

Стратегически партньорства в бизнеса: критични фактори за успех

Бончо Митев

Strategic Partnerships in Business: Critical Success Factors

Boncho Mitev

Abstract

Nowadays, companies apply strategic partnerships as a preferred tool in their organizational strategies for growth. At the core of cooperation lies the mutual benefit. Various motives drive firms towards reactive or proactive behavior in formation of strategic partnerships. The formation process includes three stages – preparation, implementation and assessment of the alliance. Despite the increasing number of strategic alliances worldwide, a significant part of strategic partnerships in business practice are unsuccessful. The aim of the article is to analyze and evaluate the critical success factors of strategic partnerships in business through the prism of the motives and the process of their formation. The research methods used in the paper are literary review and comparative analysis.

Keywords: strategic partnership, strategic alliance, motives for strategic partnership, critical success factors

JEL Code: M00

Въведение

Съвременната бизнес среда, в която функционират компаниите, се характеризира със сложност, риск и неопределеност. Тя е обект на динамични изменения, породени от засилването на глобализацията, бурното технологично развитие, нарастващите изисквания на потребителите, скъсяването на жизнения цикъл на продуктите, увеличаващата се конкуренция, появата на нови дейности, индустрии и пазари. Тези предизвикателства водят до промяна в отношението на организациите към конкуренцията и появата на нови бизнес модели. Идеята за ожесточено конкуриране, при което всяка компания подчинява действията си на постигането и поддържането на конкурентно предимство, което да затвърди пазарните ѝ позиции, чрез водене на изтощителни конкурентни борби отстъпва на стремежа за коопериране. При него организациите внимателно подбират обектите си на конкурентен натиск и се стремят да превърнат част от реалните и потенциалните си конкуренти в партньори.

Партньорството се развива на базата на собственото поле на компетентност на всяка компания, свързано с уникалните ѝ способности, знания и умения по отношение на определена операция, процес или дейност. Така тя се концентрира върху отличителните си компетенции като се възползва от ефективността на другите пазарни субекти в техните сфери на компетентност. Двигател на процеса на създаване на партньорства между организациите е осъзнатата взаимна изгода, а разнообразните мотиви на страните се свеждат основно до недостига на ресурси или до наличието на неоползотворени възможности за развитие. Чрез сътрудничество се постига синергия за партньорите, в следствие на съвместното използване на ресурси като се получават по-добри крайни резултати, отколкото ако те действат самостоятелно в рамките на определен процес или дейност.

Партньорствата между компаниите в бизнеса имат разнообразни проявления, форми и обхват, и представляват най-общо споразумения между две или повече страни за постигане на общи цели и за защита на общи интереси. В научните среди съществува полемика по въпроса кое партньорство е стратегическо. В тази връзка считаме, че всяко партньорство (сътрудничество, коопериране, съюз, алианс) между организации е стратегическо, само и единствено, ако са изпълнени следните три условия:

- съвместната дейност е от стратегическо значение за организациите и тяхното развитие;
- съществува стратегическа взаимозависимост между целите на участниците в него;
- организациите запазват своята самостоятелност в рамките на партньорството.

Нарасналият интерес на бизнеса към стратегическите партньорства се доказва от различни изследвания. Според проучване на Frost & Sullivan повечето изпълнителни директори определят стратегическите партньорства като водеща стратегия за растеж на своите компании в сравнение с използването на традиционни стратегии като продуктово развитие и пазарно развитие [13]. Сходно изследване посочва, че много компании използват над 20% от своите активи за създаване и управление на партньорски отношения, докато други реализират между 30 и 50% от разходите си за развойна дейност и от годишните си приходи в рамките на стратегически партньорства [2]. Освен в областта на бизнеса подобно сътрудничество се развива и в сферите от нестопанския сектор като здравеопазване и образование, както и в държавното управление и отбраната под формата на политически или военни коалиции.

Въпреки широкото приложение на стратегическите партньорства в различни индустрии значителна част от тях са неуспешни. Редица изследователи определят делът на неуспешните партньорства между 50 и 70 % в световен мащаб [10], [11], [20], [21], [26]. За да се преодолее тази висока степен на неуспех в стратегическите партньорства е необходимо по-добро разбиране на това кои са факторите, които са необходими за реализиране на успешни стратегически партньорства. В тази връзка, целта на статията е да се анализират и оценят критичните фактори за успех на стратегическите партньорства в бизнеса през призмата на мотивите и процеса на тяхното формиране.

Използваните изследователски методи са литературен обзор и сравнителен анализ.

1. Мотиви за включване в стратегически партньорства и етапи на създаване

Теорията и практиката в областта на стратегическите партньорства разкриват многобройни и разнообразни мотиви, които подтикват компаниите към взаимно сътрудничество. Като цяло изследователите се обединяват около две основни твърдения. Според една част от тях стратегическите съюзи се създават в отговор на променящата се среда и на пазарните несъвършенства, а причините за формирането им се крият в структурата на индустриите, интензивността на конкуренцията, степента на глобализация на пазарите, скоростта на развитие на новите технологии, достъпът до оскъдни ресурси [15]. Всички тези фактори са свързани с несигурността на външната среда и обясняват *реактивното поведение на компаниите*, които чрез развиване на партньорски отношения реагират на измененията в средата [3].

Други автори се обединяват около идеята за *проактивното поведение на организациите* в процеса на формиране на стратегически партньорства с цел търсене и оползотворяване на нови възможности за развитие. Те възприемат алиансите като инструмент за осъществяване на промяна, при който компаниите съзнателно се опитват да повлияят върху средата чрез размяна на ресурси и развиване на партньорства с други организации [29]. Varadarajan и Cunningham отбелязват, че причините за развитието на партньорски отношения в бизнеса произтичат от измененията в средата и са свързани с пазарната несигурност, несъвършените пазари, ресурсната зависимост и хетерогенност на компаниите, различията в техните компетенции и стремежът към повишаване на ефективността на използваните ресурси. Според тези изследователи компаниите се стремят да контролират средата, чрез обезпечаване с важни ресурси, намаляване на несигурността, получаване на пазарни предимства и достъп до необходими знания. Те обособяват осем групи мотиви за формирането на стратегически съюзи между компаниите (виж таблица 1).

Таблица 1. Мотиви за създаване на стратегически партньорства в бизнеса

Мотиви	Характеристика на мотивите
Пазарни мотиви	<ul style="list-style-type: none"> - достъп до нови пазари; - преодоляване на бариерите за навлизане на международния пазар; - задържане на пазарните позиции; - подобряване на пазарните позиции.
Мотиви, свързани с продукта	<ul style="list-style-type: none"> - разширяване на продуктовата линия; - усъвършенстване и развитие на продукта.
Продуктово-пазарни мотиви	<ul style="list-style-type: none"> - навлизане в нови продуктово-пазарни области; - навлизане в близки индустрии като заместващи или допълващи продукти.
Мотиви, свързани с модифициране на пазарната структура	<ul style="list-style-type: none"> - ограничаване на заплахата от нови конкуренти; - изграждане на бариери за навлизане; - Промяна в технологичната база за конкуриране.
Мотиви, свързани с времевия обхват на пазарното навлизане	<ul style="list-style-type: none"> - ускоряване навлизането в нови продуктово-пазарни области чрез ускоряване процесите на изследвания и развитие, продуктовото развитие и пазарното налагане на продукта;
Мотиви, свързани с ефективното използване на ресурсите	<ul style="list-style-type: none"> - намаляване на производствените разходи; - намаляване на маркетинговите разходи.
Мотиви, свързани с разширяване на ресурсната база и намаляване на риска	<ul style="list-style-type: none"> - обединяване на ресурсите с цел подобряване на ресурсната осигуреност на организацията; - намаляване на риска, свързан с високите разходи за издръжка на ресурсите, с технологичната несигурност, с пазарната несигурност и др.
Мотиви, свързани със знанията и опита на организациите	<ul style="list-style-type: none"> - придобиване на нови знания, опит и компетенции от партньорите; - усъвършенстване на собствените знания, опит и компетенции в процеса на съвместната дейност.

Koza и Lewin отбелязват като особено важен мотив за създаването на стратегически партньорства в съвремените условия *търсенето на ново знание* от страна на компаниите чрез достъп до нова технология или нови компетенции [17]. В този случай партньорите се стремят да намалят информационната асиметричност помежду си чрез стандартизиране на производствените процеси, съвместно стратегическо планиране, размяна на информация и знания, трансфер на персонал и т.н. Друг фактор, стимулиращ колаборацията те виждат в *проучването на нови пазарни възможности*, което е свързано с иновации, изследвания, изобретения, поемане на риск, изграждане на нови компетенции, навлизане в нов бизнес и външно инвестиране.

Стратегически съюзи възникват и в случаите на нужда от *допълващи ресурси*, които организациите не могат да си осигурят чрез пазарни транзакции или да си създадат сами на едно приемливо ниво на разходите и риска за определен период от време. Според теорията за управление на знанието стратегическият алианс осигурява най-добрата среда за *създаване на стойност чрез размяна или комбиниране на знания* [16]. Съществуват различни видове знания – за продуктите, за пазарите, за процесите, управленски знания и др. Знанието, като критичен организационен ресурс, притежава различни характеристики в сравнение с материалните ресурси. При материалните ресурси, техните права на собственост могат да бъдат ясно специфицирани и точно определени условията за тяхното използване, трансфер и трансформация. За разлика от тях, знанието, с изключение на някои видове, подлежащи на специална законова защита чрез патенти и търговски марки, обикновено е внедрено в

управленските системи на организациите. Затова знанието е много трудно да се идентифицира, наблюдава и защитава чрез право на собственост. Поради характерните черти на знанието компаниите се включват в стратегически съюзи по две основни причини:

- да извлекат максимална полза от знанието, принесено от партньора в стратегическия алианс;
- да защитят ценните си знания от неправомерно присвояване.

Процесът на формиране на стратегически партньорства и съюзи е обект на изследване от редица автори [5], [7], [9], [16], [24]. Анализът на резултатите показва, че не съществуват противоречия между тях и различия се откриват главно в обхвата на различните етапи от този процес. Въз основа на това можем да изведем три основни фази, свързани с осъществяването на конкретни дейности:

- А). Формиране на партньорството, при което се осъществява:
- стратегически анализ и вземане на решение за сътрудничество;
 - избор на конкретна организационна форма на коопериране;
 - избор на подходящ партньор;
 - договаряне и сключване на споразумение между страните.
- Б). Реализиране на стратегическото партньорство, отнасящо се до:
- осъществяване на съвместната дейност;
 - управление на взаимоотношенията.
- В). Оценка на действието на партньорството, свързана с:
- анализ и оценка на постигнатите резултати;
 - сравняване на постигнатите резултати с поставените цели;
 - промяна на партньорството;
 - прекратяване на партньорските отношения.

2. Фактори, определящи успеха на стратегическите партньорства

Практиката показва, че значителна част от създадените стратегически алианси в бизнеса се провалят. Причините за неуспеха им могат да се търсят в неправилното определяне на целите на алианса, трудности в управлението и координацията на съвместната дейност, изтичане на информация, неизпълнение на задължения от страна на партньорите, неефективен контрол [1]. В тази връзка от изключителна важност е проучването на критичните фактори за успех на стратегическите партньорства.

В специализираната литература съществува голямо разнообразие от фактори, които определят успеха на стратегическите алианси. Biggs идентифицира следните ключови фактори: ясна и обща визия, споделени цели, взаимни потребности, стратегически пригодни / допълващи структури, участие на висшите мениджъри, споделен риск, споделена полза, споделен контрол, екипно решаване на проблемите, съвместно вземане на решения, културна съвместимост, взаимно доверие, измерими цели и отчетност на партньорите [4]. Други автори също обвързват успеха на стратегическия алианс с критичните фактори, които позволяват да се избере подходящ партньор, да се създадат подходящи органи на управление, и да се оцени функционирането на стратегическия алианс от гледна точка на постигнатите резултати и очакваните ползи от него [27].

Редица изследователи анализират и оценяват критичните фактори за успех като проследяват тяхното значение през призмата на отделните етапи от жизнения цикъл на стратегическите съюзи [16], [25]. Hoffman и Schlosser ги разграничават в две групи фактори – съдържателни и процесни. Съдържателните критични фактори за успех те свързват с вътрешната среда на алианса и обхващат решенията, които се вземат по отношение на стратегията, структурата и управленските системи. Тези променливи дават отговор на въпроса “какво трябва да се направи”. Процесните фактори се отнасят до управлението на партньорските отношения и са свързани с изграждането на доверие, постигането на

разбирателство и др., като отговарят на въпроса „как да се постигне това”. В систематизиран вид критичните фактори за успех са представени в таблица 2.

Таблица 2. Критични фактори за успех по етапи на процеса на формиране на стратегическо партньорство

	Стратегически анализ и вземане на решение за сътрудничество	Избор на партньор	Дизайн / изграждане на партньорските отношения	Реализация и управление на партньорските отношения	Прекратяване на партньорството
С Ъ Д Ъ Р Ж А Т Е Л Н И	- колаборация в ситуации с висока необходимост от гъвкавост и ограничена нужда от контрол; - предлагане на специфични умения и търсене на допълнителни ресурси.	- търсене на стратегическо и културно сходство; - изграждане на доверие върху вече установени взаимоотношения; - партньорът е лидер в сферата на коопериране; - допълващи се приноси.	- точно дефиниране на правата и задълженията на страните; - равни приноси в печалбата; - очертаване на потенциала за съвместно създаване на стойност; - запазване и защита на съществените компетенции на партньорите.	- изграждане на информационна система и система за координация; - определяне на необходимите ресурси; - ограничаване на нежелан трансфер на знания; - възможност за добиване на знания от партньора; - подкрепа от висшия мениджмънт; - проектиране на етапа на прекратяване на взаимоотношенията.	- реализиране на предварително определените стъпки по прекратяване на партньорските отношения.
П Р О Ц Е С Н И	- решението за създаване на алианс да произтича от стратегията на организацията; - отчитане на необходимостта от време за разгръщане на алианса.	- постигане на разбирателство; - съгласие относно фундаментални ценности и принципи.	- поставяне на ясни и реалистични цели; - изграждане на доверие чрез взаимно обвързване и избягване на опортюнистично поведение.	- бързо осъществяване на предвидените дейности и постигане на резултати; - постоянен мониторинг и контрол на изпълнението.	- запазване на взаимоотношенията основани на доверие; - прекратяване на сътрудничеството само при съгласие от страна на всички партньори.

В началната фаза от създаването на стратегическо партньорство се взема решение за сътрудничество въз основа на анализ на мотивите и ползите от него, избира се подходящ партньор и конкретна форма на алианс, договарят се условията на съвместната дейност и се сключва споразумение между страните. *Изборът на партньор* е от критична важност за успешното сътрудничество, което би могло да се реализира само между организации с допълващите се ресурси и умения, съвместими цели и определено ниво на доверие между тях. В тази връзка може да се използва т.нар. „Модел 4 C’s”, който дефинира подходящите потенциални партньори според анализ и оценка на четири групи фактори [6]:

1) *Допълващи се умения на партньорите (Complementary skills).*

- Партньорът да е в състояние да допринесе за увеличаване на силните страни на компанията;

- Уменията, знанията и опита на партньора трябва да са уникални и приложими към продукта или услугата на организацията;

- Партньорът да задоволява специфична нужда на ответната страна;

- Съвместната дейност да води до усвояване на нови умения;

- Да се осъществява трансфер на знания и опит между партньорите.

2) *Култура на сътрудничество (Cooperative cultures).*

- Културните различия между партньорите влияят в значителна степен на управлението на стратегическите съюзи с чуждестранен партньор;

- Кооперирането предполага двупосочност в процеса на научаване, при който е необходимо както да получаваш нови знания, така и да предаваш знания на партньора си;

- Персоналът в организациите, които участват в стратегическия съюз трябва да се съобразява с културни различия между партньора.

3) *Съвместимост на целите (Compatible goals).*

- Наличието на противоречиви цели между партньорите води до незадоволителни резултати от функционирането на стратегическия алианс и може да предизвика преждевременно прекъсване на взаимоотношенията;

- Необходимост от предварителен задълбочен анализ на целите, които си поставя партньора;

- Проучване на минал опит на партньора, който обикновено е показателен за бъдещото му поведение;

- Проучване на мнението на бивши контрагенти на партньора, както и осъществяване на контакт с негови клиенти и бивши служители.

4) *Съизмеримост на риска (Commensurate levels of risk).*

- Преценка на всички рискове от съвместната дейност;

- Защита на информацията, която не е предмет на съвместната дейност на партньорите.

Russo и Cesarini посочват, че успехът на сътрудничеството зависи от високото ниво на пригодност на партньорите, която се определя според три критерия: наличие на взаимно допълване, съгласуваност и съвместимост между страните [25]. Взаимното допълване на партньорите предполага наличието на допълващи се ресурси и уникални умения, ноу-хау и опит, които са приложими към предлаганите продукти или услуги. Наличието на съгласуваност се свързва с поставянето на ясни и съвместими цели, които не противоречат на индивидуалните цели на участниците. Културната и организационната пригодност на партньорите определят степента на тяхната съвместимост и зависи от склонността им да адаптират своите управленски практики, организационна култура, процедури и работни процеси към тези на останалите участници.

Изборът на подходящ партньор е най-съществения фактор, предопределящ успешното стратегическо партньорство. Необходим е задълбочен анализ на потенциалните партньори и оценка на техните възможности. Практиката показва, че голяма част от неуспешните стратегически съюзи са в резултат на избора на неподходящ партньор [18], [23].

Във фазата на реализиране на стратегическото партньорство се осъществява неговата визия чрез изпълнение на съвместната дейност. Според някои автори успешните стратегически съюзи зависят от степента на *доверие, ангажираност, споделяне на знания, комуникация и взаимозависимост* на партньорите [14]. Други изследователи считат, че успешното управление на партньорските отношения зависят също така и от наличието на *координация и контрол* [25], както и от *разбирателство и стремеж за превъзходство* [8].

Доверието между страните се изгражда постепенно и се поддържа през всички фази от жизнения цикъл на стратегическото партньорство. То предполага наличието на съгласие по отношение на фундаментални ценности и принципи, и пряко зависи от културната съвместимост на партньорите. Дълбоките културни различия поражда различия в приоритетите, в начините на изразяване на отношение и на работа и могат да издигнат непреодолима преграда пред реализирането на сътрудничеството. Връзката между доверието и ефективността на стратегическото партньорство е по-силна, когато несигурността на средата е по-висока, взаимозависимостта на ресурсите е по-силна, споделянето на риска е по-съизмерим и реципрочните ангажименти на партньорите са по-големи [22]. В същото време, високата степен на доверие позволява на партньорите в алианса да задълбочат сътрудничеството си, знаейки, че техният партньор не може да реализира предимство за тяхна сметка. *Ангажираността* на партньорите предполага тяхното тясно обвързване и е

определящ фактор за колаборацията, тъй като те са склонни да инвестират ценни ресурси и да се откажат от краткосрочни ползи в името на дългосрочен успех. Наличието на доверие и ангажираност на партньорите води до ограничаване на опортюнистично поведение и стимулира компаниите да работят съвместно за постигането на общи цели.

Добрата *комуникация* е важно условие за успешното стратегическо партньорство. Тя допринася за поддържане на доверието и разбирателството между страните, като улеснява споделянето на информация, трансфера на знания, координацията на задачите, разрешаването на възникнали конфликти в процеса на съвместната работа. Ефективната комуникация спомага за укрепване на взаимоотношенията между страните особено в случаите, когато партньорството се реализира чрез виртуални екипи. Развитието на информационните технологии улеснява комуникацията в нейната роля да създава и поддържа жизнеспособни връзки в рамките на стратегическия съюз.

Контролът е от съществено значение в процеса на осъществяване на съвместната дейност, защото позволява да се осигури по-предсказуемо поведение на партньорите и обвързване на действията им с целите на сътрудничеството. Същевременно, той трябва да е балансиран, тъй като прекомерния контрол затруднява координацията и влияе негативно върху изграждането и поддържането на доверие между страните [19]. Установяването на подходящо ниво на контрол чрез формални контролни механизми (протоколи, периодични проверки и др.) засилва сътрудничеството и спомага за своевременното разрешаване на възникнали проблеми [25]. Стратегическите партньорства предполагат отворени и динамични отношения, които се разгръщат в движение, отчитайки промените в средата и преследвайки нови възможности. Поради тази причина изградената контролна система не трябва да ограничава гъвкавостта на партньорите.

Ключова дейност в последната фаза от жизнения цикъл на стратегическото партньорство е *оценката* на съвместната работа. Тя дава представа за степента на постигане на предварително поставените цели на сътрудничеството и е основа за вземането на решение за последващо развитие на партньорските отношения. Tjemkes, Vos и Burgers считат, че е удачно да се прилага интегриран подход за оценка, който обхваща различни аспекти от дейността на съюза и измерва икономическите, оперативните и стратегически резултати от партньорството [28]. Други автори акцентират върху необходимостта от анализ и оценка на дейността по време на реалното функциониране на стратегическия съюз с цел идентифициране на критичните области и предприемането на своевременно коригиращи мерки. Elmuti и Kathawala предлагат подходяща рамка за оценка на стратегическото партньорство, чийто критерии са представени в таблица 3 [12].

Таблица 3. Критерии за оценка на стратегическото партньорство

Съществува ли съвместна изгода за партньорите?
Ползите от стратегическия съюз видими ли са за потребителите?
Стратегическото партньорство води ли до създаване на конкурентно предимство за компанията?.
Компетенциите на партньорите допълват ли се?
Балансирани ли са дейностите, рисковете и ползите за партньорите?
Партньорите винаги ли проучват заедно новите пазарни възможности?
Ясно ли са дефинирани целите на стратегическия алианс?
Съществува ли съгласие по отношение на целите на стратегическия алианс?
Съществува ли яснота по отношение на ролите на всеки партньор?
Партньорите имат ли обща визия?
Страните стремят ли се към реализиране на съвместими индивидуални цели?
Партньорите споделят ли сходни ценности?
Висшите мениджъри на компаниите срещат ли се често?
Съществуват ли добри комуникационни канали на всички йерархични нива?
Бързо ли се постигат и усещаш ли се незабавно ключовите резултати?

Съществува ли доверие между партньорите?
Съществува ли силна обвързаност между партньорите?
Съществува ли ангажираност и подкрепа за стратегическия алианс на всички нива в организациите?

За да бъде обективна оценката на действието на стратегическото партньорство е необходимо тя да се основава както на количествени, така и на качествени измерители. Проучването на мнението на по-широк кръг от стейкхолдери би довело до получаването на по-реална представа за това, дали сътрудничеството е успешно и има ли потенциал за неговото продължаване.

Заклучение

В съвременните бизнес условия компаниите все по-често използват стратегическото партньорство като стратегия за растеж. Мотивите, които ги подтикват към подобно решение са многобройни и са свързани преди всичко с недостига на ресурси и наличието на ограничения и заплахи от външната среда. В основата на стратегическото партньорство лежи осъзната взаимна изгода за страните. Създаването на успешен съюз предполага съобразяване с определени фактори, които са от критично значение за ефективното реализиране на партньорските отношения. Отчитането на тези фактори в отделните етапи от процеса на формиране и реализиране на колаборацията и обвързването им в конкретни управленски решения ще доведе до увеличаване на вероятността за създаване на успешно партньорство и постигане на неговите цели. Подходящ обект на по-нататъшни изследвания биха били критичните фактори за успех в стратегически партньорства между нестопански организации и организации от публичния сектор.

Използвана литература

1. Ноздрева, Р. Международный маркетинг. Москва, Экономистъ, 2005, с. 602
2. Bamford, J. D., Gomes-Cesseres, B., Robinson, M.S. Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization. Jossey-Bass, San Francisco, 2003, p. 19
3. Beverland, M., Bretherton, B. The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances. // Qualitative Market Research: International Journal, Vol. 4, No. 2, 2001, pp. 88-99
4. Biggs, P. Managing Cultural Differences in Alliances. // Journal of Strategic Management, Vol. 13, No. 8, 2006, pp. 611-745.
5. Brouther, K., Brouthers, D., Harris, P. The Five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process. // Journal of General Management, Vol. 23, No. 1, 1997, p. 40
6. Brouthers, K., Brouthers, D., Wilkinson, T. Strategic Alliances: Choose Your Partners. // Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 18-25
7. Buchel, B. Framework of Joint Venture Development: Theory Building Through Qualitative Research. // Journal of Management Studies, Vol. 37, 2000, p. 645
8. Catdwell, R., Bolon, D. Strategic Alliances and Hospitals: a US Perspective. // Journal of Management in Medicine, Vol. 10, No. 2, 1996, pp. 40-46
9. Daz, T., B. Teng. Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines. // Journal of General Management, Vol.22, No.4, 1997, pp. 49-63
10. Daz, T., Rahman, N. Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework. // Journal of Business and Psychology, Vol. 25, 2010, pp. 55-74
11. Dyer, J. H., Kale, P., Singh, H. How to make strategic alliances work. // MIT Sloan management review, Vol. 42, 2001, p. 37
12. Elmuti, D., Kathawala, Y. An overview of Strategic alliances // Management decision, Vol. 39, No 3, 2001, pp. 205-218
13. Frost & Sullivan, The CEO Perspective on Growth: An Annual CEO Survey, November 2009

14. Hammed, W., Abbott, C. Critical Review of the Success Factors of Strategic Alliances in the UK Construction Industry // 13th International Postgraduate Research Conference 2017: Conference Proceedings University of Salford, UK, 2017
15. Heide J. Interorganizational Governance in Marketing Channels. // Journal of Marketing, Vol. 58, 1994
16. Hoffman, W., Schlosser, R. Success factors for Strategic Alliances between SME's. // Long Range Planning, Vol. 34, 2001, pp. 357-381
17. Koza M., Lewin, A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. // European Management Journal , Vol. 18, No. 2, 2000, p. 146–151
18. Kumar, R., Nti, K. National Cultural Values and the Evolution of Process and Outcome Discrepancies in International Strategic Alliances. // Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 40, 2004, pp. 344-361
19. Li, J., Zhou, C., Zajac, E.J. Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence. // Strategic Management Journal, Vol. 30, No. 8, 2009, pp. 865-884
20. Lorange, P, Roos, J., Bronn, P. Building Successful Strategic Alliances. Long Range Planning, Vol. 25, No. 6, 1992, pp. 10-17
21. Lunnan, R., Haugland, S. Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. // Strategic Management Journal, Vol. 29, No. 5, 2008, pp. 545-556
22. Luo, Y. Building Trust in Cross Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective. // Journal of Management, Vol. 28, No. 5, 2002, pp. 669-694.
23. Reuer, J. Strategic Alliances: Theory and Evidence. Oxford University Press, New York, 2004
24. Ring, P., Van de Ven, A. Developmental Processes of Co-operative Interorganizational Relationships. // Academy of Management Review, Vol. 19, 1994, p. 97
25. Russo, M., Cesarini, M. Strategic Alliances Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle // International Journal of Business Administration, Vol. 6, Vol. 8, No. 3, 2017
26. Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., Leong, Y. C. Factors influencing Strategic Alliance Outcomes in a Manufacturing Supply Chain: Role of Alliance Motives, Interdependence, Asset Specificity and Relational Capital. // International Journal of Production Economics, Vol. 141, 2013, pp. 339-351
27. Soares, B.T. The Use of Strategic Alliances as an Instrument for Rapid Growth by New Zealand based Quested Companies. United New Zealand School of Business, Dissertations and Theses. 2007
28. Tjemkes, B., P. Vos, K. Burgers. Strategic Alliance Management. New York: Routledge, 2012.
29. Varadarajan, P. R., Cunningham, M. Strategic Alliances: a Synthesis of Conceptual Foundations. // Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 282-296

За контакти

ас. д-р Бончо Митев

Икономически университет - Варна

bonchomitev@ue-varna.bg