



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLIII, br. 1-2, 2005., II knjiga, str. 321-328
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

STRATEGIJSKE ALIJANSE – FAKTOR UNAPREĐENJA MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI

Mr Ivana Domazet*

Rezime: Kontinuirana potreba preduzeća da fleksibilno reaguje na promene globalne konkurencije i tehnologije, afirmiše međunarodno poslovno povezivanje, čak i u slučajevima gde su akteri direktni konkurenti. Za razliku od tradicionalnog pristupa koji se uglavnom zasnivao na samostalnoj ekspanziji, pripajanju drugih firmi (Mergers and Acquisition) ili zajedničkim poslovnim ulaganjima (Joint Ventures), u savremenim uslovima globalizacije ekonomskog okruženja, težište se pomera u pravcu afirmisanja onih oblika poslovnog povezivanja gde se zadržava samostalnost ekonomskih aktera, ali se, istovremeno, kombinovanjem snaga i interesa preduzeća maksimiziraju asimetrične prednosti, tj. favorizuju se strategijske alijanse kao oblik međukompanijskog povezivanja.

Ključne reči: alijanse, konkurentnost, strategija

Uvod

Globalizacija tržišta i tehnologije potencira problem da li i kako opslužiti veći broj tržišnih segmenata u situaciji kada se, zbog promene kritičnih faktora poslovnog uspeha, sužava okvir za sticanje konkurentskih prednosti, kao uslova za obezbeđivanje vitalnosti preduzeća. Ali i favorizuju dva naizgled dijametralno suprotna trenda: zaoštavanje konkurencije i intenzivna međukompanijska povezivanja i umrežavanja. Ovi trendovi su međusobno povezani i uslovljeni razvojem informacionih tehnologija i novog fenomena tehnološke konkurentnosti kao dominantnog preduslova poslovnog uspeha i unapredjenja profitabilnosti preduzeća

* Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd
UDK 334.761

Faktori i ciljevi formiranja stratejskih alijansi

Stratejske alijanse predstavljaju odgovor na potrebu za fleksibilnijim reagovanjem na aktuelne trendove u globalizovanom tržišnom okruženju pod uticajem sledećih faktora [1, str. 562-564]:

- visoke stope tehnoloških promena, što utiče na kraći životni ciklus proizvoda;
- značajni kapitalni zahvati da bi se preduzeli rizični novi projekti i razvili novi procesi;
- uazak novih firmi, koje su podržavane od njihovih vlada;
- zrelost grana i privrede;
- intenziviranje komunikacija;
- globalizacija u granama gde je ranije konkurencija bila omeđena geografskim granicama.

Medju navedenim faktorima najznačajniji su tehnološki napredak i proces globalizacije, koji ne samo da struktuiraju pristup međunarodnom tržištu, već i posredno utiču na projektovani rast preduzeća. Otuda, stratejske alijanse nisu samo forma ulaska na inostrano tržište, već i strateška menadžment opcija rasta i razvoja preduzeća. Kao svojevrsna kombinacija internog i eksternog rasta, stratejske alijanse mogu da osiguraju značajan potencijal za rast preduzeća, posebno na onim tržištima gde samostalni nastup preduzeća nailazi na brojne barijere.

Stratejske poslovne alijanse predstavljaju fleksibilne oblike saradnje partnera sa ciljem da se efikasnije i efektivnije posluje na globalnom tržištu, i prevashodno su usmerene na osiguranje, održavanje ili jačanje konkurentne prednosti preduzeća. Definišu se kao [2, str.17] " formalna i obostrano prihvaćena komercijalna kolaboracija između kompanija koje razmenjuju ili integrišu specifične poslovne resurse za obostranu korist".

Uslovljeno kompatibilnošću interesa i pozicije, partneri u stratejskoj alijansi mogu da budu: konkurenti, dobavljači, kupci, trgovina, univerziteti, instituti i druge zainteresovane organizacije. Forme saradnje se utvrđuju zavisno od prirode posla i očekivanih efekata, a mogu obuhvatiti: sporazumno ulaganje kapitala jedne u akciji druge firme, licenciranje, franšizing, zajednička ulaganja, razne aranžmane za pružanje pomoći u proizvodnji, marketingu i istraživanju i razvoju, spajanje određenih delova da bi se obezbedila kritična masa, stvaranje zajedničke firme za realizaciju određenog projekta, utvrđivanje zajedničkih standarda, razne konzorcijske sporazume. Kao i kod nealijansne razmene navode se dva specifična oblika [3, str.125]: alijanse vertikalne isporuke i komarketing alijanse.

Stratejske alijanse kao dugoročni poslovni aranžmani obuhvataju čitav varijetet sporazuma kao što su: zajednička preduzeća, licence, dugoročni sporazumi o snabdevanju i prodaji kao i druge vrste odnosa između različitih preduzeća. Alijanse se mogu susresti u mnogim industrijama kao što su: automobilska, industrija avio motora, primenjena elektronika i slične delatnosti visoke tehnološke razvijenosti. One su naročito česte u industrijama koje trpe strukturne promene, a

Strategijske alijanse – faktor unapredenja međunarodne konkurentnosti

posebno kada mnoge firme osete da će biti ugrožena njihova konkurentna pozicija a time i šanse za sticanje profita.

Poslovni horizont alijanse se može promeniti bilo izlaskom pojedinih preduzeća ili uključivanjem novih. Promene su motivisane željom konkurenata da svoje proizvodne, marketinške i upravljačke ciljeve, zbog tržišnih promena ili zbog diferencijalnih prednosti, usklade kako bi poboljšali odnosno zaštitili stečene konkurentne pozicije. U tom smislu alijanse kao poslovni entiteti svoj razlog postojanja nalaze u potrebi da se ciljevi i poslovne strategije konkurentskih preduzeća, usmere i koordiniraju kako bi se, uslovno rečeno, razrešili ili bar minimizirali mogući konflikti koje generira konkurentna borba. Mnogi proizvođači ulaskom u alijanse gube svoju samostalnost u smislu: nastupa na tržišta, transfera tehnoloških inovacija, distenzije proizvodnog asortimana i realizovanja određenih marketing aktivnosti. Ta ograničenja su sporazumnog karaktera i po pravilu vremenski limitirana.

U vertikalnom udruživanju u prvom planu je sticanje tehnološkog zvanja, a horizontalno udruživanje je motivisano tako da se stvori i održi određeno tržište. Odvojeno posmatrano, pravi se razlika između tzv. prekonkurentskih alijansi koje se stvaraju daleko pre faze industrijske, odnosno komercijalne primene tehnologije, i konkurentskih, koje su usmerene na stvaranje mogućnosti da se osigura proizvodnja komponenti za ugrađivanje u proizvode uključenih rivala saradnje i partnerstva.

Prekonkurentne alijanse se preduzimaju između firmi iz različitih grana sa ciljem da se zajedničkim snagama razvije nova tehnologija. Dva ili više preduzeća, koja pojedinačno nemaju dovoljno ni tehnološkog ni tržišnog know-how se udružuju da razvijaju neki novi proizvod, te objedinjuju samo svoje istraživače. Sa uspehom projekta uključene firme stiču know-how i nastoje da bazični biznis što bolje i duže iskoriste. Potencijalni konflikt raste, ali zbog ograničene saradnje samo na tom istraživanju, nizak je stepen povezanosti među njima, te ova prekonkurentna alijansa može vrlo brzo da preraste u konkurentsku.

Prokonkurentna alijansa potencira intergransku saradnju, tj. odnosi se na vertikalne veze u sistemu lanca vrednosti između proizvođača i njegovih dobavljača ili distributera. Cilj je da se ojača konkurentna pozicija uključenih partnera bilo kroz izvesnije planiranje plasmana delova (povezivanje unazad) bilo kroz obezbeđivanje novih tehnologija za kupce (povezivanje unapred). U takvim okolnostima, zbog razgraničenih segmenata aktivnosti u lancu vrednosti, potencijalni konflikti su niski, a i veze sa partnerima su malobrojne, te se fleksibilnost može sačuvati kroz ostvarivanje paralelnih veza.

Konkurentne alijanse se odnose na saradnju među firmama koje su direktno konkurenti, te je potencijalni konflikt visok, a pošto se radi o zajedničkom ulaganju visok je i stepen povezanosti. Na primer alijansa *Microsofta* i *Applea* u proizvodnji personalnih računara, ili savez *Dajmleer-Benca* i *Mitsubishija* u automobilske industriji.

Nekonkurentske alijanse potenciraju saradnju preduzeća u grani koja nisu u direktnom konkurentskom odnosu. U cilju kombinovanja asimetričnih prednosti preduzeće se odlučuje na saradnju u razvoju novog proizvoda koji će posle odvojeno prodati [2, str.302].

Strategijske alijanse pružaju mogućnost za sticanje sinergetske konkurentske prednosti na osnovu kombinovane snage preduzeća koja su zajednički usmerena ka postizanju istog cilja. Na taj način, u poredjenju sa internim rastom, koji pretpostavlja visoke troškove samostalnog osvajanja novih tržišta i tehnologije, ali i u cilju sniženja troškova eksternog rasta kroz pripajanje ili kupovnu firmi, strategijske alijanse predstavljaju prihvatljiviju opciju za postizanje boljih performansi na međunarodnom tržištu, a samim tim i za dinamiziranje rasta preduzeća koja su se opredelila za ovaj oblik strategijskog partnerstva.

Ovde se radi o strateškom partnerstvu nezavisnih preduzeća koja imaju zajednički cilj, što jasno diferencira strategijske alijanse od spajanja ili kupovine preduzeća. Kupovine i spajanja preduzeća ne podrazumevaju saradnju dve zasebne kompanije, već imaju za cilj formiranje agregatnog preduzeća sa totalnom kontrolom celokupnog poslovanja. Postoji i razlika između strategijskih alijansi i zajedničkih ulaganja, budući da zajednička ulaganja uključuju i element vlasništva nad kapitalom, kao i formiranje posebnog poslovnog entiteta. Strategijske alijanse, za razliku od drugih oblika međunarodne poslovne saradnje, se zasnivaju na međusobnom korišćenju mogućnosti svakog od nezavisnih partnera, kako bi se što uspešnije realizovao zajednički cilj. Ključni faktor je saznanje o postojanju obostrane potrebe za saradnjom koja prevazilazi efekte međusobne podele rada u cilju racionalizacije ukupnog rezultata jednog konkretnog posla, već pretpostavlja kontinuirani interaktivan odnos u okviru kojeg će preduzeća međusobno deliti rizik ostvarivanja zajedničkog cilja. U svakom slučaju, partneri se opredeljuju za strategijsku alijansu kada se oceni da je taj oblik saradnje efikasniji u odnosu na samostalni nastup na tržištu, spajanje preduzeća ili klasične tržišne transakcije. Prema Porteru i Fulleru, strategijske alijanse donose partnerima sledeće koristi [4, str. 321-327]:

- ekonomija obima ili učenja na taj način što se aktivnost koncentriše u jednom, a opslužuju oba preduzeća;
- pristup znanju u oblastima gde postoji asimetrija između partnera, odnosno kada je jedan superiorniji od drugog;
- smanjenje rizika njegovom podelom na veći broj partnera;
- oblikovanje konkurencije u grani, obzirom da alijanse u većoj meri utiču na to sa kojim firmama će preduzeće da se takmiči.

Tipovi strategijskih alijansi

U proteklih 10 godina broj novoformiranih alijansi raste više od 25% godišnje; srednji životni ciklus alijansi je oko 7 godina; a kod 80% zajedničkih ulaganja, kao najuobičajenijeg oblika alijansi, jedan od partnera propadne.

Strategijske alijanse – faktor unapredenja međunarodne konkurentnosti

Bleeke i Ernst [5, str.100-105] ukazuju na 6 tipova alijansi:

1. kolizija između konkurenata;
2. nedeljne koalicije- koalicije slabih;
3. prerušena prodaja;
4. bootstrap alijansa-alijanse slabih i jakih;
5. razvoj do prodaje;
6. alijanse komplementarnih i jednakih.

Kolizija između konkurenata (Collision Between Competitors) je tip alijanse koju čine direktni konkurenti sa istim "core business". Takve alijanse imaju tendenciju da stvore veliku kratkoročnu sinergiju za partnere, kroz konsolidaciju proizvoda koji se preklapaju na tržištu.

Primer kratkoročno uspešne kolizije alijanse je udruživanje *General Electric* i *Rolls-Royce* u proizvodnji mlaznih motora, koja je za vreme trajanja saveza donela partnerima enormne prihode, a završila se optužbom na račun *Rolls-Royce* da je predstavio motor konkurenta. Otuda, direktni konkurenti sa visokim stepenom preklapanja imaju tendenciju da budu među najgorim partnerima u alijansama. Alternativa je otkup konkurenta, ili udruživanje sa kompanijama koje su usredsređene na različite poslove ili tržišta.

Nedeljne alijanse (Alliances of the Weak) predstavljaju saveze dve ili više slabih kompanija, koje se povezuju u nadi da će kombinovanjem snaga popraviti trenutni položaj, tj. da će ostvariti sinergiju koju nisu imale soliranjem. To je pogrešna procena, jer u više od 90% slučajeva alijanse su doživele neuspeh, a kompanije pogoršale svoje pozicije.

Početkom 90-tih nedeljne alijanse su bile popularan oblik udruživanja u industriji avioprevoznika. Mnogi poslovi su uključivali povezivanje među slabim igračima. Neprofitni U.S. avio prevoznik i avio prevoznici manjih evropskih zemalja su alijansu koja je obećavala, okončali značajnim otpisivanjem investicija. Alternativa je bila prodaja većim kompanijama.

Prerušena prodaja (Disguised Sales) je savez slabe i jake kompanije, koja je direktni konkurent ili će to biti. Pri takvom odnosu pozicija slabe se još degradira, a jaka kompanija pokušava da je otkupi. Slaba kompanija mora pažljivo birati partnera, imajući u vidu mogućnost prodaje vs. preuzimanja svoje kompanije.

U alijansi *Siemens* i *Allis-Chalmers* (U.S.A.), *Siemens* je vodio jezgro strategijskog područja - jaku tehnologiju, dok je *Allis-Chalmers* obezbeđivao distribuciju, prodaju i proizvodne mogućnosti, ali je bio limitiran u pogledu kapitalnih investicija i razvoja novih tehnologija. Alijansa je opstala 7 godina, a okončala se otkupom kompanije *Allis-Chalmers* od strane *Siemens* [6, str.78].

Bootstrap alijansu često pokušavaju da naprave ali retko uspeva. Slaba kompanija udružuje se sa jačom komplementarnom kompanijom i pokušava da iskoristi alijansu da bi unapredila svoje sposobnosti. Ova alijansa retko uspeva, ali i

onda se partneri razilaze, jer je slaba kompanija stekla sposobnosti da sama konkuriše na tržištu.

Primer uspešne alijanse, u automobilskoj industriji, je savez *Rovera i Honde*. Rover je počeo kao neprofitna državna (Engleska) organizacija. U alijansi sa Hondom je ojačao do tačke kada ga je *British Aerospace* (kao matična kompanija-kompanija roditelj) prodala BMW-u za 1,2 milijardu \$.

Razvoj do prodaje (Evolution to a Sale) su alijanse formirane od strane dva jaka kompatibilna partnera. Ova alijansa uspešno zadovoljava početne aspiracije partnera i može premašiti prosečan životni ciklus od 7 godina. Međutim, tokom vremena konkurentske tenzije jačaju, a pregovaračka moć (koja je bila u ravnoteži) se premešta na jednu stranu. Prodaja jačem partneru se javlja kao posledica ovakvog saveza.

Kompanija *Pfizer*, sa sedištem u U.S.A., je 60-tih godina oformila je zajedničko preduzeće (3-3%) sa japanskom kompanijom *Taito* vodećom u proizvodnji šećera. Cilj Pfizera je bio ulazak na japansko farmaceutsko tržište. Taito je obezbeđivao japansko tržište, a Pfizer je zadržao patente na ključne lekove. Tokom vremena kompanija Pfizer je savladala know-how potreban za japansko tržište lekovima, otkupila Taito i postala jedna od najvećih starih kompanija u Japanu.

Alijanse komplementarnih i jednakih (Alliances of Complementary Equals) predstavlja partnerstvo firmi komplementarnih u proizvodnji i jednakih po snazi. Ove alijanse mogu da budu obostrano korisne, a partneri ostaju iste, ili unapređene snage. Zanimljivo je da ove alijanse mogu biti vrlo dugoročne. Primeri uspešnih alijansi su: *Fuji-Xerox* trajale više od 30 godina; *Siemens i Corning (Siecor)*-više od 15 godina. Najnovija alijansa ovog tipa je savez firmi Sony i Ericsson.

Pepsico i Lipton su kombinovali svoje različite snage radi efikasnog ostvarenja cilja, plasiranja ledenog čaja (ice-tea) u konzervama. *Lipton* je doneo svoju stručnost i vrhunsku tehnologiju u posao sa čajem, a *Pepsico* pristup kanalima distribucije pića, kao i tehnologiju ambalaže u konzervama. *Pepsico* je mogao sam da obezbedi proizvod, ali je Lipton iskoristio franšizu i imidž marke, da bi zadržao značajnu kontrolu nad poslom. U tim uslovima, pregovaračka moć ostaje izbalansirana i alijansa može da opstane, jer svaki partner kontroliše svoje polje.

Formiranje alijansi podrazumeva i određene strateške troškove kao što su: troškovi koordinacije koji pokrivaju razlike u interesima partnera i koordinaciju između disperzovanih jedinica; troškovi slabljenja konkurentske pozicije budući da alijansa može dovesti do opadanja komparativnih prednosti i promene industrijske strukture; troškovi nepovoljne pregovaračke pozicije, jer partner sa lošijom pregovaračkom pozicijom ostvaruje manje učešće u profitu.

Prednosti koja saradnja u okviru strategijske alijanse donosi, treba da premašuju troškove ulaska u alijansu, pri čemu oba partnera stiču koristi, ali one ne moraju da budu iste. Jedno od centralnih pitanja je kako da se stupanjem u strategijske alijanse ne ugroze prednosti svakog uključenog preduzeća. U tom smislu

Strategijske alijanse – faktor unapređenja međunarodne konkurentnosti

smatra se kritičnim da se očuva prepoznatljivost ključne kompetentnosti u proizvodnji, distinktivnost proizvoda, pristup ključnim tržištima prodaje i nabavke, kritične tehnologije i finansije [7, str. 47].

Strategijske alijanse se mogu odnositi na bilo koji aspekt aktivnosti preduzeća od istraživanja i razvoja do distribucije finalnog proizvoda, ali retko obuhvataju celokupnu aktivnost preduzeća. Ključni faktor je da alijansa pokriva sve tehnologije ili tržišta koja su bitna za konkretan proizvod, čime se stvaraju uslovi za ostvarivanje određene ekonomije obima ili tržišnog učešća, pa samim tim i preferencija potrošača na širem od nacionalnog nivoa. Prave alijanse u suštini podrazumevaju svesno fragmentisanje proizvoda i sistema poslovanja radi njegovog definisanja u formi tzv. totalnog proizvoda koji će omogućiti ostvarivanje veće vrednosti za potrošače, uz istovremeno maksimiziranje profita svakog pojedinačnog aktera [8, str. 403-405]. Takođe uspešno formiranje i funkcionisanje alijansi podrazumeva analizu sledećih aspekata:

- *Izbor pravog partnera*
- *Izbor pravog projekta*
- *Osnivati strategijske timove za upravljanje procesima i funkcijama*
- *Alijansa mora da ima jasne ciljeve.*
- *Povezati izvodjačke kriterijume i stimulanse sa ciljevima*
- *Organizovati pravi projektni tim., prodaja, istraživanje i razvoj proizvoda, prodajnei postprodajne usluge i sl.*
- *Kreirati plan realizacije projekta*
- *Obezbediti dovoljno resursa*

Zaključak

Dinamizam okruženja nameće potrebu za fleksibilnijim reagovanjem na promene tehnologije, konkurencije i preferencija potrošača, pri čemu je uspeh preduzeća sve više uslovljen kvalitetom uspostavljenih veza sa partnerima, a manje samostalnim nastupom na inostranom tržištu. Inovativni pristup nastupa na ino tržištu, koji prevazilazi klasične oblike nastupa na tržištu tragajući za novim oblicima primerenim izmenjenom konkurentskom ambijentu poslovanja, opredeljuje izgled za budućnost na globalnom profilisanom svetskom tržištu. Otuda, strategijske alijanse, kao specifičan oblik međunarodnog poslovnog povezivanja preduzeća, nisu samo propulzivan model prevazilaženja barijera pristupa međunarodnom tržištu, već i povoljna opcija koju preduzeće može da sledi da bi promenilo, odnosno poboljšalo svoju konkurentsku poziciju.

Literatura

1. Senić R., Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993.
2. Gilroy B., Networking in Multinational Enterprises - The Importance of Strategy Alliances, South Carolina, 2003.
3. Young S.A., Gilbert F., An Investigation of Relationalisg Across a Range of Marketing Relationships, Journal of Business Research, februar 1996.
4. Porter M., Fuller M.B., Coalitions and Global Strategy; Harvard Business School Press, Boston, 1996.
5. Bleeke J., Ernst D., Is Your Strategic Alliance Really a Sale? Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1995.
6. Adler G., When Your Star Performer Cant Manage, Harvard Business Review, Jul-Avg. 1997.
7. Todorović J., Poslovne strategijske alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali, br. 108
8. Jović M., Medjunarodni marketing - Od izvoznog ka globalnom konceptu, Trimsoft Trade, IEN, Beograd, 2002.

STRATEGIC ALIANSES - FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENES IMPROVEMENT

Abstract: The company's continuaty necessity for flexible reaction on transitions of global competition and technology asserts international bussines matching even in cases when the actors are directly competitive. In contrast to traditional way of independent expansion, affiliation to other companies (Mergers and Acquisition) or partnership investment (Joint Ventures), modern conditions of globalisation in economic field asserts a bussiness matching based on independence of economic actors, and in the same way, combining forth and interests of companies, accentuates disparity assets-accents strategic alians as a form of intercompanies matching.

Key words: alians, competitivenes, strategy