедње деценије обиљежавају стварање бројних и различитих међупартнерских односа. Према се све више појачава конкуренција између предузећа, истовремено стално расте број разноврсних партнерских аранжмана. Све иде према стварању широке мреже партнерских аранжмана, глобалних коалиција независних предузећа која ће, комбинујући своју имовину и друге потенцијале, стварати приходе веће од прихода многих нација.

Тржишна конкуренција мијења облик: предузећа су истовремено и конкуренти и партнери све са циљем остваривања конкурентске предности. Неријетко су конкурентна предузећа на тржишту партнери у истраживачко-развојним активностима. У савременим индустријама, које обиљежава жестока конкуренција, учавамо да директни конкуренти нису појединачна предузећа, него групе предузећа. Групе предузећа надмећу се између себе. У таквој ситуацији предузеће мора приступити некој групи како би имало конкурентску способност и задовољавајућу ефикасност. Однос између конкуренције и партнерства занимљива је економска загонетка. Још је Адам Смит (*Adam Smith*) наглашавао да је сврха партнерства између предузећа колузивно понашање с циљем повећања тржишне моћи.² Дуго је указивано на ситуацију да партнерство стеже конкурентност и како смањује тржишну ефикасност и друштвено благостање. Данас то једноставно не вриједи. Партнерство и конкурентност истовремено помажу развоју одрживе конкурентске позиције. Ти феномени нису аутоматски у конфликту. Много тога зависи о вишеструким односима који се развијају између предузећа. Основа нове пословне конкурентности је у начинима успостављања партнерстава и конкуренције.

Дугорочна пословна сарадња је одговор предузећа на интензивне промјене у економској активности, технологији и глобализацији. Те промјене нужно захтијевају иновирање и унапређење постојећих односа у партнерским аранжманима. " Све више компанија схвата чињеницу да је дугорочна пословна сарадња неопходна у будућности, нико више не може сам",³ наглашава James R. Houghton, председник предузећа *Corning Glass* познатог по пословној сарадњи са партнерима. Многи се питају зашто се број партнерстава тако експоненцијално повећава. Разлози су првенствено у њиховој ефикасности. У раздобљу 1989-1994. год. стратегијска партнерства 2000 водећих предузећа у свијету у просјеку су имала поврат на улагање (*engl. Return on Investment*) од приближно 17%, што је било 50% више од општег просјека. Двадесет пет предузећа најактивнијих у партнерствима са свјетске ранг-листе " *Fortune 500*", остварило је у истом раздобљу поврат на капитал (*engl. Return on Equity*) од чак 17,2%, што је било 40 % више од просјека свих компанија са листе " *Fortune500*".⁴ Стратегијска партнерства најбољих европских предузећа имају још и већу ефикасност у просјеку готово 25% поврата на улагања.⁵

¹ Gluhović, N., *Marketinške i organizacione implikacije međunarodnih partnerskih aranžmana*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Beograd, 2006., str.4

² Колузија (*engl. collusion*) је вантржишно притажено споразумјевање предузећа како би се остварили monopolски профити на штету других тржишних учесника, прије свега потроšaча.

³ Gomes-Casseres, B.: *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Boston, 1996., str. 3

⁴ Harbison, J. R., Pekar, P.: *Smart Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998., str. 1

⁵ Margulis, M.S. and Pekar, P., Jr.: *The Next Wave of Alliance Formations: Forging Successful Partnerships with Emerging and Middle-Market Companies*, Houlahan Lokey Howard & Zukin, LA, SAD, 2001., str. 9

Потешкоће у остваривању приступа међународном тржишту, остваривање довољне економије обима и ширине те главних напредака у производњи и технологији, усмјеравају предузећа на међусобну сарадњу. Пословна партнерства постају, сама по себи, ефикасне стратегије за превладавање јаза у знањима, вјештинама, ресурсима и способностима како би се остварила конкурентност на глобалним тржиштима. Све то води изгледу данашње глобалне економије: испреплетеност и међуповезаност предузећа постоји са све јачим особинама конкуренције у борби за тржиште. Партнерства више нису искључиво резервисана за глобална, гигантска, предузећа. Стратегија потпуно самосталног тржишног дјеловања заправо је највише ризична и најмање изгледна за дугорочни успјех. Повезивање са другим предузећима је императив савременог пословања. Јако је тешко предузећима опстати самосталним у међународном пословном окружењу које захтијева истовремено и флексибилност и фокусирање.⁶

Основна претпоставка пословне сарадње је постојање заједничке тржишне "самосвијести" и међусобно повјерење између предузећа-партнера. Пословна сарадња има рационално упориште у постојању и остваривању заједничких циљева које предузећа остварују, узајамно користећи властите пословне факторе. Друга битна одредница је добровољно успостављање сарадње између предузећа. Партнерство је по дефиницији везано за сарадњу, а не уз присилу. У партнерским пословима предузећа задржавају властиту пословну самосталност. Пословна сарадња предузећа може, дакле, постати извором знатне конкурентске предности за само предузеће. Може, али и не мора. Сарадња са другим предузећима сама по себи није јемство пословног успјеха. Међународни партнерски аранжмани омогућавају настанак великих прилика али и стварају велике опасности. Предузећа се сусрећу са посебним проблемима и са новим начинима управљања. Успјех, ако се оствари, врло је уносан и доноси значајан профит. Насупрот томе, треба нагласити да је ризик неуспјеха врло висок. Пословање путем међународних партнерских аранжмана врло је ризично јер велики дио таквих аранжмана на крају пропада, а да се не остваре постављени циљеви. Сарадња има смисла ако предузећа заједничким дјеловањем на неком пословном подручју постају продуктивнија или на неки други начин успјешнија него што би била дјелујући самостално. Међународни партнерски аранжман је начин на који предузеће надилази властите слабости снагом партнерских предузећа, а своје властите снаге помоћу сарадње додатно јача.

Ако се партнерство проводи јасном стратегијом и циљевима на дугорочној основи, а везано је уз стратегијске активности партнера који остају правно самостални, говори се о партнерским аранжманима. МПА (међународни партнерски аранжмани) настају у функцији остваривања дугорочних циљева и планова предузећа и усмјерени су на побољшање конкурентског положаја на домаћем и међународном тржишту. Предузеће улази у међународне партнерске аранжмане са другима да би се њихова снага искористила у изградњи властитих конкурентских стратегија.

Да би партнерски аранжман био успјешан, мора бити задовољено неколико услова. Мора постојати предност комбиновања ресурса два или више предузећа која улазе у аранжман. При томе свако предузеће мора посједовати ресурсе које његови партнери не могу развити самостално. Самосталан развој тих компетенција био би скуп или би предуго трајао. Вриједност створена заједничким коришћењем ресурса партнера мора бити већа од збира вриједности који би се добио да су ти ресурси кориштени одвојено.

Следећи разлог за примјену МПА у пословању јесте да би било скупо или немогуће сарадњу заснивати на класичним трансакционим уговорима, односно једноставнијим облицима сарадње⁷. Начин стварања вриједности, а и расподјеле додатно створене вриједности међу партнерима немогуће је унапријед предвидјети. Разлог томе је

⁶ Croassan, M. and Inkpen, A.: The subtle art of learning through alliances, Business Quarterly, Vol. 60, No. 2, 1995., str. 68-78.

⁷ На примјер, да би се искористила прилика која се појавила неопходне су заједничке инвестиције, прилагођавање организације, заједнички рад на дужи рок и сл.

константан развој сарадње међу партнерима. МПА не може се описати и регулисати једнократно, нпр. једним уговором. Такав облик сарадње погодује сталним промјенама. Зато је управљање МПА у времену значајнији процес од самог иницијалног концепта аранжмана. Иницијални концепт мање утиче на успјех МПА него способност прилагођавања партнера током трајања аранжмана.

Међузависна предузећа у МПА морају сарађивати ради што успјешнијег остваривања постављених циљева. Постојање партнерских аранжмана често је одређено временским роком, односно испуњењем циљева партнера у аранжману. Сљедствено, по истеку уговорног периода долази до окончања партнерског аранжмана. Такав сценарио је могућ, међутим, уколико се партнерски аранжман показао у уговореном времену као успјешан, његово окончање долази у питање. Наиме, партнерство је битан чинилац опстанка аранжмана у условима јаке конкуренције између МПА. Оно, недвосмислено, уклања или смањује непотребне трошкове и члановима омогућује да постигну синергију у свом основном задатку. Партнерство у савезу је конкурентска предност *par excellence* и један од круцијалних циљева за све дизајнере и менаџере пословних процеса у аранжману. У таквим условима традиционална конкурентска предност била би ослабљена и стога нужно мора да буде замијењена колективном (групном) конкурентношћу, гдје јединица конкурентности прелази са предузећа на алијансу.⁸ То доводи до ситуације да извор диференцијације, који је у традиционалној конкурентности био базиран на конкурентности предузећа, буде пренесен на конкурентност групе. Шире о поменутој проблематици у наставку рада када се буду разматрале стратегијске мреже (*engl. Strategic Networks*) и вишеструки савези (*engl. Constellations*).

2. САВРЕМЕНИ ОБЛИЦИ ПОСЛОВНИХ ПАРТНЕРСТАВА

На прелому XX и ХХИ вијека промијенило се гледиште предузећа на своје окружење, са националне на глобалну перспективу. Предузећа у ХХИ вијеку траже своје клијенте и пословне partnere у цијелом свијету. Многе велике компаније адаптирале су и допуниле своје стратегије у циљу искоришћавања прилика које глобално тржиште нуди. Формирана су партнерства и заједничке компаније предузећа из различитих земаља у циљу убрзања и успјешнијег очувања тржишног лидерства у датој дјелатности, односно освајање нових тржишта. Највећи дио националних предузећа, без обзира на своју локацију, у одређеној фази раста и развоја жели проширити своје пословање у иностранство. Када менаџмент предузећа прихвати кључну одлуку о наступу на неком страном тржишту, пред њега се постављају још већи проблеми. То је избор оптималне стратегије уласка на одабрано страно тржиште. У пословној пракси су развијене, а у маркетиншкој теорији обрађене, многобројне стратегије помоћу којих предузеће може водити своју пословну активност у иностранству (слика 1.)⁹.

Разматрајући сложеност, стратегије можемо разврстати у три групе: једноставне или класичне стратегије (извоз, увоз), средње сложене стратегије међународне пословне сарадње (уговорна пословна сарадња, међународна пословна сарадња на пројектном принципу) и сложене стратегије (стратегијске алијансе, заједничка предузећа и аквизиције). Избором одговарајуће стратегије наступа на страном тржишту, предузеће одређује оквире пословања у иностранству у којима може успјешно развити властите могућности, али и изложити се различитим ризицима. При анализи могућности маркетиншки стручњаци и менаџери предузећа требају детаљно проучити кључна питања: непознанице које посредно или непосредно утичу на могућност избора (сл.1.).

⁸ Gomes-Casseres, B. *Competitive Advantage in Alliance Constellations*, Strategic Organization, Sage Publications, Vol 1(3): 327-335.

⁹ Jeannet, Jean-Pierre and Hennessey H. David, *Global Marketing Strategies*, 6th edition, Houghton Mifflin Company, 2004. 156-189.

Тек након тога предузеће може сачинити грубу селекцију погодних стратегија, а коначну одлуку донијети након свеобухватне анализе параметара кључних за пословање предузећа на иностраном тржишту.

Предузећа која тек започињу наступ у иностранству треба да одаберу једноставне стратегије које би током времена прерастале у сложеније у складу са повећањем степена интернационализације пословања. Међутим, треба нагласити да су нека страна тржишта и за велика међународна предузећа потпуно нова, те ће предузећа на том тржишту користити мање сложену стратегију за почетак пословања.

Пракса је показала да предузећа током времена учвршћују своју позицију на одабраном страном тржишту и повећавају степен интернационализације пословања, прелазе са једноставних на сложеније стратегије. Стога је нормално да међународно предузеће истовремено на различитим тржиштима примјењује различите стратегије наступа, зависно од циљева пословања, привлачности страних тржишта итд. Динамичан маркетинг често недостаје у многим предузећима која не схватају потребу да се са приликама на тржишту треба ухватити у коштац на систематичан, планиран начин. Искусни маркетиншки стручњаци са међународним искуством, знају да освајање страних тржишта захтијева натпросјечне стандарде управљања и личних квалитета. У таквим ситуацијама не изненађује изостајање успјеха поменутих предузећа.

Ракита(2004) истиче да сви приступи и модели избора иностраних тржишта посједују двије заједничке карактерне црте:¹⁰

- избор тржишта се изводи из објективног истраживања тржишта, које се доводи у директну везу са самим избором;
- избор тржишта захтијева етапни приступ и поступност.

Keegen(1989) истиче да је за правилан избор иностраног тржишта потребно прикупити све релевантне информације о потенцијалним тржиштима. По њему најважније информације су:¹¹

- **Потенцијал страног тржишта.** Могуће га је истражити грубом проценом базираном на постојећим статистичким подацима као што су: национални производ, потрошња и сл.
- **Услови приступа иностраном тржишту** обухватају регулативу међународног пословања у неким земљама с обзиром на: царине, дозволе, квоте, споразуме, ограничења других врста, итд.
- **Трошкови дистрибуције** који на страни тржишта могу знатно утицати на цијену, али и вријеме трајности производа.
- **Локални и међународни конкуренти** представљају велики изазов и опасност за предузеће.
- **Прихватљивост производа или услуге** потребно је истражити може ли се на инострано тржиште пласирати производ са домаћег тржишта или је потребно извршити прилагођавање таквог производа иностраном окружењу.

Уколико горе поменуте информације не иду у прилог иностраног пословања предузећа, предузеће треба да примијени својеврсну стратегију изласка са таквог тржишта. Међутим, ако већина тих информација иде у прилог предузећу, етаблираност предузећа на таквом тржишту може се сматрати пожељном.

¹⁰ Šire o modelima i selekciji inostranih tržišta vidjeti u Rakita, B. Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, CID, Beograd, 2004. str. 121-146.

¹¹ Keegen, W.J.: Global Marketing Managament, Prentice Hall, Englewood Clifs, New Jersey, 1989., str. 536-538.

Слика 1. Стратегије уласка на инострано тржиште



Наиме, овдје ћемо указати на значајније облике метаорганизација пословних партнерстава из различитих земаља.

Уз традиционалне подстицаје за стратегијско повезивање, нужно је извршити репозиционирање постојећих односа и партнерских аранжмана узрокованих новим начинима приступа домаћим и иностраним тржиштима, повећањем компететивности и ефикасности, смањењем ризика у процесима истраживања и развоја, итд. У таквим условима се очитује потреба прилагођавања растућој парадигми мрежне економије (*engl. network economy*), која извире из све веће глобализације и убрзања технолошких иновација. Менаџери све више прихватају партнерство као начин пословања.

Анализа сарадње дубоко је уздрмала конвенционални поглед на предузеће и конкурентност. Индивидуална предузећа су данас само један облик носиоца конкуренције. У савременим индустријама носиоци тржишног надметања су и партнерства предузећа у својим различитим облицима: стратегијске мреже, портфолио партнерства предузећа, вишеструка партнерства предузећа и Интернет партнерства предузећа.

Конкурентско понашање партнерстава на тржишту зависи о његовој интерној структури и разликује се од класичног понашања самосталног предузећа. Еволуција партнерских аранжмана промијенила је начин контроле компетенција у индустрији. Све чешћа је конкуренција између различитих партнерских аранжмана у међународном пословању и често је јача од конкуренције између традиционалних предузећа.

Групе предузећа у стратегијским партнерствима посебни су тржишни фактори и економски ентитети, који заједничким дјеловањем покушавају остварити пословне циљеве. Партнерства се успостављају како би задовољили заједничке циљеве самих предузећа. Када се предузеће удружи у партнерски аранжман с другим предузећем, његово пословно понашање престаје бити одређено само варијаблама властитог одлучивања.

Нужно је интегрисати интересе партнерских аранжмана у скуп интереса индивидуалног предузећа. Партнерски аранжмани могу преобликовати конкуренцију тако да подигну конкурентску борбу на ниво изнад индивидуалних предузећа. Ако се то догоди, конкуренција се интензивира између вишеструких коалиција стратегијских партнера. У том ново стилу групне (колективне) конкуренције ко побјеђује, а ко губи, зависи од конкурентских предности које свака група партнера креира путем колективне акције.¹²

Под утицајем мрежне економије (*engl. network economy*) и све веће глобализације и технолошких иновација пословања разликујемо следеће облике партнерства: стратегијске мреже, портфолио партнерства предузећа, констелације - вишеструка партнерства предузећа и Интернет партнерства предузећа.

2.1. СТРАТЕГИЈСКЕ МРЕЖЕ

Будућност савременог пословања уско је повезана са брзим развојем информационе технологије. Многа предузећа са досадашњим начином пословања немају велике шансе за преживљавање у тржишним условима. Смисао информатизације предузећа јесте оспособљавање за брзо реаговање на догађаје у окружењу. Флексибилност предузећа се не може замислити без увођења и примјене информационе технологије (ИТ). Компјутерски контролисани систем омогућује да услуга буде брзо и тачно остварена. У овим условима можемо рећи да је "економија обима" уступила место "економији ширине".¹³

Са сигурношћу се може рећи да ИТ утиче на организацију предузећа и мијења његове организационе особине и то:¹⁴

- преобликује структуру из механичке у органску, тј. из хијерархијске у адаптивну,
- чини предузеће флексибилним системом;
- редизајнира радна места, смањује административну компоненту, потискује човека из организације, рационализује и олакшава људски рад у свим дијеловима, а нарочито у оперативном језгру, смањује просјечну величину предузећа и његових организационих дијелова, утиче да "економија обима" уступи мјесто "економији ширине", понашање предузећа је мање формализовано, омогућена је непосредна комуникација и инспирација за креативан рад и формирање центара знања у организацији.

Модел стратегије мрежа представља организациону структуру предузећа за вријеме које долази. Предузеће се структурира као лабаво састављена мрежа, у чијем центру постоји језгро које утврђује стратегијски правац и обезбјеђује оперативну подршку за одржавање мреже. Језгро или централна група креира идеју, све друго (истраживање тржишта, нацрт производа, дистрибуцију итд.) обављају друге фирме са којима се улази у уговорни однос (виртуелна алијанса). Мада такво предузеће у јавности има јасан идентитет, оно у ствари представља мрежу предузећа око једне идеје, производа или услуга. Мрежа се мијења са промјеном производа или услуга. Предузећа у мрежи се смјењују тако да мрежа никад нема исти изглед.¹⁵ Таква организација представља отворен систем идеја и активности, систем предузећа у који се по потреби улази, а са престанком потребе из њега излази. Организација је лабава мрежа без граница и јасне структуре.

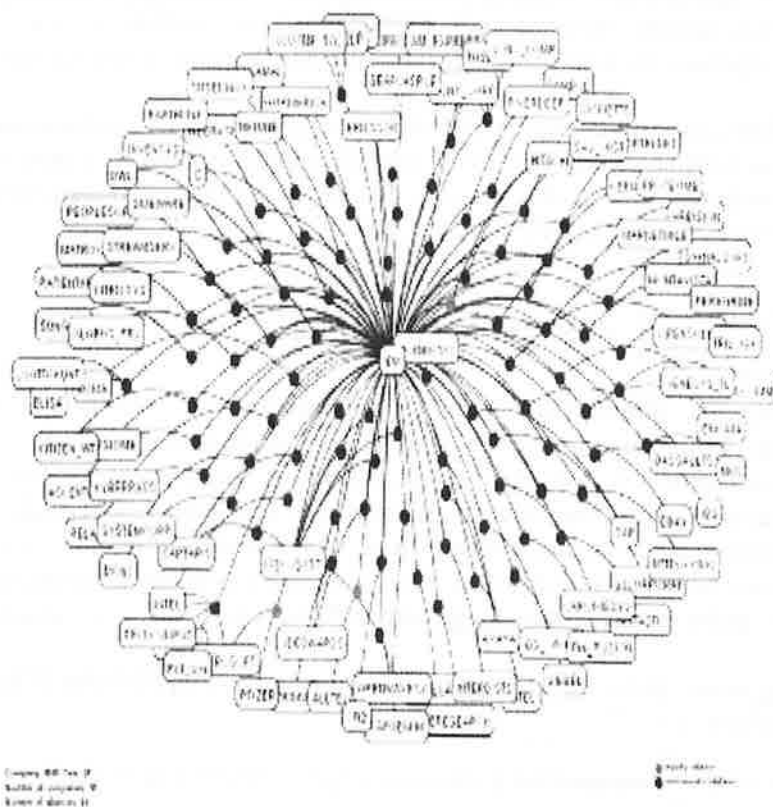
¹² ibidem, str. 148.

¹³ http://www.tuta.hut.fi/coursedata/tu91167/Reports2001/pekkola_kimmo.pdf

¹⁴ Petković, M.: Nova korporativna organizacija, Poslovna politika, br. 7-8, Beograd 1996.

¹⁵ Gouillart, F.J. and Kelley J.N.: Transforming The Organization, McGraw-Hill, Inc., 1995, str. 202-208.

Слика 2. Стратегијска мрежа IBM-а



Извор: <http://www.eccpmaps.com/features.php>

Стратегијске мреже (*engl. strategic networks*) обухватају и хоризонталне и вертикалне односе предузећа са другима-било да су у питању добављачи, купци, конкуренти или други социјални ентитети-укључујући односе између индустрија и различитих земаља.¹⁶ Такве стратегијске мреже се састоје од трајнијих интерорганизацијских веза од стратегијских важности за предузећа, обично у облику стратегијских партнерстава, али и других облика партнерстава. Предузећа развијају стратегијске мреже како би дошла до информација, ресурса, тржишта и технологија, или како би постигла ефекте економије обима и ширине. Стратегијско повезивање са другим предузећима може помоћи у остваривању стратегијских циљева предузећа, исто као и у подјели ризика и несигурности у пословању.

Разлоге за глобалну експанзију партнерских аранжмана као развојног инструмента погрешно је тражити искључиво у појединачним партнерским подухватима. Стварна снага партнерског повезивања није у посебном аранжману, већ у успјешној употреби групе властитих партнерстава, како би се остварила конкурентска предност на неком тржишту или створила неимитативна носива компетенција.¹⁷ Циљ је да се изгради таква стратегијска мрежа која ће омогућити изградњу нових способности помоћу којих ће се омогућити стварање нових потреба и тржишта и/или промијенити конкуренцију на постојећем тржишту.

¹⁶ Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer A.: *Strategic Management Journal* Vol. 21, 2000., str.203.

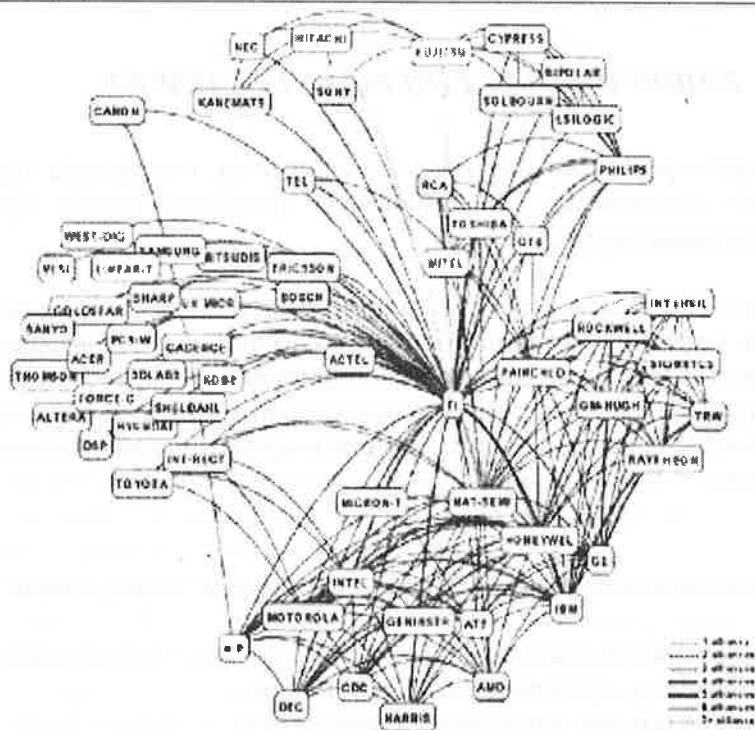
¹⁷ Harbison, J. R., Pekar, p., Viscio, A. i Moloney, D.: *The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium*, Booz-Allen&Hamilton, USA, 2000., str.8. према D.Tipurić i G. Markulin, *Strateški savezi-saradnjom poduzeća do konkurentске предности*, Sinergija, 2002, Zagreb, str.254.

Наиме, *Toshiba* је успоставила партнерство са *IBM*-ом и *Siemensom* за развој суперчипова. Међутим, *Siemens* се повезао и са јапанским предузећем *Фуџитсу*, јаким *Toshibinim* конкурентом у компјутерској индустрији, као и с *Matsushitom* у телевизијској технологији. Илустративан је примјер и тријада између *Disneyja*, *McDonaldsa* и *Coca-Cole*.

2.2. ПОРТФОЛИО ПАРТНЕРСТВО ПРЕДУЗЕЋА

Портфолио партнерство је низ независних билатералних партнерстава у којима се налази једно предузеће. За управљање портфолиом партнерства потребна су специфична и свеобухватна знања која има врло мали број менаџера. Да би се та знања стекла, неопходно је искуство у управљању партнерствима. Највећа предност портфолио модела је контролна позиција предузећа које руководи портфолиом и на тај начин управља међуповезаношћу различитих стратегијских веза, односно својих партнера. Путем својих акција предузеће проводи стратегијско лидерство и управља стварањем нових компетенција у групи.¹⁸

Слика 3. Портфолио партнерство компаније Texas Instruments



Извор: <http://www.cgcpmaps.com/features.php>

Водећа свјетска предузећа имају развијене широке портфеле партнерства. *Philips* и *GlaxoSmithKline* примјери су таквих корпорација. *Philips* је примјер компаније која је развила портфолио стратегијских партнерстава. Тако са *ITT*-ом дијели трошкове истраживања и развоја нове генерације телефонских склопова. Са *Sonyjem* има уговор о стандардизацији компактних дискова. Са француском компанијом *Cit-Alcatel* има споразум о партнерству на подручју мобилних аутоматских централа.

¹⁸ Извор: <http://www.allianceanalyst.com/subscribers/Article1Mar00.html>

Надаље, *Philips* и познати амерички произвођач рачунара *Control Data Corporation* потписали су уговор о будућем заједничком развоју, маркетингу, производњи и продаји система оптичког регистровања података. *Philips* и америчке компаније *RCA* и *Intel* потписали су уговор о сарадњи на подручју одређених типова интегрисаних кругова, а *Philips* и позната јапанска компанија *Sharp* уговор о трансферу знања и осталих информација на подручју производње елемената од текућег кристала.

Тим уговорима треба додати заједничко улагање *Philipsa* и јапанске компаније *Kyocera* на подручју кућних интерактивних система те цијели низ уговора и заједничких улагања са другим мање познатим компанијама.¹⁹

Модерна партнерства уопште није могуће разумјети ако се не познаје читава мрежа партнерстава у коју су поједине компаније уплетене. Мултилатералност партнерстава, која данас све више преовладава, може изазвати разне потешкоће у партнерству. Управљајући портфељом партнерстава предузећа се суочавају с питањима стратегијске конзистентности. Потребно је нагласити да и најспособнији менаџери имају проблема у одржавању фокусираности када је корпорација укључена у велики број партнерстава, а сваки вуче на своју страну. Но, оваква тржишна реалност отвара избор за предузећа: или успјешно управљати својим портфолиом партнерстава или изгубити тржишну утакмицу.²⁰

2.3. ВИШЕСТРУКА ПАРТНЕРСТВА ПРЕДУЗЕЋА

Вишеструка партнерства разликују се од категорија портфолија партнерстава предузећа. Портфолио партнерства је управљачка димензија једног предузећа у повезивању са више или мање партнера.

Вишеструка партнерства, као што им и само име каже, обједињују више предузећа са истом визијом, али са различитим улогама²¹. Могу имати облик конзорција у којем више предузећа учествује заједнички у само једном стратегијском партнерству, или мреже (*engl. alliance network*) у којој једно предузеће, које је сједиште мноштва партнерских веза, преузима надзорну улогу и организује проток робе и информација међу многим другим независним предузећима.

Pekkola наглашава да вишеструко партнерство има барем ове карактеристике:

- састоји се од независних предузећа која сарађују да би остварила заједнички циљ користећи се предностима подјеле рада и специјализације;
- постоји одређени степен управљања партнерством – обично једно предузеће дјелује у центру;
- вишеструка партнерства су оријентисана према купцима и наглашавају ефикасност;
- свака од компанија се специјализује за одређени задатак;
- учествовање у вишеструким партнерствима није игра нулте суме;
- вриједност се налази у извршењу задатака.²²

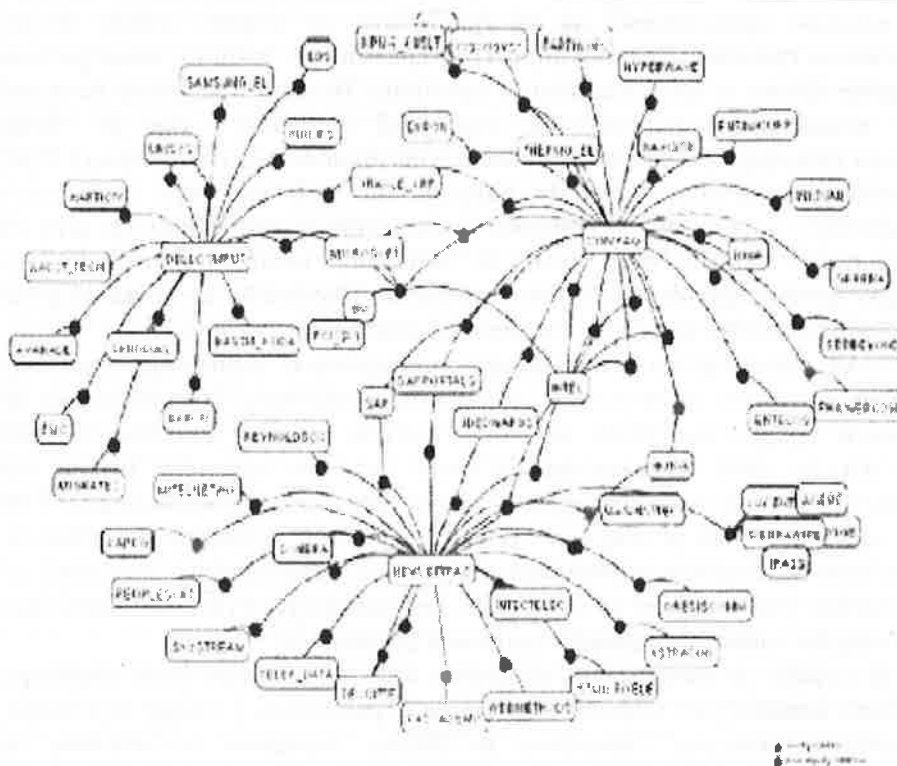
¹⁹ Извор: <http://www.philips.com>

²⁰ Извор: <http://www.allianceanalyst.com/Mckinsey.html>

²¹ Gomes-Casseres, B.: Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, Harvard Business (Jul-Aug) 1996.:62-74.

²² Извор: http://www.tuta.hut.fi/courseda-ta/tu_91167/Reports2001/pekkola_kimmo.pdf

Слика.4. Dell, Hewlett – Packard and Compaq вишеструко партнерство



Извор: de Man, A. P.: Pfizer and Pharmacia: An Alliance Perspective. Monthly Features. August 2002.

Такође, вишеструка партнерства су корисна ако индустрије обиљежавају феномен технолошке конвергенције. То су индустрије у којима претходне, међусобно различите, технологије еволуирају у правцу јаке међузависности или приближавања. Према томе, нужно је повезивање јер појединачна предузећа нису у стању носити се са новонасталим изазовима (примјери су: мултимедијска индустрија, дио фармацеутске индустрије везан за откриће нових лијекова, телекомуникације, итд.).²³

Партнерске мреже се могу стварати између већег броја по величини и дјелатности релативно сличних предузећа. Неке од таквих мрежа намијењене су само сакупљању и размјени информација (нпр. међународна мрежа независних локалних предузећа или банака). *SITA*, партнерски аранжман авионских компанија и ваздушних контрола летења, обезбјеђује чланове о подацима о ваздушној навигацији. Такви аранжмани за пружање информација или приступ одређеној имовини су једноставнији облици сарадње-трансакцијска партнерства. Постоје и мреже које иду мало даље од саме дистрибуције информација. Оне стварају одређене норме и стандарде, нпр. *Visa International* за трансакције кредитним картицама, *SWIFT* за међубанкарски цлеаринг итд. Мрежна партнерства могу члановима донијети информације, репутацију, везе и препоруке, кредибилитет у пословању. Уз то, оваква партнерства помажу при коришћењу експертних мишљења и привилегованих информација. Широка мрежна партнерства некада се оснивају да би се у једној индустрији колективно учило.²⁴

²³ Stuart, T. E.: Alliance networks: view from the hub, *Mastering Strategy*, Prentice Hall, 2000., str. 361-365.

²⁴ Ibidem str.363.

Stuart даље наводи како вишеструка партнерства могу помоћи у преовладавању потешкоћа када велике, релативно старе корпорације, настоје увести радикалне промјене у своје основне пословне активности.²⁵ Таква велика предузећа ослањају се на партнерства са малим и младим предузећима да не би остала по страни нових технолошких, индустријских и/или тржишних револуција. То је сразмјерно лакши и мање ризичан начин провођења стратегијских и организационих промјена. Велико предузеће позиционира се као средиште вишеструког партнерства (*engl. hub company*) које је повезано са предузећима која развијају различите новонастајуће технологије (или знања). Предузеће у средишту вишеструког партнерства остаје вриједно за своје partnere само док успијева задржати лидерство у кључним елементима технологије и компетенција, што омогућује постизање економије обима. При томе је, наравно, неопходно избјећи превелико растезање својих финансијских и техничких ресурса. Предузеће не може задржати своје лидерство ако није способно инвестирати равноправно са партнером.

Вишеструка партнерства омогућавају остваривање синергије кроз заједничке циљеве који нису доступни нити једном самосталном партнеру. Ако неколико предузећа одлучи пословати заједно као један пословни систем, морају успоставити једноставну комуникацију између себе. Оптимално би било када би партнери имали заједничке системе, заједничке технолошке стандарде и јединствени језик комуникације. Управљање вишеструким партнерствима је кључни процес у њиховој успјешности. Оно се обично повјерава посебном независном тијелу састављеном од представника партнера, а понекад и независних особа. Такво тијело је центар за комуникацију, чувар партнерства од оних који би хтјели извући корист без давања тражених доприноса.

Важно је истаћи да максимална величина појединог вишеструког партнерства има ограничења. Када вишеструко партнерство пређе ограничења у својој величини, његова ефикасност почиње опадати. Прилично је тешко одредити оптималну величину вишеструког партнерства. Трошкови који утичу на пад ефикасности вишеструког партнерства због прерастања оптималне величине, већином су потреба за додатним управљањем и контролом партнерства, те потреба додатне комуникације и координације међу члановима. Са повећањем броја чланова расте и ризик различитости стратегија и дуплирања истих ресурса. Када наведени трошкови постану већи од додатне ефикасности која се добива прикључењем нових чланова, значи да је вишеструко партнерство прерасло своју оптималну величину.

2.4. ИНТЕРНЕТ ПАРТНЕРСТВА ПРЕДУЗЕЋА

Све је већа експанзија стратегијских партнерстава у индустријама везаним за Интернет. Стратегијска партнерства која су везана за Интернет технологију различито се називају. Осим уобичајног назива е-партнерства (*engl. e-partnership*), често се спомињу e-commerce партнерства, e-mail партнерства, e-bussines партнерства, @lliances²⁶ и сл.

Постојање Интернета је избрисало традиционално успостављену перспективу о пословној пракси. Традиционална партнерства надограђена су новим елементима. Интернет је корјенио промијенио начин сарадње у партнерским аранжманима. Занимљиво је погледати однос између традиционалних и интернетских стратегијских партнерстава у протеклих пет година. Још 1995. године учешће интернетских партнерстава у укупном броју објављених стратегијских партнерстава није било веће од 14%. Пораст учешћа интернетских партнерстава од тада је примјетан: 1996. проценат интернетских партнерстава у укупном броју објављених стратегијских партнерстава био је

²⁵ *ibidem* str. 362-363.

²⁶ У савременом пословању користе се разни изрази везани за Интернет као што су e-commerce, bussines-to-bussines (b2b), bussines-to-consumer (b2c) и неки други. Са обзиром на то да не постоје адекватни преводи у српском језику, примијењена су следећа правила: e-commerce је углавном преведен појмом Интернет трговина, b2b се односи на пословне трансакције између најмање два различита предузећа путем Интернета, а b2c на директну куповину и продају робе и услуга између неког предузећа и потрошача.

30%, 1997. 34%, 1998. 37%, 1999. 58%, а 2000. године чак 74% свих стратегијских партнерстава. Годишња стопа раста броја традиционалних стратегијских партнерстава у том раздобљу износила је 14,8%, а интернетских 103,5%.²⁷

Једно истраживање је показало да је половина интернетских партнерстава била успјешна.²⁸ Резултати тог истраживања показали су како оснивање интернетских партнерстава може утицати на тржиште и створити нову вриједност. Чак двије трећине интернетских партнерстава из узорка створило је вриједност већу од очекиване. Будућност доноси низ занимљивих нових прилика и изазова. Споменуто истраживање интернетских партнерстава показало је на занимљив тренд. У раздобљу 1997-1999. реакција тржишта на интернетска партнерства била је добра у 80-85% случајева. Крајем 1999. тај проценат је почео знатно опадати, а постизање успјеха постало је теже. Стопа успјешности интернетских партнерстава све се више почела приближавати стопи успјешности традиционалних партнерстава. Процјена стручњака из консултантског предузећа *McKinsey* јесте у томе да свеукупна стопа успјеха интернетских партнерстава (55%) није много већа од оне традиционалних стратегијских партнерстава (51%).

Традиционална предузећа у све већој мјери се ослањају на *e-партнерства* и оснивају своје виртуелне и електронске одјеле чија важност експоненцијално расте и који постају важан дио стратегије њиховог пословања. Интернетска партнерства могу донијети тренутне користи, али и дугорочне успјехе у пословању предузећа. Битно је бити први, имати најбоље идеје, сарађивати са најбољим и знати искористити потенцијале сарадње. Пословањем у интернетским партнерствима предузећа имају брзину и способност стварања тржишта. У таквим околностима предузећа употребљавају односе са својим партнерима не само да би заузела нова тржишта већ да би створила тржишта којих није било прије настанка партнерства. Велику важност имају и партнерства која оснивају предузећа у традиционалним индустријама са партнерима из подручја везаних за Интернет, да би на тај начин што боље искористила интернетску технологију. Број оваквих партнерстава све је већи и очекује се позитиван тренд раста и даље, јер интернетска предузећа схватају да морају искористити имовину традиционалних компанија, попут брэнда производа, а истовремено традиционална предузећа схватају да Интернет није само пролазни феномен.

Табела. 1. Традиционални на супрот интернетских стратегијских партнерстава

ТРАДИЦИОНАЛНА ПАРТНЕРСТВА		ИНТЕРНЕТСКА ПАРТНЕРСТВА
приступ тржишту, ефикасност	Мотиви	учење
споро, дуго	Брзина и начин планирања	е-брзина, кратко
појединачна	Усклађеност партнера	мрежна
етаблиран, из блиских индустрија	Врста партнера	предузетник, из неблиских дјелатности
повјерење	Преданост	заједничким циљевима
много задатака	Фокус	неколико специфичних задатака

Извор: Duysters, G.: Exploring the main trends in the fields of @lliances, ASAP Concerence Winning Partnerships in the New Economy, CGCP, Paris, 2001., str. 14.

²⁷ Ernst, D., Halevy, T., Moiner, J.J. i Sarrazin, H.: A future for e-alliances, McKinsey Quartely, special edition, 2, 2001., str. 94. према D. Tipurić i G. Markulin, Стратешки савези-сарадњом предузећа до конкурентске предности, Синергија, 2002, Загреб, стр. 277.

²⁸ Укупан узорак је обухватио 2000 партнерстава свих врста. У узорку је било 1000 интернетских партнерстава. Видјети: Winning with Alliances, The Alliance Analyst, Internet časopis, <http://www.allianceanalyst.com/subscribers/Article10ct15-00.html>

Успјешна предузећа у својим интернетским партнерствима ефикасно комбинују ресурсе како би убрзала свој раст те имала више стратегијских опција у будућности и створила широке мреже партнерских односа. Интернетска партнерства добар су начин раста и развоја предузећа на глобалном нивоу. Истраживања показују како три четвртине објављених стратегијских интернетских партнерстава намјерава остварити неки од ефеката глобалне тржишне експанзије.

Основна правила за стварање и успјешно функционисање интернетских партнерстава почива на најбољој пракси успјешних предузећа, а можемо их свести на следеће:

- интернетска партнерства морају бити дио опште стратегије;
- потребно је предуприједити стратегијско предузетничко понашање које омогућава праћење трендова;
 - тачност и брзина круцијални су код таквих партнерстава;
 - захтијевају се нова мјерила успјеха;
 - комуникација је предуслов успјеха, као и у традиционалним партнерствима;
 - неопходно је фокусирати се на имплементацију;
 - захтијевају се јасноћа и мудрост у стратегијској комуникацији;
 - једино фокусирање на купца доноси успјех интернетским партнерствима.²⁹

Интернетска партнерства су дио опште стратегије предузећа, једнако као и традиционална стратегијска партнерства. Оснивање и/или укључивање у интернетска партнерства није, нити може бити, стратегија предузећа. Стратегијска партнерства су средство за остваривање постојеће пословне стратегије, а никако супститут за стратегију. Увијек треба имати на уму брзину промјена на интернетском тржишту. Из тог разлога за успјех је неопходно предузетничко понашање. Успјешна предузећа неће остати успјешна ако почну да успоравају своје пословање или да слиједе традиционалне пословне моделе на интернетским тржиштима. Предузетнички приступ стратегији основа је остваривања *е-конкурентности*. Стратегијско предузетништво је начин дугорочног управљања пословном организацијом. Предузеће мора бити спремно на сталне стратегијске промјене и корекције постојећих стратегијских постулата, и тражити одговоре на питање који евентуални партнери могу помоћи како би се постављени стратегијски циљеви брже остварили.

Интернетско партнерство има потпуно другачију логику оснивања и управљања, а то се прије свега очитује у томе да дигитална економија ствара знатно више могућности него традиционални начини пословања.³⁰

Стога је нужан развој флексибилне организације која ће омогућити предузећу да се нађе "на правом мјесту и у право вријеме." То укључује позиционирање стручно одабраних људи у функцији развоја пословања, и то оних особа које су способне вредновати могуће прилике, успјешно преговарати, структурирати послове и припремити имплементацију. Велика је важност једноставне комуникације и добрих односа међу партнерима. Успјешна интернетска партнерства сазидана су на квалитетном протоку информација између свих чланова. То захтијева отворени систем у којем било ко, било гдје и било када може приступити подацима које треба. Оваква транспарентност требала би бити очита у сваком сегменту партнерства: у интернетским страницама, информацијским порталима, *on-line* комуникацијама и рјешењима система управљања знањем (*engl. knowledge management*), као и односима између партнера који узимају у обзир преференције и потребе свих заинтересованих у партнерству.

²⁹ <http://www.allianceanalyst.com/subscribers/Article1Jul-ly05.html>.

³⁰ Једна од технолошких сила, захваљујући којој се одиграла револуција, је дигитализација која је омогућила да се подаци записују "битовима", заправо низовима нула и јединица. Наиме Николас Негропонт (Nicholas Negroponte), оснивач и директор чувене Медијске лабораторије (Media Lab) при Масачуетском институту за технологију (MIT), сматра да ће "битови" замијенити "атоме". Шире о томе видјети у: Hanson, W., *Principles of Internet Marketing*, South Western College Publishing, 2000. стр.31-59.

На истинској транспарентности и отвореном приступу гради се повјерење у партнерству. Сви укључени у партнерство почињу на то гледати као на саставни дио пословања свог предузећа. Партнерства се користе за заузимање територија на тржиштима која још увијек не постоје и преузимање купаца од конкуренције прије него што их неко други освоји.

У обликовању интернетског партнерства нужно је знати шта сваки партнер очекује, која се поређења морају учинити како би се утврдили стандарди и које вријеме. Од почетка сваки партнер требао имати реална и јасна очекивања шта жели постићи путем партнерства и како би се то требало провести. Изградњом софистициране мреже интернетских партнерстава, најбоља глобална предузећа преузимају права на тзв. електронска тржишта будућности. Заправо, она желе заузимање тржишног подручја које још не постоји, али је вјероватноћа његовог настанка изгледна. Интернетска стратегијска партнерства са добро изабраним партнерима омогућују: брзо генерисање веома високих нивоа тржишне капитализације, репутацији имена и тржишног удјела, искоришћавање тих атрибута партнерства за проширење предности пред конкуренцијом и одбијање будућих конкурената подизањем улазних баријера.

3. КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ У МЕЂУНАРОДНИМ ПАРТНЕРСКИМ АРАНЖМАНИМА

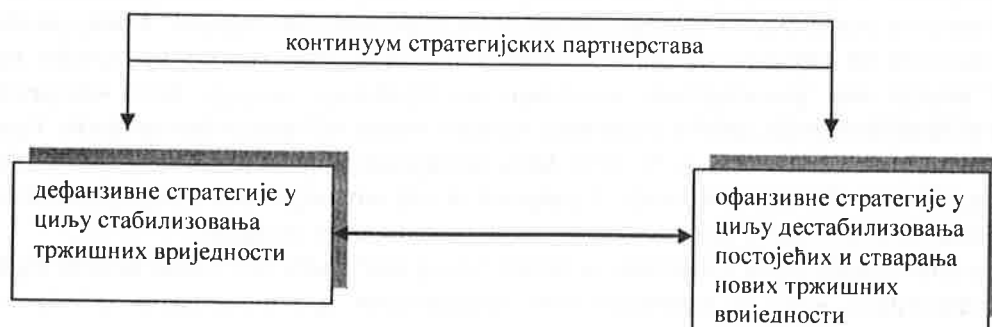
Предузећа послују у искључиво несигурном окружењу. Суочавају се са неочекиваним и непредвидивим промјенама. Нове се потребе рађају свакодневно. Тражња се шири и мијења. Тржишта постају захтјевнија и одређенија. Конкуренција јача у свим дјелатностима. Убрзавају се истраживачки и развојни циклуси, технологије се побољшавају и мијењају. Успјешно предузеће основа је економског успјеха, који се огледа у борби и тешком надметању, са једне стране и најбоље изведеним партнерским активностима, са друге стране. Најбоља предузећа имају конкурентску предност, прије свега зато што су способна да елеминишу старе пословне моделе и креирају нове. Обликовање и изградња конкурентске способности предузећа важан је задатак. Разлог је што не постоји конкурентска равнотежа нити ју је могуће постићи. Статичка ефикасност, говорио је *Schumpeter*, нема смисла у свијету сталних тржишних и производних промјена. Треба перманентно креирати услове да предузетници не буду ограничени у развоју конкурентности властитих предузећа и пројеката. Конкурентска предност предузећа не настаје сама по себи. Управљачке потешкоће предузећа постају све сложенији и посао менаџера све захтјевнији. Имати добро пословање, више није довољно. Потребно је бити најбољи. Стратегија мора креирати претпоставке предузећу за опстанак у дугом року. Суштина успјешне стратегије је у постизању бољих резултата од конкуренције. Нема осигураног пута ка успјеху нити сигурно успјешних стратегијских одлука. Конкурентност предузећа своди се на кључно питање како бити бољи од других. Наиме, предузећа, да би се уопште нашао као равноправни учесници на тржишту, морају бити оперативни ефикаснија и продуктивнија, али ће само нека од њих имати натпросјечне профите. Нужно је бити другачији, да би се постало бољим. Бити конкурентан у данашњим условима није питање успјеха него питање опстанка. Креирање и стално подизање конкурентности је кључни задатак менаџерима у покушају остваривања развојних циљева.

Предузећа морају бити способна да преобликују постојеће пословне моделе брже и боље од конкурената, како би креирала нове вриједности за кориснике и инвеститоре. Данас то није могуће учинити самостално и без укључивања у партнерске аранжмане са другим предузећима – партнерима. Међународни партнерски аранжмани, повезују предузећа која своје стратегије не базирају искључиво на конкурентности. Међународни партнерски аранжмани спадају међу најважније чиниоце глобалног пословања. Укључивање предузећа у таква партнерства није ствар помодарства него нужност да би се

остварила конкурентска способност. Глобалну конкурентност готово да и није могуће остварити без стварања барем једног стратегијског партнерства или учествовања у њему. Неки сматрају како предузећа укључивањем у њих могу постићи много боље резултате на јачању конкурентности него путем интерних програма као што су снижавање трошкова, снижавање цијена, реинжињеринг и сл.³¹ Бити у међународном партнерском аранжману (МПА) често значи бити на извору изградње кључних предности на садашњим и будућим тржиштима.

‘Ако мислите да можете сами у данашњој глобалној економији, грдно се варате’, ријечи су *Jacka Welcha*, бившег харизматичног водећег човјека *General Electrica*, једне од најактивнијих компанија на подручју стратегијских партнерстава. Оснивањем МПА стварају се коалиције великих размјера и потенцијала. Партнерство између предузећа ствара нови поглед на свијет јер замјењује предузеће као основни извор економске снаге. У стратегијска партнерства удружују се велика, али и средња и мала предузећа. Сви они остварују своје циљеве у таквим аранжманима. МПА се појављују у свим индустријама, од оних које су често инициране брзим технолошким промјенама, до традиционалних индустрија које обиљежава просјечан раст, па и зрелост. Није свако повезивање предузећа стратегијског карактера. Многи облици партнерстава, независно о добробити за partnере, немају облик стратегијских партнерстава јер су уско везани за мањи сегмент пословног процеса и не утичу на дугорочну профитабилност предузећа. Стратегијска партнерства уско су повезана са стратегијом предузећа и имају утицај на тржишну позицију и алокацију ресурса. Не само да подижу конкурентност предузећа која му приступају него су врло често и нужна претпоставка опстанка. Савремени облици партнерства утичу на све учеснике појединих тржишта, чак мијењају и читава тржишта. Предузећа која се не буду успјела прилагодити том тренду, вјероватно ће нестати или бити маргинализована. Са стратегијског аспекта сва партнерства могу се приказати на континууму гдје екстремни положаји одређују дефанзивне и офанзивне конкурентске стратегије (слика 6). Тако дефанзивне стратегије имају облик заштите постојећих способности и/или тржишта (нпр. стратегијско партнерство *British Aerospacea* и *Daimler – Benza* у подручју производње војних авиона). Офанзивне стратегије имају облик интегрисања различитих извора знања и других ресурса како би се створиле нове тржишне вриједности које предузеће не може самостално стећи. Између тих крајности постоје хибридна партнерства, са обиљежјима и офанзивних и дефанзивних стратегија за партнерска предузећа.

Слика 5. Континуум стратегијских партнерстава³²



³¹ Шире о томе видјети у: Racham, N., Friedman, L. and Ruff, R.: *Getting Partnering Right*, McGraw-Hill, NY, 1996.

³² Извор: Racham, N., Friedman, L. and Ruff, R.: *Getting Partnering Right*, McGraw-Hill, NY, 1996.

Неколико је главних узрока настајања стратегијских партнерстава у изградњи компетенција предузећа:

- Глобализација и опште повећање степена индустријске концентрације захтијевају удруживање средстава, знања и вјештина које ријетко које предузеће може самостално пружити. Прихватањем стандардизације у свим облицима пословња постиже се изузетна конкурентска предност.

- Данас на тржиштима влада велика несигурност и ризик пословања. Та несигурност је претпоставка удруживања снага више предузећа, не само да би се спојиле њихове комплементарне способности већ и да би се комбиновала њихова знања те смањила несигурност и ризик.

- Недостатак ресурса за све оно што би предузећа жељела сваким даном је све већи. За стално побољшање ефикасности неопходни су све већи ресурси које предузећа не могу самостално осигурати.

- Развој информационе економије у функцији је стварања нове пост-индустријске парадигме. Већа важност виртуелних стварности и Интернетског повезивања потпуно мијења начин одвијања пословних процеса. Информација постаје најважнији ресурс, а трансакциони трошкови кључ разумјевања пословне економије.

Као главни разлози стратегијског повезивања најчешће се спомињу глобализација, потреба за синергијом, индустријском конвергенцијом и консолидацијом, искоришћење економије обима итд. Исти ти разлози наводе се као подстицај за аквизиције па се намеће питање када се одлучити за аквизицију, а када за стратегијско партнерство.

Jeffrey J. Reuer (2000) наводи важне факторе које треба размотрити прије доношења одлуке: ићи у аквизицију или у стратегијско повезивање. Та аналитичка конструкција позната као "4I" модел облика сарадње, укључује анализу четири фактора:³³

- неизводљивости (*engl. infeasibility*),
- непробављивости (*engl. indigestibility*),
- информацијске асиметрије (*engl. information asymetry*),
- могућности улагања у опције (*engl. investment in options*).

Понекад на неким тржиштима постоје различите законске и регулативне баријере које спречавају аквизицију или мерцовање предузећа. У таквим случајевима неизводљивост аквизиције је подстицај за стратегијско повезивање којим се лакше преовладавају такве потешкоће. Примјер су земље као Кина и Индија гдје постоје рестрикције за страна улагања или политички осјетљиве индустрије попут одбране, телекомуникација и сл.

Проблем при потенцијалној аквизицији може настати и када постоји потешкоћа уклапања имовине купљеног предузећа унутар једног система. Таква "непробављивост", заправо сложеност интеграције разноврсних пословних система, често може настати ако се преузима предузеће са другачијом културом и начином управљања. Ако је "непробављивост" знатна, стратегијско повезивање и удруживање биће атрактивније. Оно уједно омогућава предузећу да селективно веже своја средства и гради основицу заједничког дјеловања око изабраних подручја, а не око целокупног пословања.

Наредни чинилац јесте могућност информацијске асиметрије. Она је присутна када једна страна посједује више информација од друге стране. Предузеће при аквизицији другог предузећа никад није потпуно сигурно у вриједност коју купује, независно о претходним анализама и квалитету *due dilligence*³⁴ процеса. Стратегијско партнерство ублажава проблем процјене јер предузећима омогућава да комбинују ресурсе на ограниченој основи те да поступно развијају сарадњу.

³³ Reuer, J. J.: Collaborative strategy: the logic of alliances, u "Mastering Strategy", Fincial Times. Prentice Hall 2000.,str 346-350.

³⁴ Дужна пажња базирана на анализи компаније која треба да буде купљена, а који је сачинила ревизорска фирма компаније која намјерава да изврши куповину.

Стратегијска партнерства су флексибилнија од аквизиција јер омогућавају мање везивање капиталних, али и других пословних средстава. Због тога удруживање у партнерства преовладавају код неизвјесних индустрија, које захтијевају брзо прилагођавање промјенама. Партнерства такође олакшавају улаз на географски удаљена тржишта или у нове технологије, као и повлачење ако се неко подручје покаже неповољним. Флексибилност и редукција ризика често се наводе као подстицаји за улазак у партнерства, али предузећа често не искоришћавају те предности. Наравно, партнерство само по себи не јамчи повећање флексибилности и редукцију ризика него се то постиже квалитетним управљачким колаборативним процесима. Разлози уласка појединог предузећа у партнерство зависе од индустрије у којој се партнерство оснива.

Веће присуство МПА нпр. у индустријама робе широке потрошње, аутомобилској индустрији и информатички интензивним индустријама, разлог је понајприје у глобализацијским процесима. У неким другим индустријама све је већа нужност и потреба за ресурсима и компетенцијама. Нарочито је то изражену у области авиотранспорта и козметичкој индустрији гдје ријетко које предузеће може самостално имати кључне способности, те су МПА битна претпоставка глобалног такмичења. Информациону индустрију, осим глобализације као снажног подстицаја стварања МПА, обиљежава и потреба за великим ресурсима. Зато је концентрација МПА у тој индустрији највећа.

У низу индустрија које карактерише јак утицај и глобализације и недостатка ресурса ствара се велики број МПА. Са временом долази до борбе између више МПА за тржишну позицију. Предузеће престаје бити кључни чинилац тржишне утакмице. Такмиче се стратегијска партнерства предузећа за што бољу садашњу и будућу тржишну позицију. Конкуренција се потпуно реструктурира и трансформише. Предузећа изван партнерстава тешко могу имати конкурентску предност и осуђена су на пропаст, осим ако се не придруже једном партнерству или у више њих. Gomes-Casseres (1996) истиче како је конкуренција између партнерстава често већа од пријашње конкуренције самосталних предузећа.³⁵

4. МЕЂУНАРОДНИ ПАРТНЕРСКИ АРАНЖМАНИ ИЗМЕЂУ ПРЕДУЗЕЋА ИЗ РАЗВИЈЕНИХ ЗЕМАЉА И ЗЕМАЉА У ТРАНЗИЦИЈИ

Предузећа у земљама у транзицији све више откривају значај међународних партнерских аранжмана. Предузеће може да расте и да се развија потпуно се ослањајући на властите снаге. Но, органски раст је најспорији начин раста предузећа. То посебно долази до изражаја код зрелих индустрија (нпр. прехранбене индустрије) које имају ниске стопе раста саме индустрије, чиме је ограничена и брзина органског раста. У већини индустрија, предузећа морају комбиновати органски раст са другим облицима раста, како би убрзала свој развој. Недостаци интерног раста везани су за трошкове, потребно вријеме, несигурности у резултате, ограничење раста и експанзије и конкурентске недостатке. Алтернатива органском расту и развоју предузећа управо су међународни партнерски аранжмани, који се понајприје усмјеравају на пословно повезивање са технолошки најнапреднијим предузећима.

Бројна су и различита схватања појма транзиције и с тим у вези земаља које се сврставају у ову групу. За потребе овог рада, као земље у транзицији и посттранзиционом периоду узимамо у обзир земље настале распадом бившег социјалистичког/комунистичког лагера (социјалистичке земље источне, централне и југоисточне Европе). Иако међу њима постоје значајне разлике, како у погледу њихове економске позиције у доба социјализма тако и у погледу предузетих реформских корака, на овом мјесту ћемо их посматрати као цјелину. Наиме, одређене заједничке карактеристике процеса кроз који пролазе омогућавају такав приступ. Ту, прије свега, имамо у виду да је све ове земље

³⁵ Gomes-Casseres, B.: *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Boston, 1996., str. 175.

карактерисала доминација државне или друштвене својине над средствима за производњу. Приватна својина и иницијатива су биле потпуно маргинализоване. Након политичких промјена у овим земљама на ред су дошле и промјене у економској сфери. За значајан број ових земаља оне су биле веома болне. У таквој ситуацији, било је потребно покренути процесе приватизације и економских реформи. Одсуство тржишне оријентације, нерационална политика запошљавања, технолошка застарјелост, недовољна мотивисаност и други фактори, водили су ниској продуктивности и неефикасности, које озбиљно пријете будућности значајног броја предузећа. Реформе су, истовремено, довеле до отварања тржишта земаља у транзицији. У већини случајева то су тржишта која су у ранијем периоду била "гладна" за значајним дијелом производа широке потрошње, који су се продавали у западној Европи или САД-у. Потенцијал тржишта ових земаља, која су уз то била "непокривена" представља прилику за бројне компаније из развијених земаља.

Такви услови пословања представљају погодно тло за развој међународних партнерских аранжмана. То важи, како за предузећа из високо развијених земаља која теже да, по правилу, добру тржишну позицију побољшају коришћењем нових могућности на овим тржиштима, тако и за она из мање развијених, транзиционих земаља. За многа од њих, међународни партнерски аранжмани представљају практично једини начин да искористе нове тржишне могућности проистекле из глобализације пословања, све отворенијих граница, електронских комуникација, јефтинијег транспорта итд. Снажно дејство спољашњих подстицаја оличених у новој економији, подстичу унутрашње мотиве у предузећима који их усмјеравају на успостављање партнерских односа.

Истраживања Shama-е који је посебно посматрао и пратио на једној страни земље бившег Совјетског Савеза, а на другој страни остале бивше социјалистичке земље централне Европе, потврђују овакав закључак. Наиме, она показују да је преко 50% западних предузећа приликом наступа на тржиштима бившег источног блока користило заједничка улагања, као облик међународних партнерских аранжмана.³⁶ Одређене разлике постоје између Русије и земаља бившег Совјетског Савеза, на чијим тржиштима 52% западних компанија, наступа коришћењем заједничких улагања. Са друге стране, приликом уласком на тржишта бивших социјалистичких земаља централне Европе, за овај облик интернационализације пословања опредјељивао се нешто већи број предузећа (59%). Остале западне компаније које су наступиле на тржиштима насталим распадом СССР-а опредјељивале су се у 37% случајева за извозни аранжман (директан или посредством дистрибутера), док је 9% њих одабрало лиценцу као облик наступа на новом тржишту. У наступу на тржиштима бивших социјалистичких земаља централне Европе, 28% западних компанија се опредјељивао за извозне аранжмане, док се 11% опредјелио да на основу лиценцног уговора успостави партнерски однос са локалним предузећима и на тај начин наступи на овом тржишту. Важно је напоменути да су западне компаније приликом наступа на оба анализирана тржишта, веома ријетко користила директна улагања у предузећа која би била у потпуности у њиховом власништву. Таквих је случајева, према овом истраживању, било свега око 2%. Из овога се јасно може закључити да у наступу на тржиштима земаља у транзицији, западне компаније доминантно примјењују неке од облика партнерских аранжмана.

Може се поставити питање због чега компаније из развијених земаља преферирају партнерске аранжмане приликом наступа на тржишту земаља у транзицији. Разлози таквом стању се, прије свега, могу тражити у перципираној нестабилности и неизвјесности окружења, као посљедице насљеђа прошлости. Ту ситуацију додатно отежава недовољна развијеност институција нужних за функционисање тржишног начина привређивања. *Child i Faulkner* идентификују следеће факторе који пословање у овим земљама чини комплексним и које значајан број предузећа управо усмјерава на

³⁶ Shama, A.: Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern Europe countries, California management review; 1995, str. 90-108.

успостављање партнерских аранжмана.³⁷

- Постојање мјешавине традиционалних и савремених институција и бирократског и тржишног приступа пословању.

- Већи број инстанци (органа власти, организација, институција, норми и правила) са којима се треба суочавати.

- Често не постоји одговарајући, јасно успостављени и функционишући правни оквир, што доводи до различите интерпретације законске регулативе, која оставља простор за субјективно тумачење.

- Владе ових земаља најчешће ни саме не могу да пронађу прави одговор на питање како и да ли да различитим спољнотрговинским мјерама (царинама, привлачењем страних инвестиција) домаћим предузећима обезбиједе повлашћен статус.

- Приватне везе и познанства у овим земљама имају велики значај за обављање пословних трансакција.

- Велика је заступљеност корупције.

- Постоје проблеми у погледу инфраструктуре.

Све ово, укључујући и темпо дешавања промјена, чини окружење комплексним, са знатном дозом ризика коју носи самосталан наступ предузећа. Управо због тога, значајан број западних компанија се одређује за проналажење локалног партнера који ће омогућити ублажавање или превазилажење овог проблема. Наиме, ове компаније сматрају да је локални партнер научио да послује у датом окружењу и да ће, ако има довољно јак интерес, учинити све што је потребно да се активности заједничког подухвата, на оптималан начин, уклопе у постојеће окружење. Иако истраживање праксе наступа на тржиштима транзиционих земаља показује убједљиву доминацију различитих форми партнерских односа, то не значи да процес њиховог формирања и развоја у себи не носи читав низ ризика и проблема. Они, прије свега, произлазе из:

- разлика у култури;

- разлика у циљевима партнера.

Партнерство са предузећима из других земаља, по правилу, подразумева потребу превазилажења одређених разлика у култури које се демонстрирају у различитим обрасцима понашања људи у свакодневном животу, приликом куповине или рада у предузећу. Компаније из развијених земаља се због тога требају прилагођавати, како култури тржишта и потрошача земаља у транзицији на којима наступају, тако и организационој култури компанија са којима успостављају партнерски однос. Нешто већи ниво прилагођавања приликом склапања партнерства са предузећима из друге земље је потребан у односу на сарадњу са предузећем која припада истом културном кругу. Циљеви партнера, односно њихова очекивања од успостављеног партнерског односа се разликују, у зависности од земље поријекла компаније. Уколико је предузеће из развијене земље, његови циљеви ће бити другачији од циљева предузећа из земље у транзицији.

Двије наведене групе мотива чине основу за одређивање предузећа из развијених земаља, о успостављању сарадње са предузећима у земљама у транзицији. Стога, развој таквих међународних партнерских аранжмана мора захтијевати опрез и пажњу да би се извршило уравнотежење трошкова, ризика и прихода партнера, али то није једина равнотежа коју је потребно одржати³⁸.

Као што је речено, значајан број предузећа из земаља у транзицији, покретањем

³⁷ Child, J and Faulkner, D.: *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*; Oxford University Press, 1998., стр. 261.

³⁸ На првом мјесту, међународни партнерски аранжмани нису једина група у земљи (земљи у транзицији) чији се интереси морају узимати у обзир. Влада посједује легитиман интерес у опорезивању економских активности да би се на тај начин пружале услуге или извршила регулација одређених индустрија и тиме осигурало јавно здравље и сигурност. Запосленима су такође потребна примања од којих се може живјети. Међутим, са друге стране, партнери из развијених земаља захтијевају одређена јемства и заштиту од Владе, која нису потребна локалним партнерима. Тада свака од интервенција Владе може имати предвидиве и непредвидиве индиректне ефекте, од којих потенцијално сваки може водити ка потреби за неком новом интервенцијом или прилагођавањем.

промјена система, сусрећу се са озбиљним проблемима. Непостојање или значајно одсуство тржишне оријентације, технолошка застарјелост, низак ниво коришћења капацитета, хронични недостатак капитала и слични разлози, усмјеравају ова предузећа да партнерство виде као начин превазилажења наведених проблема.

На основу претходно истакнутог, страни партнер се види као неко ко ће помоћи да се стекну знања о тржишту, унаприједи технологија и обезбиједи капитал, да би се у каснијим фазама то искористило за наступ на страним тржиштима. Значи, знање и капитал (укључујући и технологију) се виде као кључни допринос страног партнера, који ће омогућити унапређење квалитета пословања и конкурентности и позиције предузећа, прво на домаћем, а перспективно и на страном тржишту. Иако су циљеви партнера из развијених земаља и земаља у транзицији различити, али у значајном дијелу нису супростављени, тако да поље за сарадњу постоји. Простор за сукоб и његова вјероватноћа појављивања је највећа у погледу постојања могућности да локални партнер у будућности постане конкурент компанији из развијене земље на другим тржиштима. То може успоравати развој повјерења које је веома битно за сарадњу. Поред тога, преокупираност стицањем знања и искуства у пословању са другим земљама, може умањити ниво посвећености локалног партнера заједничком подухвату, што од стране страног партнера сигурно неће бити са одушевљењем дочекано. Управо се у томе огледају потенцијалне конфликтне ситуације. Наведене разлике у окружењима и њиховим културама, као и различити приступи, циљеви и очекивања која имају партнери могу проузроковати читав низ проблема за менаџмент предузећа. Да би се та опасност минимизирала, сугерише се да се припремне активности за успостављање сарадње обаве на што је могуће бољи начин. Раније поменута логика и принципи којих се треба придржавати у постизању договора могу помоћи. Поред тога, свијест о разликама о култури и спремност на узајамна прилагођавања уз уважавање специфичности друге стране, представља значајан предуслов за успјешан развој сарадње. Укључивање локалних менаџера у процес одличивања, јесте правац који повећава шансе у успјех пословне сарадње и може повећати стабилност међународних партнерских аранжмана. Нестабилност и неизвјесност окружења, као и недовољно развијене институције нужне за функционисање тржишног начина привређивања утичу да предузећа са Запада, по правилу, преферирају партнерске аранжмане приликом наступа на тржишту земаља у транзицији. Ово важи како за наступ на продајном, тако и за наступ на набавном тржишту. Са друге стране, предузећа из земаља у транзицији стране партнере виде као некога ко ће помоћи да се стекну знања о тржишту, да би се у каснијим фазама то искористило за наступ на страним тржиштима.

Међународни партнерски аранжмани су партнерства будућности оних предузећа, земаља у транзицији, која ће опстати на тржишту. Таква предузећа морају бити пословно ефикаснија, иновативна и флексибилна, са конкурентским и кооперативним стратегијама које ће им омогућити натпросјечне профите у дугом року. Знање ће постати кључ њихове конкурентске предности, а способност организационог учења најважнија претпоставка њихове флексибилности у турбулентном, брзо мијењајућом и непредвидивом окружењу.

Закључак

Свјесни смо чињенице да се развој међународних партнерских аранжмана одвија као незаустављив процес. У складу с мисијом и стратегијом међународних партнерских аранжмана, организациона структура треба да се иновира да би се расположиви ресурси користили рационално, а трошкови смањили у складу са тржишним критеријумима. Све већа употреба нових сазнања у вођењу предузећа може осигурати да се међународни предузетнички ризик не претвори у губитак, него у раст, стабилност и задовољавајући ниво добити.

Предузећа данас уграђују у полазне основе нови приступ који се ослања на успостављање веза и односа са другим предузећима. Тиме је пословни концепт и приступ међународном пословању изгубио ранију пору искључиве конкурентности на бази територијалних преимућстава, иако је конкуренција у исто вријеме на свјетском тржишту постала многоструко оштрија и раширенија. Очигледно је да се пређашњи приступ развоју постепено замјењује филизофијом базираном на повезивању компететности на дуги рок што је могуће у већем степену. Овакав однос, заснован у суштини на обостраној користи, најбоља је основа за темељно и садржајно пословање данас. Информације, технологије и вјештине ће градити јаке полуге освајања нових тржишта. Висока продуктивност неће моћи бити резултат само властитих напора него и квалитета стварања успешних стратегијских партнерстава. Предузеће данас може бити конкурентно само ако развија јаке међународне партнерске аранжмане са конкурентима, добављачима, купцима, дистрибутерима и другим предузећима. Стога, умрежавање није тренд него нужност предузећа. Да би опстала, она морају сарађивати. Нови облици организације наглашавају дугорочна партнерства између предузећа из различитих земаља, вишеструке типове власништва и партнерства унутар корпорације, тимски рад међу члановима корпорације и сл. Све их, међутим, карактерише флексибилност и специјализација уз нагласак на менаџменту односа, умјесто на тржишним трансакцијама, иако се не може порећи да тржишне снаге скоро увијек утичу на резултате дугорочних партнерстава. Основна сврха нових организационих облика, је могућност да се брзо и флексибилно реагује на убрзане промјене у технологији, конкурентности и преференцији купаца. Неопходно је нагласити да постоји јасна еволуција од трансакција "на одстојању" и традиционалних хијерархијских, бирократских облика организација ка флексибилнијим облицима партнерства. Међународни партнерски аранжмани су један од инструмената имплементације развојних стратегија предузећа. Но, не смију се заборавити и друге расположиве развојне могућности. Партнерство са другима има смисла само ако је осмишљено као средство у којем ће предузеће стварати додатну вриједност. Не треба заборавити да су међународни партнерски аранжмани дугорочна инвестиција која није без ризика. Потребно је уложити много напора прије него што се остваре задовољавајући резултати. Ресурси морају бити паметно употребљени и партнери добро изабрани. Многи међународни партнерски аранжмани пропадају јер су брзоплето створени или нису добро припремани или вођени. То не смије обесхрабрити предузећа из земаља у транзицији, нарочито она која желе ухватити корак са глобалном и регионалном конкуренцијом. Стога, добро осмишљена стратегија међународних партнерских аранжмана је начин на који предузеће надилази властите слабости снагом партнерских предузећа, а своје властите снаге помоћу сарадње додатно јача.

Литература:**а) Књиге, монографије и часописи**

1. Croassan, M. and Inkpen, A.: The subtle art of learning through alliances, *Business Quarterly*, Vol. 60, No. 2, 1995., str.68-78.
2. Freidheim, C. F. Jr.: *The Trillion-Dollar Enterprise*, Persens Books, Cambridge, 1999.
3. Gluhović, N., *Marketinške i organizacione implikacije međunarodnih partnerskih aranžmana*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Beograd, 2006.
4. Gomes-Casseres, B. Competitive Advantage in Alliance Constellations, *Strategic Organization*, Sage Publications, Vol 1(3): 327-335.
5. Gomes-Casseres, B.: Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, *Harvard Business* (Jul-Aug) 1996.:62-74.
6. Gomes-Casseres, B.: *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Boston, 1996.
7. Gouillart, F.J. and Kelley J.N.: *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
8. Harbison, J. R., Pekar, P.: *Smart Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.
9. Jeannet, Jean-Pierre and Hennessey H. David, *Global Marketing Strategies*, 6th edition, Houghton Mifflin Company, 2004. 156-189.
10. Keegen, W.J.: *Global Marketing Managment*, Prentice Hall, Englewood Clifs, New Jersey, 1989.
11. Margulis, M.S. and Pekar, P., Jr.: *The Next Wave of Alliance Formations: Forging Succesful Partnerships with 12 .Emerging and Midlle-Market Companies*, Houlihan Lokey Howard & Zukin, LA, SAD, 2001.
13. Petković, M.: Nova korporativna organizacija, *Poslovna politika*, br. 7-8, Beograd 1996.
14. Rakita, B. Međunarodni marketing, *Ekonomski fakultet, CID*, Beograd, 2004.
15. Reuer, J. J.: Colloborative strategy: the logic of alliances, u "Mastering Strategy", *Fincial Times*. Prentice Hall 2000.
16. Shama, A.: Entry Strategies of US Firms to the Newly Independet States, Baltic States and Estern Europe countries, *California management review*; 1995, str. 90-108.
17. Stuart, T. E.,: Alliance networks: view from the hub, *Mastering Strategy*, Prentice Hall, 2000.
18. Tipurić, D., I G. Markulin, *Strateški savezi-saradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Sinergija, Zagreb, 2002.

б) Internet izvori

1. http://www.tuta.hut.fi/coursedata/tu91167/Reports2001/pekkola_kimmo.pdf
2. www.allianceanalyst.com/subscribers/Artricle1Mar00.html
3. www.philips.com
4. [www. McKinseyQuaterly.com](http://www.McKinseyQuaterly.com)