

Razvoj povezovanja med podjetji

Viktor Vračar

e-pošta: viktor.vracar@gmail.com

Povzetek

Povezave med podjetji so postale močna alternativa nakupom in prevzemom podjetij, predvsem v obdobju gospodarske krize, s tem pa vse bolj tudi ključni element strategij konkurenčnosti in inovacij. V literaturi je mogoče prepoznati številne prednosti za podjetja, ki so udeležena v medorganizacijskih povezavah, saj se kažejo prednosti v večjem donosu na vložena sredstva, večjem donosu investicij in večji uspešnosti.

Resnični motiv večine medpodjetniških povezav je doseči nadpovprečni položaj ustvarjanja vrednosti, ki ga ne morejo doseči sami. Namen povezave je preskrba z nujnimi vhodnimi surovinami in/ali proizvodi (nabavne oziroma preskrbovalne verige), dostop do tehnologije in specifičnega znanja za razvoj proizvodov ali trgov (inovacijske verige) ali pa dostop do specifične tehnologije in znanja, ki ni vezano na določeno tržno transakcijo (veriga učenja).

Pogost pojav tudi med slovenskimi podjetji so asimetrične povezave, ki so privlačne zaradi možnosti izkoriščanja sinergijskega dopolnjevanja partnerjev. Kljub vsemu je zaznan visok delež neuspešnih povezav med podjetji, zato je smiselno podrobneje spoznavati njihove značilnosti.

Ključne besede: medpodjetniško povezovanje, vrste medpodjetniških povezav, asimetrične povezave, značilnosti povezav med podjetji

1 Uvod

Večina podjetij dandanes v razmerah gospodarske krize deluje v nestabilnem in kompleksnem okolju, na katerega spremembe morajo biti pripravljena in se nanje odzivati hitreje kot tekmeci. Ob standardnem cilju učinkovitosti so si podjetja v razmerah negotovega okolja kot osrednji organizacijski cilj določila tudi prilagodljivost, ustvarjalnost in inovativnost.

Vse več podjetij se zaveda dejstva, da ima povezovanje oziroma partnersko sodelovanje, ki temelji na partnerskih odnosih med podjetji, kritični pomen za njihov dolgoročni obstoj. Z razvojem komunikacijsko-informacijske tehnologije in stopnjevanjem pomena hitrosti v poslovanju so se že pred začetkom krize, predvsem v zadnjem desetletju, množično razširile različne oblike povezav med podjetji. Naraščajoče število integracij pomeni, da številna podjetja skušajo pomakniti meje svojega notranjega razvoja s pomočjo povezovanja in združevanja z drugimi podjetji.

Proces povezovanja podjetij se v zadnjem času pospešeno razvija medsektorsko, kar pomeni, da se

podjetja ne povezujejo le znotraj iste panoge, temveč svoje rešitve snujejo in tržijo s partnerji v celotnem gospodarstvu. Strateške povezave so bolj značilne za visokotehnološke panoge, v katerih podjetja iščejo partnerje, ker želijo deliti tveganja pri trženju novih tehnologij in produktov. Te povezave temeljijo na dopolnilni medsebojni izmenjavi tehnologij in znanja partnerjev, ki imajo skupni cilj.

Organizacijske sposobnosti in fleksibilnost so nujen predpogoj uspešnosti v takšnih razmerah, te značilnosti pa so ključne tudi pri iskanju mogočih medpodjetniških povezovanj. Razmeram se s pospeševanjem povezovanja ne prilagajajo samo nova podjetja, temveč spremembe in priložnosti izkoriščajo tudi tradicionalna podjetja, ki svoje prodajne poti nadgrajujejo s trenutnimi možnostmi.

2 povezovanje podjetij

Podjetja se morajo v sodobnem okolju nenehno prilagajati, saj je tekmovalnost vse večja. Tekmovanje na globalnem trgu ima vidik nenehnega iskanja

cenovne, časovne in kakovostne primerjalne prednosti. V ospredju niso samo vprašanja stroškov in časa, temveč tudi sposobnost ustreči zahtevam kupcev na različnih svetovnih trgih. Globalizacija in pritiski v krizi prinesejo povečano prisotnost tekmecev, kar pospešuje potrebe podjetij po stalnem presojanju svojih strateških usmeritev in prilagajanju organizacij, naraščajoča kompleksnost pa zahteva odzivnost in fleksibilnost. Izdelovalni in življenjski cikli izdelkov so vse krajši, konkurenčna prednost pa pogosto izvira iz hitrosti inoviranja in uvajanja novih izdelkov in/ali storitev. Takšne razmere postavljajo podjetjem zahteve po dinamičnosti in visoki stopnji prilagodljivosti.

Rešitev začnejo podjetja iskati v povezovanju, ki je za človeka značilno že vse od njegovih začetkov. Temeljni vzgibi se v zgodovini niso spremenili, čeprav jih glede na okoliščine, v katerih pojav opazujemo, različno razvrščamo. V osnovi se ljudje povezujejo, ker skupaj lažje dosežejo neki cilj. Med seboj se povezujejo posamezniki ali skupine ljudi. Medpodjetniško povezovanje je prostovoljen dogovor o sodelovanju med dvema samostojnima podjetjema ali več. Temelj povezave sta skupna strategija in doseganje koristi za vse partnerje, partnerji pa si delijo vložek za oblikovanje in dosežke skupne povezave.

Povezovanje med podjetji se je pojavilo kot odgovor organizacijske teorije in prakse na spremembe v poslovanju v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja. Podjetja se povezujejo iz različnih vzrokov, v današnjem globalnem konkurenčnem okolju je vsako podjetje vključeno v vsaj nekaj različnih povezav (Golicic, Mentzer, 2005, str. 47). Powell in dr. (1996, str. 116–145) so že leta 1996 ugotavljali, da so podjetja brez povezav redka ter da ima značilno podjetje sklenjenih več partnerskih povezav. Že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se je število povezav med podjetji vsako leto podvojilo, McClenahan in Purdum (2005, str. 68) pa to težnjo po nadaljnjem naraščanju števila povezav predvidevata tudi za prihodnost. Za petsto najboljših podjetij v svetu je značilno, da je vsako od njih sklenilo povprečno šestdeset strateških partnerstev (Dyer in dr., 2001, str. 37–44).

Ob primerjavi današnjega poslovnega okolja slovenskih podjetij in njihovega konkurenčnega položaja v sodobnem globalnem okolju opazimo, da so se razmere od nastanka prvih oblik medorganizacijskih povezav pa do danes tako spremenjale, da so še toliko bolj primerne za oblikovanje povezav med podjetji. Številne sodobne razprave o konkurenčnosti slovenskih podjetij in

spodbujanju razvoja slovenskega gospodarstva s prenosom raziskovalnih dosežkov v gospodarstvo ugotavljajo, da je **partnersko povezovanje med slovenskimi podjetji pomanjkljivo**. Integracija in kooperacija ter splošno transdisciplinarno povezovanje kot temelji sodobne povezane družbe so v Sloveniji premalo razviti in spodbujani (Lesjak, 2006, str. 23).

V literaturi so pogosto uporabljeni različni izrazi za povezave med podjetji: zavezništva, partnerstva, mednarodna družabništva, alianse, konvencije, konference, projekti, mednarodna kooperativna tveganja, koalicije, mreže, skupna vlaganja in drugo. Splošno je lahko opredeljena **kot povezava med vsaj dvema partnerskima organizacijama, ki po implementaciji partnerskega dogovora ostaneta pravno samostojni, si delita ugodnosti in ravnateljske pristojnosti nad dogovorjenimi skupnimi nalogami ter skupaj kontinuirano ustvarjata dodano vrednost na enem ali več strateških področjih** (Yoshino, Rangan, 1995). Pri vseh gre za prostovoljna, dolgoročna, običajno nelastniška družabništva, interesna razmerja dveh ali več, navadno komplementarnih strank ali družabnikov, ki jih dopolnjujejo nekateri medsebojno dopolnjujoči se viri in strateški cilji (Hrastelj, 2001, str. 196). Za razliko od kratkoročnih (taktičnih) povezav se pridevnik »strateške« praviloma uporablja za bolj dolgoročne povezave, ki imajo za povezana podjetja strateški vpliv na njihovo konkurenčnost in uspešnost.

Partnerstvo ali zavezništvo je lahko obravnavano tudi kot **združevanje zmožnosti in sredstev za določen ali nedoločen čas za doseg skupnega cilja** (Mowery, Oxley, Silverman, 1996, str. 78).

3 Razlogi za povezovanje med podjetji

Večanje trga in globalizacija sta bila vedno povezana tudi s pojavom sodelovanja. Glavna razloga za medsebojno povezovanje podjetij sta bila obseg potrebnega kapitala in porazdelitev prevelikega tveganja (Hrastelj, 2001, str. 195). Podjetja se povezujejo z drugimi, da bi dosegala in ohranjala večjo konkurenčnost in uspešnost. Namen povezave je lahko preskrba z nujnimi vhodnimi surovinami in/ali proizvodi (**nabavne oziroma preskrbovalne verige**: npr. Sako, Helper, 1998, str. 387–396), dostop do tehnologije in specifičnega znanja za razvoj proizvodov ali trgov (**inovacijske verige**:

npr. Monstedt, 1995, str. 198–214) ali pa dostop do specifične tehnologije in znanja, ki ni vezano na določeno tržno transakcijo (**veriga učenja**: npr. Chandler, 1992, str. 89–100).

Zaznaven je trend zunanjega izvajanja zaradi osredotočenja na lastne osrednje sposobnosti ali pa zaradi omejenih virov in specializiranega znanja za vsa področja (Very, 1993, str. 85–92).

Kovač (2011, str. 211) pojasnjuje razloge za povezovanje podjetij v sodobnem poslovnem okolju s tem, da podjetja vzpostavljajo in ohranjajo svojo tekmovalno sposobnost ne samo z optimizacijo lastnih zmožnosti, ampak predvsem s sposobnostjo izrabe tudi prvin drugih podjetij in njihovim povezovanjem v celovit poslovni proces.

Povezovanje med posameznimi združbami ne poteka samo zaradi doseganja tekmovalne prednosti na osnovi optimizacije procesa ustvarjanja dodane vrednosti. V ospredje so postavljene tudi **zahteve po vključevanju kupca** ali uporabnika v sam proces ustvarjanja nove vrednosti. Zato se linearno zaporedje posameznih stopenj procesa ustvarjanja dodane vrednosti vse bolj spreminja v navpično in vodoravno razvejano mrežo medsebojnih povezav med različnimi združbami in posamezniki, ki sodelujejo v celotni verigi dodane vrednosti (Prahalad, Ramaswamy, 2004, str. 96).

Kovač (2011, str. 222) kot razloge za povezovanje podjetij navaja še: **doseganje ekonomije obsega, udejanjenje strategije rasti s pomočjo povezovanja, internacionalizacijo in globalizacijo poslovanja, vodoravno in navpično povezovanje znotraj verige vrednosti, zniževanje stroškov delovanja in povečevanje kakovosti opravljenih storitev** (predvsem v primeru nepridobitnih združb).

Vzpostavljane medorganizacijskih povezav je že dolgo poznano kot pomemben **vir inovacij in ustvarjanja novih poslovnih priložnosti** (Powell in dr., 1996).

Motiv za vključevanje v povezave med podjetji sta tudi **razdelitev tveganja in zmanjševanje konkurenčnega pritiska**. Še posebej povezave za dostop do znanja prinesejo veliko tveganje, saj lahko v takšnih sporazumih pretežno konkurenčni partnerji dobijo dostop do intelektualne lastnine partnerja (npr. Hamel, 1991).

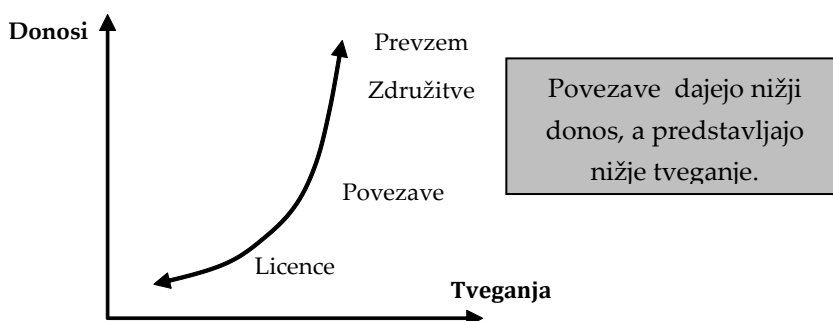
Številni pisci (npr. Todeva in Knoke, 2005, str. 137–138) navajajo kot temeljno spodbudo za **številne povezave predvsem pridobitev novega znanja**, ki se pa lahko pojavlja v različnih oblikah. Hennart in Zeng (2005, str. 105–115) pišeta o **učenju s strateškim partnerjem**, s katerim partnerja skupaj razvijata nove sposobnosti v okviru povezave.

Rast podjetij in potrebe po povezovanju

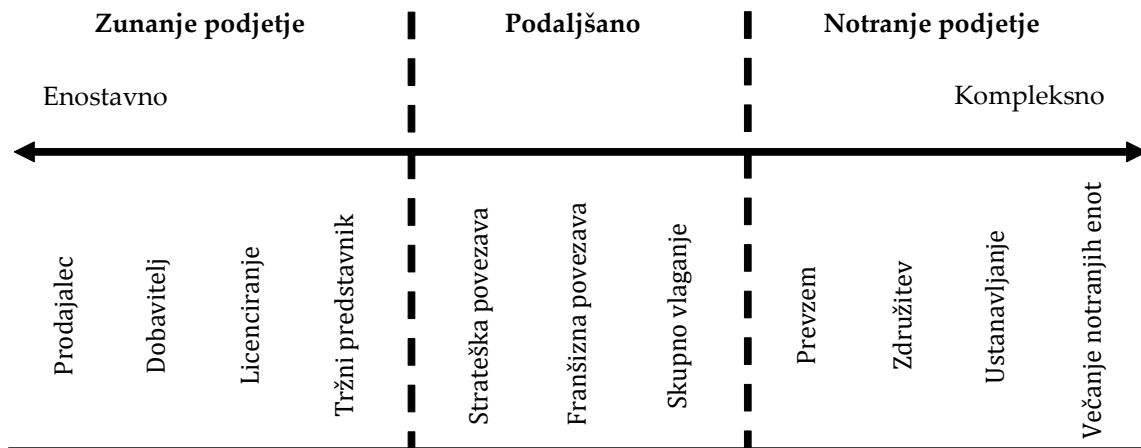
V različnih obdobjih rasti se podjetje znajde v okoliščinah, ko lahko **strateško povezovanje pomeni način, s katerim si omogoči nadaljnjo rast**. Ko se velika ali pa majhna podjetja odločajo o tem, katero obliko rasti bodo izbrala, nimajo na voljo enostranskih rešitev. Z **analizo tveganj in donosov** lahko preučijo možnosti nadaljnje rasti ter ocenijo njihovo primernost glede na tveganje in donose, ki jih prinašajo (slika 1).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je veljalo prepričanje, da so najboljša pot za rast velikih podjetij prevzemi in združitve ter ustanavljanje podružnic podjetja. Izvedba pa žal ni bila podprta s strateškimi načrti in raziskavami, temveč bolj ali manj samo na prepričanju finančnih ustanov, ki so predstavljale vire sredstev in predvidevale, da je razmerje med tveganjem in donosi najugodnejše ob prevzemih kljub zelo velikemu tveganju (Lynch, 1993, str. 35).

Podjetja med rastjo spreminjajo vrste svojih povezav glede na svoje strateške cilje. Lynch (1993) je prikazal spreminjanje organizacijske strukture



Slika 1: Analiza tveganj in donosov podjetja pred povezovanjem (Vir: Prirejeno po Lynch P.R., Business alliance guide: The hidden competitive weapon, 1993, str. 35.)



Slika 2: Prilagajanje povezav in struktur med rastjo podjetja (Vir: Lynch P.R., Business alliance guide: The hidden competitive weapon, 1993, str. 30.)

podjetja glede na njihovo značilnost pri različnih stopnjah velikosti podjetja (slika 2).

Motiv majhnih podjetij za povezovanje se pojavi že takrat, ko potrdijo svojo ustvarjalnost in inovativnost ter podjetniško zagnanost in pripravljenost za tveganje ali pa obvladovanje posebne tržne niše, pa zaradi omejenih virov in dostopov do njih (finančnih, človeških in stvarnih) samo ne more zagotoviti nadaljnje rasti.

Povezovanje omogoča podjetjem delitev znanja in dejavnosti ter povečanje vrednosti za uporabnika. **Rast in uspešnost** posameznega podjetja sta tako dandanes večinoma **odvisni od povezav in pozicioniranja v njih** (Gulati in dr., 2003, str. 24).

4 Razmerja visokega reda

Če pojem **organizacija** razumemo po Lipovcu (1987, str. 35) kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi oziroma podjetju ter namensko uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe, se lahko v nadaljevanju takšno razumevanje razširi na uvajanje medorganizacijskih povezav.

Znotraj podjetja se člani s tem nastale združbe povežejo v strukturo. Takšna opredelitev organizacije po Lipovcu (1987, str. 35) je sestavljena iz dveh delov, in sicer je prvi del sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki poudarja bistvo organizacije in se zdi negiben, statičen. V nastali združbi je vsak človek povezan s takimi razmerji s številnimi drugimi ljudmi. Tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki je navadno poimenovan **organizacijska struktura**.

Drugi del pa predstavlja gibanje, **proces**, v katerem se struktura razvija. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in načrtnosti v delovanju združbe. Organizacijska struktura se odseva v procesu zagotavljanja – v organizacijskem procesu, ki je torej samo dinamična stran, dinamični vidik razmerja, zato kadar govorimo o razmerjih in strukturah, pravzaprav hkrati razumemo s tem tudi procese (Lipovec, 1987, str. 35–36, 49, 60 in 346).

Podjetje kot osnovna celica gospodarstva ne deluje izolirano oziroma osamljeno, temveč v okolju, kjer vzpostavlja interakcijo z drugimi podjetji in drugimi udeleženci na trgu. Podjetja se povezujejo med seboj na trgu ali še preden stopajo v medsebojne tržne stike. Pri tem med njimi nastajajo razmerja. Gre za nove strukture, pri katerih gre za odnose med podjetji in ne med posameznimi ljudmi. Lipovec (1987, str. 208) jih imenuje **strukture visokega reda**. Večina povezav pomeni za vključena podjetja določeno stopnjo prepletenosti, ki je odvisna od pravic, vlog, odgovornosti ali lastniških povezav med podjetji (Bolta, 1997, str. 24). Medorganizacijsko povezovanje se tako lahko obravnava iz organizacijskega vidika, po katerem razmerja med povezanimi podjetji tvorijo t. i. strukture višjega reda (Lipovec, 1987, str. 208).

Osredotočenje na ključne zmožnosti podjetja in vse bolj izrazito zunanje izvajanje aktivnosti posledično vodi v nastajanje mrežnih organizacij. Organizacijski praktiki so poskušali s spremembami organizacijskih pristopov ter so namesto uporabe načrtovanja, določevanja terminov in transfernih cen za koordinacijo začeli uporabljati pogodbe in druge dogovore za povezavo zunanjih podjetij v različne vrste mrežnih struktur. Znotraj večjih podjetij so se pokazale odlične možnosti tudi notranjih mrež za

izkoriščanje koristi silnic zunanjih trgov v samem podjetju.

Zunanje izvajanje, ki vodi v oblikovanje mrežne organizacije, vpliva na spremembe organizacijskih struktur in procesov, saj **spreminja tradicionalni transakcijski način poslovanja, spreminja način ravnanja dejavnosti, preoblikuje vloge ravnateljev** in drugih zaposlenih ter odgovornosti, ki so jim določene. Podjetjem omogoča, da se iz navpično integriranih preoblikujejo v kompleksno mrežno organizirana podjetja, ki temeljijo na povezavah med vpletenimi poslovnimi subjekti.

Strateške povezave so praviloma razumljene kot rešitev za dolgoročne potrebe, izhajajoče iz nižjih transakcijskih stroškov, medtem ko mrežni pristop poudarja še druge vidike. Mrežni pristop temelji na procesni obravnavi, kjer so bolj poudarjene dinamične spremembe (Imai, 1989, str. 124). Značilnost mrežnih organizacij sta tako še večja potreba po prilagajanju in usklajevanju, ki pa v takšnih mrežnih organizacijah narašča z velikostjo in raznovrstnostjo.

5 Vrste povezav med podjetji

Povezave se lahko razlikujejo glede na stopnjo in vrsto povezave: **kratkotrajne povezave z omejeno koordinacijo, trajnejše povezave med udeleženci, trajne povezave in poenotenje identitete med organizacijami.** Podjetja lahko oblikujejo:

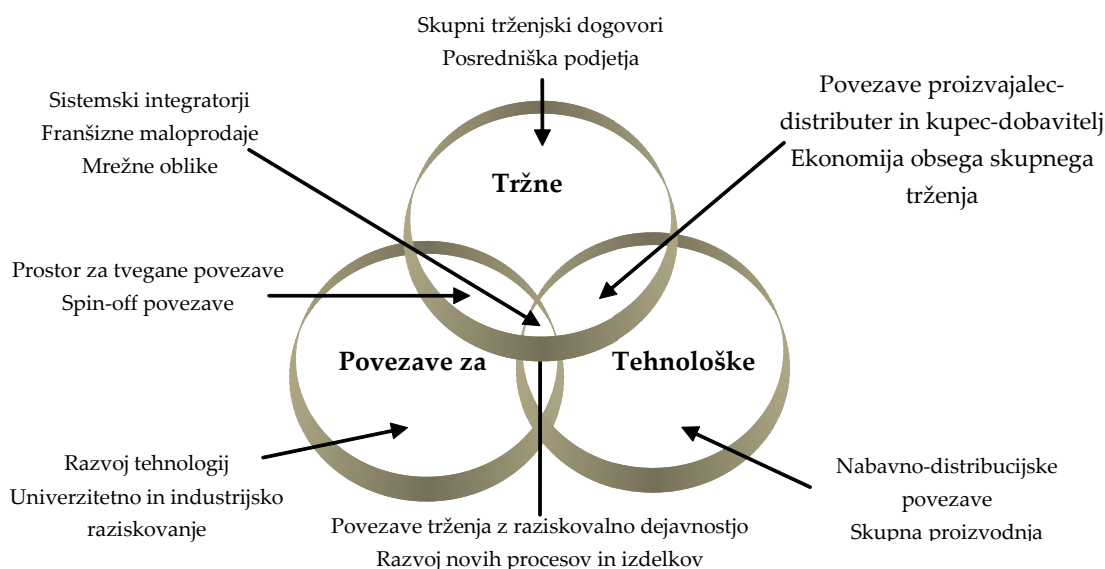
nekapitalske povezave, kapitalske povezave in skupna vlaganja (Margulis, 2003, str. 4).

Hrastelj (2001, str. 221) prepoznavno ločuje pogodbeno zavezništva brez navzkrižnega lastništva ali samostojna podjetja, solastniška zavezništva in skupna vlaganja. Kapitalske povezave so pogostejše pri raziskovalno-razvojnih povezavah.

Hagedoorn (1993, str. 371–385) navaja **tehnološke in tržne povezave** kot dve najpogostejši obliki povezav. **Tehnološke povezave** so pogosto potrebne v visoko tehnoloških panogah; s hitrim tehnološkim razvojem, zahtevnimi proizvodi in visokimi stroški razvoja proizvodov namreč postane sodelovanje med podjetji ključnega pomena (Teece, 1992, str. 1–25). Prispevek povezave je predvsem v manjši investiciji v raziskave in razvoj, v nižjih transakcijskih ter fiksnih stroških, zaščiti znanja pred razlaščenjem ter lažjim prenosom tihega znanja (Das in dr., 1998, str. 29). **Tržne povezave** vključujejo predvsem sodelovanje na področjih prodaje, oglaševanja, delitve blagovne znamke oziroma celotne tržne in storitvene mreže (Hagedoorn, 1993, str. 371–385) ter pomenijo možnost vstopa na nove trge, v nove tržne segmente ali celo panoge (Harrigan, 1988a, str. 141–158).

Vzorci povezovanja med podjetji so odvisni od trgov, proizvodov in tehnologij (slika 3).

Tržne povezave navadno nastajajo v obdobju, ko proizvod v svojem življenjskem ciklu doseže zrelo fazo ali celo fazo upadanja, medtem ko se tehnološke povezave vzpostavljajo predvsem v začetnih fazah življenjskega cikla. S tem razlogom

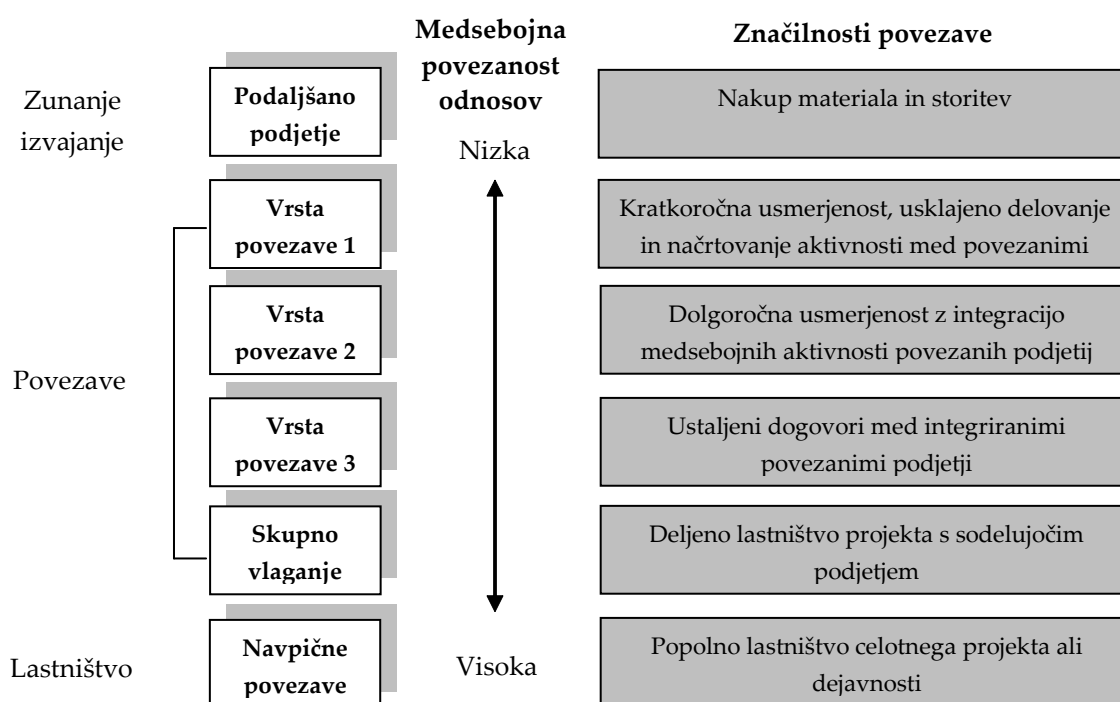


Slika 3: Vzorci povezovanja med podjetji (Vir: Prilagojeno po Lynch P.R., *Business alianse guide: The hidden competitive weapon*, 1993, str. 58.)

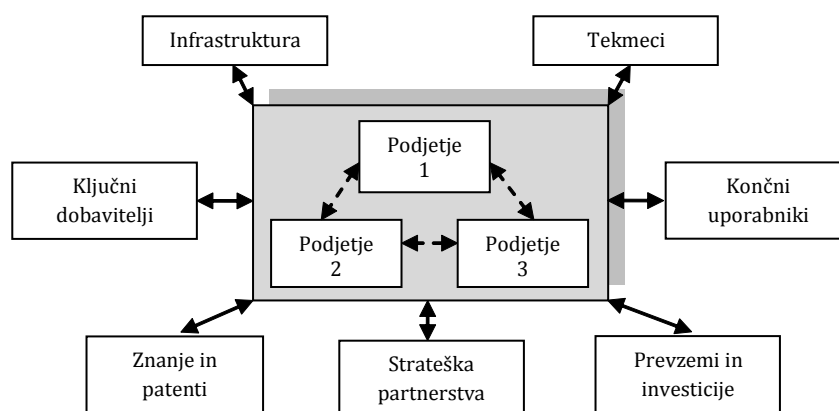
Hagedoorn (1993, str. 371–385) zagovarja mnenje, da podjetja, ki vstopajo v tehnološke povezave, pridobijo več kot tista, ki vstopajo v tržne povezave. Temu mnenju se pridružujeta tudi Das in Teng (1998, str. 21–42), ki sta v svoji raziskavi ugotovila, da je organizirani trg vrednostnih papirjev bolj naklonjen tehnološkim povezavam kot tržnim, saj se že na objavljene napovedi povezav pozitivno odziva. Todeva in Knoke (2005, str. 123–148), Hagedoorn in Schakenraad (1994, str. 291–309) ter Das in dr. (1998, str. 27–41) dokazujejo večjo donosnost tehnoloških in raziskovalno-razvojnih povezav v primerjavi s preostalimi. V visoko tehnoloških panogah sta

prenos tehnologije in skupni R&R težko ločljiva oziroma kompleksno povezana, zato sta v raziskavah večkrat enotno obravnavana (Das, Sen, Sengupta, 1998, str. 28).

Različni avtorji (npr. Todeva, Knoke, 2005, str. 124–125) navajajo različne oblike povezav med podjetji, skupno pa jih lahko razvrstimo v trinajst vrst povezav, in to od navpično integriranih (hierarhično vodenih) do bližnjih transakcijskih (tržno vodenih): hierarhične povezave (polni nadzor s prevzemom ali združitvijo), skupno vlaganje (angl. joint venture), investicije v lastniške deleže (nakup manjšinskega ali večinskega deleža), sodelovalne zveze (večinoma



Slika 4: Navpično povezovanje v verigi dodane vrednosti (Vir: Prirejeno po Graham J. H. in dr., Marketing strategy and competitive positioning, 1998, str.187.)



Slika 6: Peta generacija inovacijskega procesa z oblikovanjem povezav (Vir: Prirejeno po Rothwell, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process, 1994, str. 27.)

manjša podjetja za koriščenje skupnih virov), raziskovalno-razvojne povezave (predvsem pri zahtevnih tehnologijah), strateški dogovori o sodelovanju (pogodbene mreže), karteli (velika podjetja za nadzor posameznih panog), franšizing, licenčne povezave, podpogodbene mreže, panožne skupine za standardizacijo, akcijske skupine (skupno lobiranje) in tržne povezave (izključna uporaba mehanizma cene).

V razvoju odnosov med podjetjema opazimo povečevanje medsebojne odvisnosti partnerjev, ki je odvisna od vse trdnejših dogovorov, integracijo njunega poslovanja in navsezadnje medsebojno lastništvo deleža podjetij. Razvoju odnosov sledijo tudi formalne oblike sodelovanja vse od preprostega zunanjega izvajanja storitev (angl. outsourcing) naprej, ki se lahko razvije v tesnejše sodelovanje (Graham, 1998, str. 187). Slika 4 prikazuje navpično povezovanje podjetij v verigi dodane vrednosti.

Pomemben vidik medpodjetniških povezav izhaja iz t. i. inovacijskih povezav. V zdaj že peti generaciji (slika 6) takšnih vrst povezovanj (od sredine 1990) podjetja ostajajo zavezana k zbiranju tehnološkega znanja, nadaljuje se intenzivno strateško povezovanje, hitrost je na trgu še bolj pomembna. Podjetja si prizadevajo za večjo odzivnost in prilagodljivost. Hitrost inoviranja je pomemben dejavnik, ki določa konkurenčnost podjetij. Sposobnost za nadzor hitrosti razvoja izdelkov je mogoče razumeti kot ključno sposobnost podjetja.

V peti generaciji t. i. inovacijskih procesov intenzivno nastajajo povezave med podjetji različnih velikosti in sposobnosti, da bi izkoristila široko zbrano tehnološko znanja za hitrejši odziv na tržne zahteve po novih izdelkih in/ali storitvah. Za povečanje razvojne hitrosti in učinkovitosti je v peti generaciji inovacijskega procesa, torej inovacijskem procesu v povezanih podjetjih, ugotovljenih več vplivnih dejavnikov, od katerih so predvsem pomembni: 1. zavezanost in podpora vrhnjega ravnateljstva, 2. mobilizacija in zavezanost virov, 3. uporaba mešanih večfunkcijskih timov in skupin iz različnih podjetij med razvojem in izdelavo prototipov, 4. tesne povezave s ključnimi dobavitelji, 5. dostop do zunanjega znanja in 6. uporaba povezanih komunikacijsko-informacijskih sistemov med dobavitelji, proizvajalci in tudi končnimi uporabniki (Rothwell, 1944, str. 14–27).

6 Asimetrične povezave med podjetji

Pogost pojav so t. i. asimetrične povezave med podjetji. **Asimetričnost povezave** je opredeljena kot sposobnost organizacije, da uveljavi moč, vpliv in nadzor nad drugo organizacijo in njenimi viri (Cooper in dr., 1997, str. 67–89). **Asimetrično razmerje** pomeni, da obe strani nista enaki. To je torej lahko razmerje, ko eden bolje pozna drugega kot nasprotno ali pa razmerje, ko ima eden večjo moč kot drugi. Asimetrično razmerje se lahko nanaša tako na vložke kot delitev rezultatov skupnega dela (WikiAnswers, 2012). **Asimetrija med partnerjema** se lahko pojavi v velikosti podjetja (Vyas in dr., 1995, str. 47–60; Newburry), v literaturi navadno izraženi s številom zaposlenih (Steensma in dr., 2000, str. 951–973), relativnim obsegom sredstev (Harrigan, 1988a, str. 154) in višino prihodkov. Izražena je lahko tudi z organizacijsko kulturo (Doz, 1988, str. 31–57), nacionalnim poreklom (Harrigan, 1988a, str. 154), stopnjo izkušenosti s povezavami (Harrigan, 1988a, str. 154) ter z ugledom (Vyas in dr., 1995, str. 47–60) in tudi v koristih iz povezave (Subramani, Venkatraman, 2003). V asimetričnih povezavah naj bi si partnerji tako delili vložek, investicije in tveganje. Asimetrične povezave med velikimi in malimi podjetji so se začele povečevati proti koncu osemdesetih let, zlasti zaradi porasta neuspešnih prevzemov malih podjetij.

Nekateri avtorji (npr. White, 2010) poudarjajo, da **partnerja v razmerju nikoli nista povsem enaka v vseh pogledih oziroma značilnostih**, s čimer obravnavi asimetričnih povezav dodamo še večjo pomembnost. Vedno je manj ali bolj čutiti asimetrije, ki so lahko osnova prevladujočemu položaju glede na partnerja.

Pogosta so **mnenja o optimalnosti asimetričnih povezav** med velikimi in manjšimi podjetji, saj gre praviloma za sinergijsko dopolnitev manjkajočih vsebin pri obeh partnerjih (Chi, 1994, str. 279–286). Doz (1988, str. 31–57) na osnovi petletnega opazovanja asimetričnih povezav ugotavlja, da v večini primerov mala podjetja izvajajo raziskave in razvoj ter prenos inovacij za velika podjetja, medtem ko velika podjetja malim omogočajo hiter dostop do svetovnega trga ter izkušnje z masovno proizvodnjo. Velika podjetja ponujajo tudi obsežnejše finančne in fizične vire, vpeljane prodajne poti, ravnateljske zmožnosti in spretnosti za učinkovito uresničevanje ciljev povezave, medtem ko manjša podjetja navadno ponujajo poleg inovativnih dosežkov raziskav in razvoja še podjetniško energijo.

Majhna zagonska podjetja po ugotovitvah raziskav lahko iz asimetričnih povezav veliko pridobijo, ker imajo možnost učinkovitega prenosa znanja in sposobnosti od večjega partnerja (Baum, 2002). Majhna podjetja posedujejo omejene vire, kar ob hitrih tehnoloških spremembah in globalnem trgu predstavlja veliko oviro. Z asimetričnimi povezavami se lahko izognejo samostojnemu iskanju novih trgov, usposabljanju specialistov in zagotavljanju virov, predvsem finančnih, za omogočanje konkurenčnosti in rasti.

Asimetrične povezave podjetij omogočajo sodelovanje pri dopolnjevanju pomanjkanja virov, ustvarjanju priložnosti za prenos znanja ali zadovoljevanju strateških ciljev, kot sta vstop na nove trge ali delitev tveganja pri razvoju novih tehnologij. Kljub tem koristim pa številne asimetrične povezave ne izpolnjujejo pričakovanj partnerjev z zelo visoko, lahko označimo že kar z alarmantno stopnjo propada v več kot polovici primerov (npr. Kok, Wildeman, 1999; Nafei, 2003).

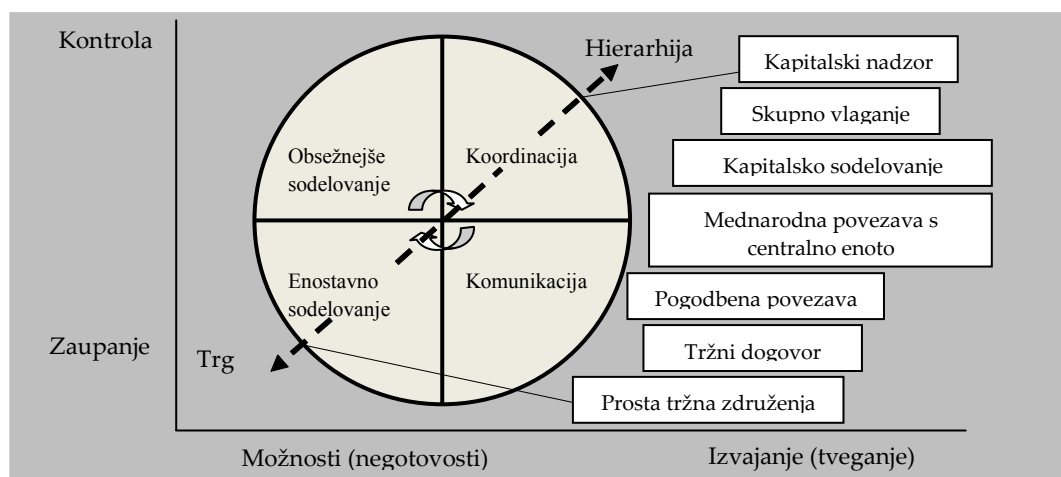
Kljub popularnosti in koristim medpodjetniških povezav pa vsi dokazi niso pozitivni. Veliko medpodjetniških odnosov ne dosega pričakovanj udeležencev v teh odnosih (Barringer, Harrison, 2000, str. 368). **Številni analitiki navajajo visoko stopnjo neuspešnih medorganizacijskih povezav** (Harrigan, 1988a, str. 141–158). Npr. Kok in Wildeman (1999, str. 2–3) navajata kar 60- do 70-odstotni delež neuspešnih medorganizacijskih povezav.

7 Značilnosti povezav med podjetji

Rule, Ross in Donougher (1999) so poudarili dejstvo, da je začetna točka vsake uspešne povezave **ujemanje filozofije in ciljev podjetja s pravilno obliko povezav**. Harriganova (1988b, str. 205–226) dokazuje, da so povezave uspešnejše, kadar imata partnerja oblikovana **poslanstva in cilje**, ki se strateško dopolnjujejo ter posedujejo enakovredne **zmožnosti virov, ravnateljstva in drugih pomembnih dejavnikov**. Obojestranske potrebe partnerjev po vzpostavitvi strateškega partnerstva utrjujejo njuno povezavo in jo vzdržujejo v ravnotežju.

Pri oblikovanju sistema ravnanja povezave je treba izbirati med pristopi, ki temeljijo na **nadzoru ali zaupanju**. Ali se nadzor in zaupanje izključujeta ali dopolnjujeta, je odvisno od stopnje tveganja, s katero se povezava spopada. Uravnotežena odločitev med nadzorom in zaupanjem se mora ujemati s strukturo ravnanja povezave, pri tem pa upoštevati stopnjo tveganja za oba partnerja (Roijakkers, de Man, 2009). V zelo nevarnih razmerah partnerja uporabljata kompleksne kombinacije nadzora in zaupanja na dopolnilen način. V nenevarnih razmerah pa je pričakovano, da sta nadzor in zaupanje medsebojna nadomestka. Nizke ali vmesne stopnje tveganja zahtevajo strukturo ravnanja povezave, ki temelji izključno na zaupanju ali izključno na nadzoru, medtem ko visoka stopnja tveganja zahteva dopolnilno prisotnost tako nadzora kot zaupanja (slika 7).

Zaupanje ima v tem pogledu vlogo organizacijskega principa pri ravnanju



Slika 7: Struktura ravnanja povezave v odvisnosti od stopnje tveganja (Vir: Prirejeno po N. Roijakkers, A.P. de Man, Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk, 2009, 75–95.)

medorganizacijske povezave, kar pa ima svoje omejitve. Razvoj komunikacijsko-informacijske in tudi sociološke spremembe narekujejo bolj časna, hitra in spremenljiva razmerja med podjetji in posamezniki iz njih. **Zaupanje med posamezniki** je tako težje graditi, zato ostaja večje zanašanje na **zaupanje med podjetji**. Pri tem se prepoznavajo struktura, kultura, pravila in predpisi, pa pogosto tudi ugled podjetja, na katerih temelji zaupanje v neko podjetje (Van de Ven, Ring, 2005).

Nasprotujoči si težnji v povezavi sta **togost** in **fleksibilnost**. Togost je potrebna za povezovanje interesov obeh partnerjev in preprečevanje preračunljivosti, medtem ko fleksibilnost omejuje tveganje in se prilagaja spreminjajočim se razmeram. Strateške povezave so v primerjavi z drugimi oblikami organizacij notranje bolj fleksibilne, vendar pa je treba poudariti, da prevlada togosti ali fleksibilnosti lahko vodi do nestanovitnosti povezave. Prevelik poudarek fleksibilnosti lahko povzroči v povezavi nov sistem, ki zahteva zelo malo nadzora (Das in Teng, 2000, str. 77–101).

Pri vzpostavljanju povezav so pogosto prisotni tudi negotovost in nesporazumi (Hamel, Doz in Prahalad, 1989, str. 133–139). Podjetja težko natančno ocenijo, kaj jim lahko omogoči tehnologija drugega podjetja. Tehnologije pogosto še niso dovolj jasne in razvite, kar je lahko posledica tudi še nezadostne usklajenosti ciljev povezave. Das in Teng (2000, str. 77–101) govorita tudi o nepopolnem strateškem načrtovanju in izvedbi ter o nerealno postavljenih ciljih kot o mogočih vzrokih za nestanovitnost povezave. Stafford (1994, str. 64–74) pa zagovarja mnenje, da podjetji v povezavi nista dovolj potrpežljivi, da bi dosegli zastavljene cilje povezave. Negotovost se kaže tudi v različnih prispevkih podjetja v povezavo. Če podjetje prispeva premalo, je neuspešno in ne izpolni ciljev povezave, medtem ko lahko prevelik prispevek in odprtost vodita partnersko podjetje do prevladujoče pogajalske moči v povezavi (Doz, 1988, str. 31–57).

Sočasnost sodelovanja in tekmovalnosti med partnerjema je pomembna značilnost povezav. Medtem ko je tekmovalnost opredeljena kot sledenje lastnim interesom na račun partnerja, pomeni

Tabela 1: Prilagajanje ravnanja za uspešnost povezav

Tradicionalni način ravnanja povezav	Novi način ravnanja povezav
Popoln nadzor nad lastnimi sredstvi.	Deljen nadzor nad sredstvi v povezavi.
Zaprta struktura podjetja.	Odprta struktura podjetja.
Nesoglasja se rešujejo prek hierarhije.	Odvisnost od pogajalskih sposobnosti.
Uspeh temelji na konkurenčnosti.	Uspeh temelji na sodelovanju.
Poudarek na zaupnosti informacij.	Nujnost deljenja informacij s partnerji.
Osredotočenje na notranjem razvoju konkurenčnih prednosti.	Uporaba povezav kot vzvoda za doseganje konkurenčnih prednosti.
Pogost sindrom »izumljeno drugje«.	Spodbuda za iskanje novih idej in rešitev.
Upoštevanje notranjih stereotipov.	Rušenje stereotipov s pomočjo ustvarjanja timov.
Občutenje želje po ohranjanju statusa »quo« in branjenja pozicije.	Izogibanje pasti t. i. »včerašnje pameti«.
Pomembnost dobre komunikacije ni cenjena zaradi funkcijske organiziranosti.	Dobra komunikacija je poudarjena in nujna.
Občuten je strah pred neuspehom.	Neuspeh je dovoljen in pričakovan.
Strateške povezave predstavljajo nevarnost.	Strateške povezave so strateško orodje.
Počasna odzivnost na spremembe.	Odzivnost in prilagodljivost.
Kratkoročna usmerjenost.	Dolgoročna usmerjenost.
Ni sistematičnega iskanja strateških partnerjev.	Načrtno iskanje novih možnosti za strateške povezave.

Vir: Prirejeno po Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C., An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework, Journal of Business and Industrial Marketing, 1995, str. 56-58.

sodelovanje sledenje skupnim interesom in koristim povezave (Das in Teng, 2000, str. 85). Na prevladujoče sodelovanje ali tekmovalnost vpliva vrsta povezave: podobna podjetja medsebojno bolj tekmujejo, ob vključenosti posameznih podjetij v različne verige oziroma mrežne povezave pa te lahko medsebojno bolj sodelujejo.

Ravnanje povezave naj bi poiskalo ravnovesje med obema dejavnikoma (Teece, 1992, str. 1–25). Pomanjkljivo sodelovanje lahko privede do prevladujočega vedenja partnerja ter do nezadovoljstva v povezavi (Das in Teng, 2000, str. 85).

Spremenjene razmere vplivajo tudi na ravnanje povezav med podjetji. Vyas in dr. (1995, str. 56–58) so poskušali izpostaviti, kaj vse prinaša novi način ravnanja v primerjavi s tradicionalnim (tabela 1).

Vyas in dr. (1995, str. 47–60) navajajo "odnos" kot eno izmed razsežnosti strateških povezav. Uspešne povezave so pogosto rezultat visoke stopnje zaupanja, pridobljene z minulim uspešnim sodelovanjem. Takšne povezave lahko trajajo daljše časovno obdobje, tudi desetletje in več, in na podlagi njih nastanejo številni novi proizvodi.

Na uspešnost medpodjetniških povezav znatno vpliva mehanistični ali organski model organizacije. po **mehanističnem modelu so v organizaciji** aktivnosti razčlenjene na posamezne specializirane naloge in odločitve sprejete centralizirano na vrhu organizacije. Nasprotno sta v **organskem modelu organizacije** poudarjena timsko delo in vsestransko komuniciranje, odločitve se sprejemajo decentralizirano (Rozman, Kovač, 2012, str. 225–226).

Organska organizacija je manj učinkovita od mehanistične, vendar pa je uspešnejša pri doseganju inovativnosti in vzpostavljanju strateških medpodjetniških povezav, s tem pa tudi pri prilagajanju negotovemu okolju (Robey, Sales, 1994, str. 100). Ta spoznanja sprožajo močno težnjo podjetij po spreminjanju organizacije v bolj organsko (Tidd, Bessant, 2009, str. 105). Obe zvrsti, mehanistična in organska, se v okviru istega podjetja ne izključujeta. Dandanes ni podjetja, ki bi bilo povsem mehanistično organizirano, vendar pa imajo podjetja, zlasti velika, vrsto mehanističnih značilnosti (Rozman, 2011, str. 88). Moderno gospodarstvo zahteva vse bolj organske sisteme, ki jih sestavljajo številne majhne, samostojno vodene združbe. Takšne združbe se veliko lažje prilagajajo področnim okoljem.

Izsledki številnih raziskav potrjujejo domnevo, da je **oblika organizacije, ki vsebuje pretežni del organskih lastnosti, bolj naklonjena razvoju inovativnosti in strateškemu povezovanju z**

namenom dostopa do znanja, tehnologije in skupnega razvoja novih izdelkov in/ali storitev.

8 Aasimetrične povezave slovenskih podjetij

Ugotavljanju položaja in dejavnikov uspešnosti asimetričnih povezav je bila namenjena raziskava, opravljena med velikimi slovenskimi podjetji (Vračar, 2012). Vzorčni okvir so pomenila velika podjetja (ZGD-1, Ur.l. RS, št. 42/2006, 60/2006 popr.), pri čemer je bilo kot dodatno merilo izbire uporabljeno število zaposlenecv (vsaj sto povprečno zaposlenih v zadnjem poslovnem letu). Od vseh 275 podjetij, ki v Sloveniji ustrezajo zgornjim kriterijem (Ajpes, 2010; Gvin, 2010), je 115 podjetij izpolnilo in vrnilo anketni vprašalnik vsaj za eno asimetrično povezavo. V raziskavo vključena velika slovenska podjetja so podala odgovore za svoje asimetrične povezave, v katerih sama predstavljajo asimetrično večjega ali manjšega partnerja, s čimer je bila zagotovljena enakomernost vzorca raziskave asimetričnih povezav.

Ugotovitve so potrdile, da dejavniki asimetričnih povezav vplivajo na osnove konkurenčnih prednosti, konkurenčne prednosti, učinkovitost in uspešnost povezanih podjetij. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na učinkovitost in uspešnost povezanih slovenskih podjetij, so naslednji:

- usklajenost vizije, ciljev in strategij
- usmerjenost k enakim ciljem
- realnost ciljev in zadostno potrpljenje
- formaliziranost povezave (pogodba, dokumentacija idr.)
- medsebojno dopolnjevanje in način dela
- kakovost komuniciranja
- ujemanje etičnih in moralnih vodil
- motiviranost obeh povezanih podjetij
- učenje povezane organizacije
- samostojna konkurenčnost in uspešnost partnerjev
- enotnost upravljanja
- samostojnost partnerjev
- obojestranska vključenost v ravnanje povezave

Primerjava skrajnih skupin najboljših in najslabših asimetričnih povezav po merilu uspešnosti je pokazala precejšnjo razliko v dejavnikih asimetričnih povezav, ki so potrdili medsebojno statistično razlikovanje pri preučevanih dejavnikih asimetričnih povezav. Odgovor na vprašanje, **kako uspešna velika podjetja ravnaajo s svojimi**

asimetričnimi povezavami, oziroma natančneje izraženo, obvladujejo dejavnike asimetričnih povezav, da z njimi dosegajo in ohranjajo svojo konkurenčnost in uspešnost, je precej razviden iz ugotovitev raziskave:

- oblikujejo vizije, namene in cilje povezovanja ter temu skladno strategije povezovanja, ki izhajajo iz sprejetih poslovnih strategij,
- svoje notranje strukture, kulture in strategije poskušajo tako uskladiti, da podpirajo in pospešujejo uspešno asimetrično povezovanje (odprtost, komunikacija, zavedanje pomena idr.),
- pri izbiri partnerja upoštevajo vidike mogočega medsebojnega dopolnjevanja, nemotenega skupnega dela, komunikacije idr.,
- s partnerjem se po izbiri tega v začetni fazi uvajanja povezave poskušajo odprto uskladiti o viziji, ciljeh povezave, pričakovanjih in načinih dela ter okvirnem terminskem načrtu (določitve vsaj ključnih mejnikov),
- ne glede na različne namene in tudi primarne cilje, ki izhajajo iz asimetričnosti obeh partnerjev, poskušajo opredeliti cilje povezave, ki so za oba partnerja sprejemljivi, ter potrditi usmerjenost v doseganje tako opredeljenih ciljev,
- vzpostavljajo mešane time in osebne stike med zaposlenci obeh podjetij ter poskrbijo, da ni ovir v t. i. »kemiji« med posamezniki in načinom komunikacije med partnerjema,
- že med vzpostavljanjem in pozneje med izvajanjem si prizadevajo za čim višjo raven kakovosti komunikacije,
- pojav nesporazumov in negotovosti poskušajo reševati hitro in v odprti komunikaciji, sporne okoliščine pa pozitivno izkoriščati,
- v povezavi kažejo dovolj potrpljenja za doseganje uspehov,
- medsebojno si toliko zaupajo, da je izvajanje povezave dovolj sproščeno in ustvarjalno,
- učenje poteka v skupni oziroma povezani organizaciji, tako da je omogočen zadosten pretok znanja,
- ravnateljstvo obeh strani povezavi namenja pozornost in podporo,
- ravnateljstvo redno nadzira izvajanje povezave ter skrbi za uravnoteženost med togostjo in prilagodljivostjo ter med sodelovanjem in tekmovalnostjo.

Raziskava je potrdila, da sta skupna konkurenčna prednost in uspešnost povezanih medsebojno asimetričnih podjetij odvisni od vrste in značilnosti

takšnih asimetričnih povezav. Podjetje si mora zgraditi t. i. organizacijsko sposobnost povezovanja. **Organizacijska sposobnost** uvajanja povezav podjetij je tako eden izmed ključnih dejavnikov, ki odločajo o uspešni uresnitvi sprejetih strateških ciljev in doseganju konkurenčnih prednosti s pomočjo povezav, ki pa ne smejo biti zapostavljene, temveč nasprotno, večinoma upoštevane. O konkurenčni sposobnosti podjetij bo najbolj razlikovalno odločala organizacija, tako zunanja kot notranja, ki bo lahko učinkovito podprla poslovne procese, ki jih ta podjetja izvajajo ali to želijo.

Bistvo sposobnosti prilagajanja infrastrukture strateškim povezavam je v **integraciji povezave v vsakodnevne procese podjetja**. Povezave se ne sme obravnavati kot poseben projekt, za katerega je odgovorna določena skupina ljudi, ampak se morajo z njim spoprijeti vsi zaposlenci ali vsaj njihovo čim večje število. Kljub temu je priporočljivo določiti posameznike – strokovnjake s področja povezovanja, ki diskretno širijo znanje in dobro prakso, kadar vendarle nastane potreba po specifičnih znanjih (Dyer in dr., 2001, str. 37–43).

9 Sklep

Medpodjetniške povezave so v stalnem porastu ter postajajo zelo močno sredstvo za uresničevanje ciljev in zmanjševanje negotovosti okolja. V Sloveniji po navedbah več avtorjev premalo izkoriščamo možnosti, ki jih omogoča medpodjetniško povezovanje. Sodelovanje in splošno transdisciplinarno povezovanje podjetij sta v Sloveniji premalo razvita in spodbujena (Lesjak, 2006, str. 23; MZG in dr., 2011).

Kljub porastu medpodjetniškega povezovanja je **razumevanje kompleksnosti** njihovega vzpostavljanja in napovedovanja uspeha še vedno v razvijanju. Poznane so številne prednosti povezovanja ter obenem tudi mnoge slabosti in nevarnosti. Raziskave in izkušnje kažejo, da gre uspeh na tem področju, bolj kot srečnemu naključju, pripisati načrtnemu in celostnemu pristopu vključevanja podjetij v partnerske povezave.

V današnjem okolju lahko opazimo premike v strategijah podjetij: govorimo lahko o prehodu **iz časa tekmovanja v čas sodelovanja**. Pogodbene odnose zamenjujejo partnerski. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij ter ne zapisana pravila njihovega sodelovanja.

Največjo oviro za uspešnost povezav pomeni **organizacijska sposobnost prilagajanja**

povezovanju, ki je veliko bolj pomembna od finančnih in tehničnih vidikov uvajanja povezav.

Opisane smernice postavljajo pred ravnateljstvo v podjetjih zahtevo po spremembi dosedanjega pojmovanja povezovanja med podjetji. Spreminjanje pojmovanja pa prinaša nove razsežnosti na področju oblikovanja medpodjetniškega sodelovanja. Strateško povezovanje okoli skupne naloge na temelju osrednjih sposobnosti ob sočasnem zagotavljanju visoke odzivnosti in prilagodljivosti prinaša nove oblike povezav in nove izzive ravnateljem.

Literatura in viri

- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Baum, J. A. (2002). *Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Burns, Tom, & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (3rd ed.). Tavistock, Oxford University Press.
- Chandler, D. Alfred (1992). Dupont: Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79–100.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271–290.
- Creativ, novi mediji d.o.o., Podjetniški inkubator. Najdeno dne 14. marca 2010 na spletnem naslovu: http://www.creativ.si/creativ1/aktualno_nivo2.asp?id=318.
- Das, S., & Teng, B. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 27–41.
- Doz, Yves L. (1988). Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. V Farok J. Contractor and Peter Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books.
- Dyer, H. J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make Strategic Alliance work. MIT, *Sloan Management Review*, 42(4), 37–44.
- Golicic, I., Susan, & Mentzer, T. John (2005). Exploring the Drivers of Interorganizational Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 47–71.
- Golicic, Susan L., Foggin, James H., & Mentzer, John L. (2003). Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, 24(1), 57–76.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988a). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988b). *Strategic alliances and partner asymmetries*. V F. J. Contractor, P. Lorange (Ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, 205–226. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hellriegel, D., Jackson, Susan E., & Slocum, John W. Jr. (1999). *Management* (Eighth Edition). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hennart, J. F., & Zeng M. (2005). Structural Determinants of Joint-Venture Performance. *European Management Review*, 2, 105–115.
- Hennart, Jean-Francois (2006). Alliance Research: Less is More. *Journal of Management Studies*, 43, 1621–1628.
- Hrastelj, Tone (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Imai, K. (1989). Evolution of Japan's corporate and industrial networks. V Carlsson, B., ed., *Industrial dynamics: Technological, organizational and structural changes in industries and firms*. Boston (MA), Kluwer Academic Publishers, 123–155.
- Kok, G., & Wildeman, L. (1999). *High touch partnering: beyond traditional selection perspectives*. KPMG Alliances.
- LaPedus, Mark (1995). Monitor Venture in Asia. Manhasset, *Electronic Buyers' News*, 27. Nov., 64.
- Lesjak, Dušan (2006). Konkurenčnost skozi večje povezovanje. Ljubljana: *Dnevnik, Poslovni Dnevnik*, 27. mar., str. 23.
- Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lynch, P. R. (1993). *Business alliance guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley & Sons.

- McClenahan, John S., & Purdum, Traci (2005). Collaborating to Grow. *Industry Week*, 254, 8. August, 68.
- Megušar, A. (2002). *Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Mowery, David C., Joanne, E. Oxley, & Brian, S. Silverman (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue, Winter), 77–91.
- MZG et al. (2011). *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011 z usmeritvami za 2012*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo, Vlada RS.
- Nafei, Yasser (2003). *Asymmetrical inter-organization relationships creation: Achieving success by leveraging resource dependence and social networks*. Illinois, USA, Benedictine University.
- Powell, W., Kenneth, W., Koput, W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Prahalad, C K, & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roijakkens, N., & De Man, A.P. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Rozman, Rudi, & Kovač, Jure (2012). *Management*. Ljubljana, GV Založba.
- Rozman, Rudi, Mihelčič, Miran & Kovač, Jure (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rule, E., Ross, N., & Donougher, M. (1999). Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. *Pharmaceutical Executive*, 19(1), 78–83.
- Sako, Mari, & Helper, Susan (1998). Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 387–417.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5), 951–973.
- Subramani, M.R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 46, 46–62.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economics and Behavior Organization*, 18, 1–25.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148.
- Very, Philippe (1993). Success in Diversification: Building on Core Competences. *Long Range Planning*, 26(5), 80–92.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers D. (1995). An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 47–60.
- White, D. Mark (2010). Does your partner take advantage of your commitment? *Psychology Today*, May 9.
- WikiAnswers.com (2012). Najdeno dne 23. marca 2012 na spletnem naslovu: http://wiki.answers.com/Q/What_is_an_asymmetric_relationship.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

Dr. Viktor Vračar je leta 1995 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, nato 2002 magistriral in 2012 doktoriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja poslovanja in organizacije. Deluje v gospodarstvu na vodstvenih delovnih mestih v domačih in tujih podjetjih. Preučuje širše področje managementa in organizacije, v praksi prenaša in v njej preskuša teoretične ugotovitve ter se dejavno udeležuje posvetov in konferenc doma in v tujini.