

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

2.3.3. Strateška partnerstva kao kombinovani metod rasta preduzeća

Generalna (opšta) strategija preduzeća mora da pruži odgovor na tri međusobno povezana pitanja (Carpenter i Sanders, 2007, str. 187):

- U kojim poslovnim područjima (oblastima, arenama) će preduzeće konkurisati?
- Koja sredstva (načine) će koristiti za ulazak/izlazak iz određenog posla?
- Kojom ekonomskom logikom će se voditi prilikom odlučivanja da konkuriše u određenom poslu odnosno poslovima?

Pri tome, ekonomska logika se odnosi na to kako firma namerava da ostvari profit ulaskom u određeni biznis, odnosno kako će generisati pozitivne prinose u odnosu na uloženi kapital implementirajući izabranu strategiju. Odgovori na gore postavljena pitanja treba da omogućе da se na bazi izabrane generalne strategije obezbedi determinisanje pravog miksa poslova u poslovnom portfoliju i da tako strukturiran miks poslova generiše vrednost za vlasnika(e).

Jedno od centralnih pitanja generalne strategije preduzeća odnosi se na izbor načina ostvarivanja rasta u izabranim poslovnim oblastima, što se u suštini svodi na izbor između sledećih strategijskih opcija: 1) sopstvena proizvodnja proizvoda, delova, repromaterijala i u tom smislu favorizovanje internog metoda rasta kroz vertikalnu integraciju kao osnovni pravac rasta; 2) favorizovanje kupovine na tržištu i, u skladu sa tim, opredeljenje za eksterni metod rasta kroz strategije preuzimanja, kupovine, spajanja i pripajanja preduzeća u cilju obezbeđenja potrebnih resursa i kompetencija; i 3) oslanjanje, u ostvarivanju ciljeva rasta, na dugoročne aranžmane saradnje (kooperacije) sa poslovnim partnerima i u tom smislu favorizovanje kombinovanog metoda rasta kroz strategijske alijanse i druge oblike strateških partnerstava (Stefanović, 2010, str. 46).

Dinamizam okruženja i izmenjeni uslovi poslovanja doveli su, poslednjih decenija, do smanjenja atraktivnosti vertikalne integracije kao pravca rasta i sve češćeg napuštanja sopstvene proizvodnje kao strategijske opcije u izboru metoda rasta. Povećanje globalne konkurencije i brze tehnološke promene, praćeni tendencijom vertikalne dezintegracije velikih preduzeća, doveli su do jačanja koncepta ključnih kompetencija i oslanjanja na snabdevanje iz spoljnih izvora onim resursima i aktivnostima koji nisu ključni za ostvarenje konkurentne prednosti i kao takvi ne determinišu konkurentsku poziciju preduzeća. To je dovelo do jačanja strategijske kooperacije među učesnicima lanca snabdevanja i formiranja strategijskih alijansi i drugih oblika partnerstava. Danas se na formiranje strategijskih alijansi gleda kao na alternativni pristup u rešavanju problema obezbeđenja resursa potrebnih za ostvarivanje rasta u odnosu na akvizicije/merdzere i interni rast koji su praćeni značajnim strategijskim i finansijskim rizicima. Zato je fokus u teoriji i praksi

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

strategijskog menadžmenta pomeren ka kooperativnim aranžmanima u funkciji obezbeđenja rasta i jačanja strategijske pozicije preduzeća (Ibid, str. 48).

Strateška partnerstva za sve veći broj preduzeća postaju sve važniji element generalne strategije. Strateški savezi su saradnička partnerstva u kojima dva ili više preduzeća zajednički ostvaruju uzajamno korisne strateške ishode (Thompson et al., 2008, str. 143). Ti uzajamno korisni strateški ishodi mogu biti različiti, ali se u suštini svode na stvaranje vrednosti za sve uključene partnere. Dakle, da bi partnerstva, odnosno odnosi saradnje među preduzećima, mogli biti ocenjeni kao stratejski moraju voditi stvaranju dodate vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća (Stefanović, 2010, str. 94). Stoga je i osnovno polazište kooperativne paradigme to da odnosi saradnje sa ključnim partnerima vode stvaranju vrednosti koja obezbeđuje konkurentsku prednost. Vrednost stvorena u odnosima kooperacije sa strateškim partnerima se generiše kroz pristup tehnologijama, pristup tržištima ili pristup informacijama, a u krajnjem smislu, vrednost se stvara putem generisanja znanja i organizacionog učenja (Sharma i Sheth, 1997, str. 87-89). Pri tome, neopipljiva vrednost stvorena strateškom saradnjom se obično povezuje sa razvojem marke proizvoda i manifestuje kroz lojalnost i zadržavanje potrošača. S druge strane, opipljiva vrednost stvorena strateškom kooperacijom se ogleda u specifičnim investicijama/imovini nastaloj iz odnosa, dok je najjasnija manifestacija zajednički stvorene vrednosti, kao rezultata strateške saradnje, zajednički razvijen novi proizvod.

Iz svega rečenog proizilazi i razumevanje motiva, kao bazičnih razloga, zbog kojih se u savremenim uslovima poslovanja stvaraju strateški savezi odnosno partnerstva. Motivi razvoja strateških partnerstava se mogu tražiti u preseku eksternih izazova iz okruženja i internih potreba i mogućnosti da se tim izazovima iz okruženja odgovori. Kada je reč o eksternim podsticajima, tj. promenama u okruženju, kao bazičnim motivima za ulazak u kooperativne aranžmane, najčešće se navode sledeći (Child i Faulkner, 1998, str. 71-73):

- turbulentne promene u okruženju i ekonomska neizvesnost,
- globalizacija tržišta, industrija i tehnologija,
- brze tehnološke promene koje vode velikim zahtevima za investicijama,
- skraćenje životnog ciklusa proizvoda, nastalo kao rezultat tehnoloških promena i promena u zahtevima potrošača.

Turbulentnost svetskog tržišta u uslovima globalizacije, ekonomska neizvesnost i brze tehnološke promene su međusobno povezani i zavisni. Povećana konkurencija na globalnom tržištu, diskontinuelne tehnološke promene i pojava novih proizvoda dovode do pojave novih firmi i propadanja određenog broja postojećih. U takvim uslovima, gde ekonomska scena postaje nesigurna, smatra se da alijanse i drugi oblici strateških partnerstava mogu predstavljati neku vrstu obezbeđenja i sigurnosti od eksternih pretnji opstanku i razvoju firme. Iako se ovakvo teorijsko stanovište determinizma okruženja može učiniti previše uprošćenim, činjenica je da periodični

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

tehnološki proboji mogu ili stvoriti ili uništiti na kompetentnosti zasnovanu konkurentnost firme, što u uslovima globalizacije poslovanja i promena na tržištu stvara potrebu za kooperacijom aktera u određenoj grani (Stefanović, 2010, str. 59-60).

Sistematizacijom internih motiva strateške kooperacije Stefanović (2010, str. 60) dolazi do sledećih, kao najvažnijih:

- obezbeđenje deficitarnih resursa, sposobnosti i kompetencija,
- smanjenje troškova i racionalizacija proizvodnje,
- smanjenje rizika u poslovanju,
- pristup tržištima i skraćanje vremena izlaska na tržište,
- transfer tehnologija, znanja i veština (organizaciono učenje), i
- saradnja ili sprečavanje konkurencije.

Govoreći o najčešćim razlozima za ulazak preduzeća u strateške saveze, Thompson i saradnici (2008, str. 144), pored već pomenutih, još navode: saradnju na području osvajanja nove tehnologije ili razvoja perspektivnih novih proizvoda, savladavanje deficita u znanju iz tehnologije ili proizvodnje, poboljšanje efikasnosti lanca snabdevanja, ostvarivanje ekonomije obima u proizvodnji i/ili prodaji i zajednički nastup na tržištu. Ukratko, imajući u vidu i eksterne i interne motive strateške kooperacije, ističe se da firme ulaze u alijanse i druge kooperativne aranžmane iz brojnih razloga: da smanje neizvesnosti koje dolaze iz eksternog okruženja, ali i njihovih internih struktura, da povećaju svoje proizvodne kapacitete i ostvare ekonomiju obima, da iskoriste poslovne šanse koje će im omogućiti ostvarenje veće vrednosti njihovih proizvoda i usluga i time konkurentsku prednost i veće profite (Todeva i Knoke, 2005, str. 123-148).

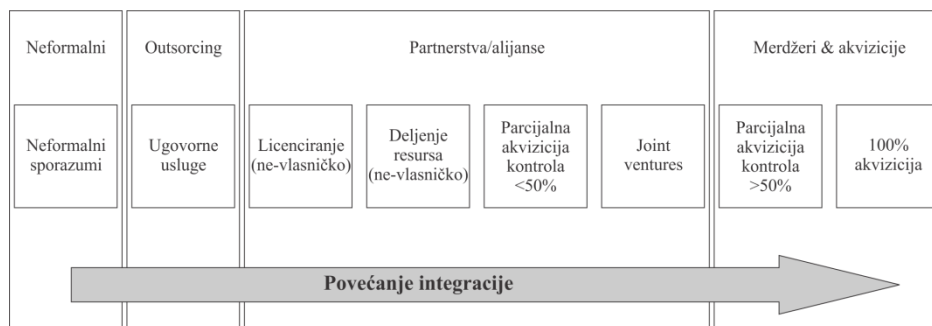
Iz motiva stvaranja strateških partnerstava proizilaze i ciljevi koje partneri žele ostvariti primenom nekog od oblika strateške saradnje. Oni se, u suštini, svode na (Stefanović, 2010, str. 85): ostvarenje ekonomije obima, rast tržišta i/ili tržišnog učešća, smanjenje i podelu troškova i rizika, organizaciono učenje i transfer znanja i tehnologija. Johnson i Scholes (2003, str. 378) motive stvaranja strateških partnerstava generalno dele u tri kategorije: potreba za obezbeđenjem kritične mase, ko-specijalizacija i učenje. Naime, saradnjom partnera obezbeđuje se stvaranje kritične mase resursa i kompetencija koje vodi ostvarenju cilja ekonomije obima i rasta tržišta/tržišnog učešća; ko-specijalizacija omogućuje partnerima da se koncentrišu na aktivnosti koje najviše odgovaraju njihovim resursima i kompetencijama i vodi smanjenju troškova i rizika, dok učenje u strateškim partnerstvima vodi ostvarenju cilja sticanja i transfera vrednih znanja i kompetencija.

Najzad, kada je reč o oblicima strateških partnerstava, treba istaći da postoji veći broj različitih oblika kooperativnih aranžmana, koji se mogu sagledati sa različitih stanovišta. Svi ti oblici saradnje se nalaze između dva krajnja oblika odnosa između učesnika na tržištu: na jednoj strani se nalaze čisto tržišni odnosi, regulisani pretežno cenovnim mehanizmima, a na drugoj strani kontinuuma se nalaze odnosi zasnovani na

**METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA:
INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA**
(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

čvrstoj organizacionoj hijerarhiji i koordinaciji, kakvi postoje u vertikalno integrisanim kompanijama. Između ta dva ekstremna oblika odnosa učesnika na tržištu nalaze se različiti oblici kooperativnih aranžmana koji se mogu razlikovati po nivou integracije partnera, trajnosti, vlasništvu, odnosno nivou posvećenosti resursa i osnovi udruživanja (Stefanović, 2010, str. 94-95).

Kada je reč o nivou integracije partnera, Minshall i saradnici (2010, str. 54) navode jedan konceptualni okvir koji obuhvata čitav niz različitih tipova partnerstava/alijansi koji se nalaze između neformalnih sporazuma, na jednoj strani, i potpune akvizicije partnera, na drugoj strani kontinuuma, kao što je prikazano na slici 2.5.



Slika 2.5. Različiti oblici partnerstava prema nivou integracije
(Izvor: Minshall, T., Mortara, L., Valli, R., Probert, D. (2010) Making „Asymmetric“ Partnerships Work, *Research – Technology Management*, May-June, str. 54)

Kao što se na slici može videti, između neformalnih sporazuma i potpune akvizicije, nalaze se određeni oblici ugovornih sporazuma koji omogućuju snabdevanje iz spoljnih izvora uslugama i resursima (engl. *outsourcing*), zatim različiti oblici partnerstava/alijansi u koje autori ubrajaju licenciranje, kao nevlasnički aranžman, alijanse za podelu resursa, alijanse koje uključuju delimično vlasništvo, zajednička ulaganja (engl. *joint ventures*), pa sve do aranžmana većinskog vlasništva (preko 50%) i punog vlasništva (100%), koji vode merđžerima i akvizicijama. U istom pravcu kako raste vlasnički udeo partnera, raste i stepen integracije partnera u ovim kooperativnim aranžmanima.

Drugi konceptualni okvir za sagledavanje različitih oblika kooperativnih aranžmana daju Carpenter i Sanders (2007, str. 251), koji te aranžmane sagledavaju sa stanovništva vlasništva, trajnosti odnosa i nivoa posvećenosti resursa. Prema njima se kooperativni aranžmani mogu sagledati kao nevlasnički i vlasnički, i kao transakcioni, dugoročni i trajni. Na primer, nevlasnički, transakcioni aranžmani se odnose na jednu

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

transakciju nabavke, dok su nevlasnički, dugoročni aranžmani oni koji se odnose na *outsourcing*. Ovi aranžmani podrazumevaju nizak nivo posvećenosti resursa. Nevlasnički, dugoročni aranžmani, ali koji obuhvataju neku razmenu informacija ili resursa su, na primer, sporazumi o distribuciji proizvoda i tehnološki konzorcijumi, kao i uzajamna razmena licenci ili drugi oblik tehnološke saradnje. S druge strane, vlasnički aranžmani su uglavnom dugoročni, kao na primer *joint ventures*, ili trajni, kao na primer *keiretsu* mreže azijskih proizvođača ili zajedničko vlasništvo koje prethodi merdžeru (više o ovome u: Stefanović, 2010).

Na kraju, kada se govori o kolaboraciji i umrežavanju poslovnih partnera, mora se istaći i to da se povezivanje može vršiti po geografskoj osnovi (kao, na primer, u klasterima ili industrijskim distriktima), ili po osnovu pozicije partnera u lancu vrednosti i specifične funkcije u nabavci, proizvodnji, distribuciji, marketingu i sl. (razni oblici horizontalnih i vertikalnih mreža poslovnih partnera).

Imajući u vidu prirodu našeg istraživanja, koje je prvenstveno fokusirano na mala i srednja preduzeća, mi ćemo se prvenstveno pozabaviti strategijskim alijansama i zajedničkim ulaganjima (*joint ventures*) kao oblicima kooperacije MSP i, na drugoj strani, određenim tipovima poslovnih mreža karakterističnih za MSP, kao što su njihove geografske aglomeracije – klasteri, kao i mreže zasnovane na njihovoj poziciji i funkciji u lancu snabdevanja, poput mreža podgovarača.

2.3.4. Strategijske alijanse i joint ventures kao strateški oblici kooperacije malih i srednjih preduzeća

Strategijske alijanse predstavljaju hibridnu organizacionu formu ili hibridni aranžman između kompanija koji spaja elemente i hijerarhijskih i tržišnih oblika organizacije (Todeva i Knoke, 2005, str. 127). One su se poslednjih decenija, koje karakteriše izraženi dinamizam okruženja i hiperkonkurencija, pokazale i dokazale kao specifičan organizacioni oblik koji može doprineti konkurentskoj prednosti uključenih partnera.

Strategijske alijanse se definišu na različite načine. Prvenstveno, treba istaći da je reč o strateškom, a ne operativnom partnerstvu. Strateško partnerstvo predstavlja takav odnos između firmi koji se uspostavlja radi ostvarenja dugoročnih ciljeva i poboljšanja konkurentne pozicije partnera, što se može ostvariti razvojem nove tehnologije, novih proizvoda i/ili novih tržišta (Mentzer et al., 2000, str. 549-568). U tom smislu, Peng (2006, str. 255) ističe da strategijske alijanse predstavljaju: „dobrovoljne aranžmane između firmi koji uključuju razmenu, deljenje ili zajednički razvoj proizvoda, tehnologija ili usluga“. Pri tome, svaki od partnera treba da unese u ovaj aranžman svoje ključne kompetencije, znanja i sposobnosti, da bi njihovom efektivnom i efikasnom razmenom bila ostvarena konkurentna prednost u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Stoga, Duerr i Albaum (2008, str. 373) ističu da strategijske

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

alijanse predstavljaju: „dugoročnu kolaboraciju između dve ili više kompanija u kojoj se kombinuju ključne kompetencije partnera radi izgradnje konkurentske prednosti na globalnom nivou, pri čemu specifični motivi partnera mogu biti deljenje resursa ili pristup tržištima“.Sistematizujući navode iz brojnih izvora literature, Stefanović (2010, str. 96) daje jednu sveobuhvatnu definiciju strategijskih alijansi. Po njoj, strategijske alijanse predstavljaju: „dobrovoljne formalizovane ili neformalizovane kooperativne aranžmane između dve ili više kompanija radi međusobne razmene i deljenja opipljivih i neopipljivih resursa (sposobnosti, znanja, veština) ili razvoja novih proizvoda/tržišta, koji treba da dovedu do ostvarenja strategijskih ciljeva i koristi uključenih partnera“. Naime, alijanse mogu uzeti različite oblike od neformalnih sporazuma o saradnji i razmeni informacija u različitim oblastima, preko formalnih sporazuma zasnovanih na ugovorima (poput ugovora o licenciranju, ugovora o snabdevanju i distribuciji i slično), do formalnih odnosa zasnovanih na unakrsnom vlasništvu partnera ili čak zajedničkim ulaganjima¹.

Brojne su koristi koje se ostvaruju ulaskom partnera u strategijske alijanse. Partneri međusobno dele troškove i rizike vezane za poslovanje, u mogućnosti su da ostvare značajnu ekonomiju obima, da uče jedni od drugih, da zajednički razvijaju i u znatno kraćem roku lansiraju nove proizvode i usluge na tržište (Baron i Shane, 2008, str. 367-368). Imajući u vidu visoke troškove i rizike poslovanja u savremenim uslovima, posebno vezane za osvajanje i lansiranje novih proizvoda, formiranje strategijskih alijansi u istraživanju i razvoju, nabavci, proizvodnji, marketingu i distribuciji, predstavlja danas uslov ostvarenja poslovnog uspeha. U strategijskim alijansama se resursi, sposobnosti i ključne kompetencije partnera kombinuju na način da doprinesu ostvarenju njihovih zajedničkih dugoročnih interesa. Stoga alijanse predstavljaju značajan mehanizam da se obezbedi pristup onim resursima, znanjima, kompetencijama koje firma ne poseduje, ali da bi se stvorila vrednost u strategijskim alijansama potrebno je obezbediti takvu efektivnu kombinaciju komplementarnih resursa i aktivnosti koji dovode do sinergetskih efekata (Wiklund i Shepherd, 2009, str. 193-210), o čemu je takođe bilo reči prilikom razmatranja akvizicija. Pored toga, uspešnost kooperacije u okviru strategijskih alijansi zavisi i od njihove sposobnosti da uče od partnera i sa partnerom. Unutar strategijskih alijansi stvara se okruženje koje stimuliše proces kolektivnog učenja i podstiče efektivni transfer znanja, što je značajan mehanizam stvaranja konkurentske prednosti. Strategijske alijanse se najčešće i osnivaju u cilju transfera znanja, veština i resursa između partnera. Bez stvaranja uslova za efektivan transfer znanja, koristi od formiranja strategijskih alijansi su male, odnosno ciljevi ulaska partnera u alijansu verovatno neće biti ostvareni (Stefanović,

¹Mnogi autori zajednička ulaganja (*joint ventures*) posmatraju kao specifičan oblik vlasničkih strategijskih alijansi. O sličnostima i razlikama između strategijskih alijansi i *joint ventures* videti više u: Stefanović, 2010.

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

2010, str. 86). One su i značajan mehanizam ulaska na nova tržišta, pogotovu inostrana, koja podrazumevaju poslovanje u drugačijim regulatornim režimima (Johnson i Scholes, 2003, str. 340), o čemu će više biti reči prilikom razmatranja strategija internacionalizacije MSP.

Da bi se pozitivni efekti ulaska u stratejske alijanse ostvarili, potrebno je obezbediti razvoj poverenja među partnerima, kao najvažnijeg „sastojka“ uspeha. Takođe, potrebna je podrška vlasnika i top-menadžera, kompatibilnost ciljeva partnera, kao i uskladenost ciljeva kooperacije sa stratejskim ciljevima definisanim generalnom strategijom, kao i značajna posvećenost ostvarenju ciljeva kooperacije. Upravo, nedostatak neki od navedenih izvora uspeha može biti razlog brzog rasformiranja odnosno visoke stope mortaliteta ovih kooperativnih aranžmana. Takođe, Thompson i saradnici (2008, str. 146) ukazuju da visoka „stopa razvoda“ među strateškim partnerima ima nekoliko uzroka – menjanje ciljeva i prioriteta partnera, nesposobnost zajedničkog rada, izmena uslova koji su bili prisutni prilikom sklapanja strateškog saveza, posebno u pogledu proboja novih tehnologija, te konkurentsko nadmetanje između saveznika na tržištu.

Alijansa mora biti od podjednagog stratejskog značaja za sve uključene partnere, a unutar nje se mora obezbediti komplementarnost, kao i otvoreno deljenje informacija. Stoga, stratejske alijanse moraju biti zasnovane na poverenju, posvećenosti partnera i ostvarenju koristi za sve uključene partnere. S obzirom na to da se okolnosti u okruženju brzo i stalno menjaju tokom postojanja alijanse, mora se obezbediti značajan nivo fleksibilnosti koji ponekad zahteva da se ciljevi i prioriteta svakog pojedinačno ili svih uključenih partnera preispitaju i promene. Moraju se uvažavati kulturološke različitosti partnera, koje proizilaze kako iz različitog geografskog, tako i iz različitog korporativnog konteksta iz kog potiču uključene organizacije-partneri (Thompson i Martin, 2005, str. 592-593). Ukoliko postoje realne mogućnosti za ostvarenje sinergije i obostranih koristi iz kooperativnog aranžmana, i ukoliko se stvori obostrano poverenje i posvećenost, stratejske alijanse i *joint ventures* mogu postati efektivno sredstvo za poboljšanje konkurentске, odnosno stratejske pozicije partnera.

U savremenim uslovima poslovanja stratejske alijanse su za mala i srednja preduzeća postale važnije nego ikad pre, i sve veći broj preduzetnika i malih firmi pronalazi nove, kreativne i efektivne načine za korišćenje ove vrste kooperativnih aranžmana za sticanje i održanje konkurentске prednosti. Navode se podaci da u razvijenim zemljama blizu dve trećine malih firmi koristi alijanse, a tri četvrtine njih prijavljuje da je imalo pozitivne efekte i iskustva prilikom korišćenja ovih kooperativnih aranžmana (Moore et al., 2008, str. 224). Imajući u vidu globalnu konkurenciju i sve veće troškove razvoja novih kompetencija koje će biti opredmećene u novim proizvodima i uslugama, alijanse omogućuju malim firmama pristup vrednim resursima drugih firmi, potrebnih za konkurentski uspeh. S obzirom na to da

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

konkurentski uspeh ostvaruje onaj preduzetnik koji brzo iskoristi šansu koja se ukazala na tržištu, strategijske alijanse zauzimaju značajno mesto u ostvarenju ciljeva rasta mnogih MSP u razvijenim tržišnim ekonomijama. U njima preduzetnici prepoznaju način daostvare svoje ciljeve rasta, ali i daodrže korak sa promenama koje se u savremenom okruženju svakodnevno odvijaju. Pri tome, najčešći pojavnici oblici alijansi koje koriste MSP uključuju ugovore o licenciranju, dugoročno podugovaranje, dugoročne sporazume o proizvodnji, marketingu, distribuciji isnaždevanju, dugoročne ugovore o istraživanju i razvoju (Ibid), kao i zajednička ulaganja (*joint ventures*). Neke od tih oblika saradnje MSP ostvaruju sa velikim kompanijama (prvenstveno multinacionalnim kompanijama – MNK), a neke ostvaruju sa drugim malim i srednjim preduzećima, usled čega ćemo ih i mi tako posmatrati.

2.3.4.1. Strategijske alijanse malih i srednjih preduzeća sa velikim kompanijama

Strategijske alijanse su prvenstveno nastale kao vid strateške kooperacije između velikih kompanija. Međutim, u poslednje vreme sve veći broj velikih kompanija, a posebno multinacionalnih kompanija (MNK) ulazi u strategijske alijanse i sa malim i srednjim preduzećima. Ove alijanse se obično formiraju radi udruživanja komplementarnih resursa, veština, ekspertiza, kompetencija partnerskih firmi u cilju ostvarenja konkurentnosti za sve uključene strane (Moore et al., 2008, str. 224).

Generalno, firme koje ulaze u strategijske alijanse tragaju prvenstveno za finansijskim resursima, ekonomijom obima, veštinama i kompetencijama, pristupom tržištu, ili njihovom kombinacijom (Todova i Knoke, 2005, str. 128). Kombinovanjem brzine i okretnosti, fleksibilnosti i kreativne energije malog biznisa sa proizvodnim kapacitetima, iskustvom, ekspertizama i tržišnim pristupom velikih korporacija, može se ostvariti dobitna kombinacija i za jedne i za druge (Moore et al., 2008, str. 225). Na primer, male, inovativne *start-up* firme mogu biti značajan izvor inovacija za velike kompanije koje nastoje da unaprede svoje inovativne sposobnosti. S druge strane, tržišno neiskusne *start-up* firme, koje su razvile novi proizvod ili tehnologiju, mogu imati velike potencijalne koristi od zajedničkog rada sa velikom kompanijom bogatom resursima i sposobnostima (Minshall et al., 2010, str. 53). Stoga je za mala preduzeća koja su inovativna, ambiciozna i orijentisana ka rastu, od ključnog značaja da nađu načine da se povežu i sarađuju sa velikim kompanijama koje imaju komplementarne resurse i sposobnosti i koje mogu obezbediti da inovativni proizvodi budu izneti na svetsko tržište ili budu licencirani širom sveta (Prashantham i Birkinshaw, 2008, str. 6-23). Međutim, ta saradnja je skopčana sa brojnim strategijskim i operativnim izazovima i za velike i za male kompanije, usled čega gore pomenuti Minshall i saradnici (2010, str. 53) navode da poprima karakteristike tzv. „asimetričnog“ partnerstva.

**METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA:
INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA**
(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

Govoreći o izazovima globalizacije poslovanja sa kojima se susreću MSP, Prashantham i Birkinshaw(2008, str. 6-23) navode da MSP kao alternativu orijentaciji na lokalnu tržišnu nišu, s jedne strane, i samostalnom izlasku i internacionalnoj ekspanziji na određenu globalnu tržišnu nišu, s druge strane, moraju aktivno tragati za mogućnostima da uspostave odnose sa multinacionalnim kompanijama koje posluju „u njihovom dvorištu“, odnosno moraju naći načina da „plešu sa gorilama“.U tome im mogu pomoći strategije kooperacije sa multinacionalnim kompanijama koje se oslanjaju na koncept „strategijske asimetrije“, koji je prvobitno bio razvijen u vojnoj terminologiji, odnosno u oblasti ratovanja (Prashantham i Birkinshaw, 2008, str. 10). Naravno, analogija sa vojnim ratnim strategijama ne može biti shvaćena bukvalno. Naime, partneri u strategijskim alijansama svoju interakciju sagledavaju kao kooperativnu, sa elementima nadmetanja odnosno konkurencije, dok se domen ratnih aktivnosti primarno fokusira na konkurentsko nadmetanje. Ipak, interesantne paralele se mogu povući u smislu razumevanja toga kako mali, fleksibilni entiteti mogu ulaziti u interakciju sa velikim i dobro organizovanim entitetima. U vojnoj teoriji, strategijska asimetrija se sagledava kao korišćenje neke vrste različitosti da bi se stekla prednost. To znači da kada je u pitanju rat između dve armije u kojem se jedna armija sukobljava sa resursno mnogo jačim neprijateljem, konvencionalni frontalni napad nema smisla. Smatra se da bi indirektni pristup verovatno bioefektivniji jer omogućuje manjoj i slabijoj vojsci da iskoristi svoje snage. Vojni teoretičari savetuju slabijoj vojsci da primeni koncept strategijske asimetrije: da obezbedi fleksibilnost (snage se moraju kreativno iskoristiti); da prihvati neizvesnost (inicijative se moraju preduzimati u kontekstu neodređenosti); da primenjuje konstantno ocenjivanje poduhvata (neefektivne taktike se moraju odbaciti); i da iskoristi asimetrične prednosti (aktivnosti koje se preduzimaju moraju biti bazirane na jedinstvenim snagama).

Ova saznanja se mogu preneti i na oblast poslovnog upravljanja. Sagledajmo najpre prirodu odnosa između malog i velikog preduzeća. Kolaboracija između malih firmi i multinacionalnih kompanija (MNK) može doneti brojne koristi, ali i opasnosti i rizike i jednima i drugima. Za malo preduzeće, mogućnost da saraduje sa velikom kompanijom nudi očigledne prednosti (Ibid, str. 8): velika kompanija predstavlja sama po sebi značajan izvor prihoda od prodaje, može obezbediti pristup globalnim tržištima i sopstvenim klijentima i može doneti ogromne koristi zahvaljujući snazi svojih brendova i tehnoloških kompetencija. Međutim, istiautori navode da ulaganje u kooperaciju sa malim preduzećem može pružiti određene benefite i za MNK:

- male firme često nude značajnu komplementarnu imovinu koju velike MNK često ne mogu samostalno, a prvenstveno jeftino, da razviju. Zatim, male firme mogu posedovati znanje o lokalnom tržištu i pristup lokalnim kanalima distribucije i kupcima. Iz tih razloga, poznate MNK često saraduju sa malim softverskim i inženjerskim firmama na pojedinim lokalnim tržištima;

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

- mnoge velike MNK aktivno tragaju za novim idejama i inovacijama širom sveta. Saradnja sa malim kompanijama na lokalnim tržištima je važan mehanizam ostvarivanja i ključni izvor konkurentske prednosti;
- kao deo strategije korporativne društvene odgovornosti mnoge MNK saraduju sa lokalnim malim firmama kreirajući imidž „dobrog korporativnog građanina“ koji im omogućuje lakši prodor na određeno lokalno tržište.

Mogućnosti i koristi od strateške saradnje su obostrane i očigledne. Međutim, saradnja malih i velikih firmi u strategijskim alijansama nije bez svojih ograničenja, izazova i rizika. Ti izazovi se mogu sagledati sa stanovišta malih firmi, a posebno *start-up*-ova, kao i sa stanovišta velikih kompanija, odnosno MNK (Minshall et al., 2010, str. 54-59).

Prvenstveno, postoji problem vezan za pronalaženje pravog partnera i uspostavljanje kontakta sa osobama odgovornim za donošenje poslovnih odluka u multinacionalnim kompanijama (Moore et al., 2008, str. 227). Autori navode da su mnoge male firme posle meseci, pa i godina bezuspešnog pokušavanja da privuku pažnju velikih kompanija odustale od pokušaja uspostavljanja strateškog partnerstva sa velikim kompanijama. U cilju pomoći malim firmama da uspostave vezu sa velikim korporacijama radi formiranja alijanse, preduzetnicima se predlaže da konsultuju određene posrednike, odnosno brokere². Oni, prvo, omogućuju malim firmama da uspostave kontakt sa pravom osobom i, drugo, pomažu im u „finom podešavanju“ predloga za saradnju, odnosno formiranje alijanse, da bi se time obezbedilo da njihov predlog bude ozbiljno uzet u razmatranje. Gore citirani Minshall i saradnici (2010, str. 53-63) takođe navode da je za malu, neiskusnu, resursima-ograničenu firmu, često teško da identifikuju prave osobe unutar kompleksne i promenjive korporativne strukture jedne MNK i da privuku njihovu pažnju. Takođe, postoji problem da se u velikoj korporaciji često odgovornost prebacuje sa jedne na drugu osobu, ili sa jednog na drugi departman u nedostatku vremena ili stvarnog interesovanja za uspostavljanje odnosa sa MSP. Ovo proizilazi iz toga što između MNK i MSP postoje razlike u sagledavanju značaja partnerstva. Dok za malu firmu formiranje uspešnog partnerstva može označavati „tanku liniju“ između opstanka i propadanja, za veliku firmu takvo partnerstvo može biti od marginalnog značaja. Koliko je ovaj problem veliki, ilustruje i primer kompanije Microsoft (Moore et al., 2008, str.227), gde je jedan proizvodni menadžer izjavio da mesečno prima po nekoliko stotina zahteva za uspostavljanjem partnerstava. Stoga u Microsoft-u primenjuju jednostavno pravilo: bez ubedljivog biznis plana ne može se posvetiti vreme i napor i pristupiti ozbiljnom razmatranju nekog predloga. Naime, u Microsoft-u pre nego što uopšte uzmu u razmatranje predlog za uspostavljanjem partnerstva, žele da znaju zašto bi trebalo da investiraju svoje

² Ulogu brokera mogu čak vršiti i određene regionalne institucije, poput trgovinskih i privrednih komora i tela ili regionalnih agencija i drugih institucija (Prashantham i Birkinshaw, 2008).

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

resurse u to partnerstvo, što treba da bude jasno prezentirano u okviru biznis plana. To ne znači da će Microsoft ili neka druga velika korporacija oklevati ukoliko iza predloga neke male firme uoči izglednu i lukrativnu poslovnu priliku. Naprotiv, ona i druge MNK pospešuju male, inovativne firme da im se obraćaju u nameri da formiraju strateško partnerstvo. Mnoge MNK imaju i razvijene sopstvene programe za uspostavljanje partnerstava sa malim firmama (Nokia, IBM, Microsoft itd.).

Ostali problemi malih firmi vezani za odlučivanje prilikom uspostavljanja strategijske alijanse sa MNK, ogledaju se i u tome što zbog glomazne i duboke organizacione strukture proces odlučivanja u MNK može biti veoma spor posmatrano sa stanovišta malog preduzeća (Minshall et al., 2010, str. 55-56). Neke *start-up* firme su ukazale čak i na tendenciju da MNK namerno odugovlače pregovore i odlučivanje u nameri da primoraju male *start-up* firme kojima nedostaje početni kapital da zakluče nepovoljniji odnosno manje lukrativni sporazum sa MNK. Tome treba dodati i probleme vezane za različite organizacione kulture i odnos prema inovacijama, načinu poslovanja i odlučivanju. Naime, asimetrija u resursima se odražava u mnogim oblastima (Prashantham i Birkinshaw, 2008, str. 6-23). Malim firmama nedostaju finansijski, ljudski resursi, reputacija, odnosi sa potencijalnim partnerima, dok MNK, po pravilu, imaju ujednačeniji resursni profil i odnose. To se negativno odražava na komunikaciju i razmenu informacija između male firme i MNK. Naime, MNK po pravilu imaju zavidne ljudske resurse i brojne funkcionalne specijaliste, eksplicitne poslovne procese i jasnu podelu uloga između pojedinih linija odlučivanja. Male firme imaju malo zaposlenih, koji su po prirodi generalisti (tj. obavljaju različite poslove i imaju različite uloge – *prim. aut.*), neformalne procese i *ad hoc* delovanje i odlučivanje. Najzad, tome treba dodati različite dugoročne ciljeve malih i velikih firmi i različit pristup planiranju. Najveći broj MNK ima eksplicitne strategijske planove i razrađene politike i procedure. Suprotno tome, male firme često nemaju formalne planove, posebno strategijske, budući da se njihov planski horizont meri mesecima, a ne godinama (Deimel et al., 2009, str. 45-51). Zato vlasnici i menadžeri malih preduzeća često imaju drugačiji pristup upravljanju strategijskom alijansom u odnosu na MNK, različit plan i kriterijume za ocenu rezultata saradnje i različito sagledavanje ishoda strateškog partnerstva. To, često, omogućuje MNK da zakluče sporazum u svoju korist, kao i da prisvoje „lavovski“ deo zajednički stvorene vrednosti u strategijskoj alijansi (Prashantham i Birkinshaw, 2008, str. 9).

Međutim, ni velike korporacije nisu bez svojih problema prilikom sklapanja alijanse sa malim firmama. Citirani Minshall i saradnici (2010) navode da su velike firme uočile nekoliko „problematičnih“ oblasti prilikom ulaska u partnerstvo sa malim firmama. Među najznačajnijim su problemi vezani za upravljanje intelektualnom svojinom i zaključivanje tzv. sporazuma o neobelodanjivanju podataka (engl. *non-disclosure agreement – NDA*). S obzirom na to da se radi o asimetričnom partnerstvu, male inovativne firme često odbijaju da otkriju bilo kakve detalje o tehnologiji koju su

METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA

(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i srednjih preduzeća, str. 150-162)

razvile ukoliko MNK ne potpiše ovaj sporazum. Pregovori se često završe u ranoj fazi upravo zbog zabrinutosti MSP oko obelodanjivanja podataka o njihovim novim proizvodima ili tehnologijama. Često i velike firme ne ulaze u pregovore dok mala inovativna firma ne registruje svoje pravo intelektualne svojine. S druge strane, velike firme izražavaju zabrinutost oko zloupotrebe svojih brendova prilikom rada sa malim i neiskusnim *start-up*-ovima. U želji da poboljšaju svoj kredibilitet u pregovorima sa drugim partnerima ili investitorima, mala preduzeća koriste ime marke na neodgovarajući način ili na način koji velika kompanija ne može da kontroliše. Problemi se još javljaju u uspostavljanju odgovornosti određenih poslovnih funkcija (nabavke, I&R) i shvatanju uloge koji svaki partner igra u procesu kreiranja vrednosti. Velike kompanije često navode da male firme nedovoljno cene njihove napore, vreme i troškove uložene u proces prevodenja inovacije u proizvod spreman da izađe na tržište.

Možemo zaključiti da ulazak u strategijsku alijansu sa velikom korporacijom donosi brojne koristi i prednosti malim firmama poput: pristupa komplementarnim resursima, proizvodnim kapacitetima, pristup kanalima marketinga, odnosno distribucije, povećanje kredibiliteta bazirano na vezi sa proizvođačem poznatih brendova, smanjenje rizika i poboljšani pristup izvorima finansiranja. Međutim, taj proces nije bez svojih rizika, izazova i opasnosti, koji su veći sa stanovišta male u odnosu na veliku firmu. Stoga, mala firma koja se u svom rastu oslanja na strategiju ulaska u partnerstvo sa velikom korporacijom mora pažljivo razviti čitav niz taktičkih koraka u svakoj fazi tog procesa, od osnivanja do okončanja partnerstva. Naime, kada je sporazum sa velikom MNK postignut, potrebno je obezbediti njegovu doslednu primenu. Pri tome, važno je obezbediti posvećenost oba partnera, što je u slučaju asimetričnog partnerstva teže nego kada je u pitanju partnerstvo jednakih. Naime, Thompsoni saradnici (2008, str. 146) ukazuju da stabilnost saveza zavisi od složnosti partnera u zajedničkom radu, uspešnosti adaptiranja na promenu uslova u internom i eksternom okruženju, te spremnosti da preispitaju i promene uslove sporazuma kada to okolnosti nalažu. Ukoliko partneri ne pridaju jednaku važnost i ne obezbeđuju istu posvećenost resursa, veština i sposobnosti strateškom savezu, a kooperativne aktivnosti ne rezultiraju vrednim ishodima za obe strane, partnerstvo će biti osuđeno na propast.

Dakle, za razliku od strategijskog partnerstva jednakih, u kome se teži konsolidaciji i dugoročnosti odnosa, asimetrija u odnosima malog preduzeća i MNK, zajedno sa razlikama u dugoročnim ciljevima partnera, čini proces konsolidacije ovakve alijanse mnogo težim. S obzirom na to da, sa stanovišta MNK, partnerstvo sa nekim malim preduzećem može biti ocenjeno kao nebitno (nepotrebno), mala firma mora vrlo pažljivo sagledati dokle i koliko brzo želi da ide u razvoju odnosa (Prashantham i Birkinshaw, 2008, str. 17-19). Autori savetuju malim preduzećima da planiraju kratkoročno, dok „jednim okom“ motre na dugoročne mogućnosti i potencijale saradnje. Šta to praktično znači? Mala preduzeća se suočavaju sa tri generičke opcije koje se tiču njihove budućnosti: mogu planirati da posle izvesnog

**METOD RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA:
INTERNI VERSUS EKSTERNI METOD RASTA**
(preuzeto iz: Stefanović i Ivanović Đukić, 2015, poglavlje II: Strategije malih i
srednjih preduzeća, str. 150-162)

vremena nastave samostalno poslovanje, mogu pokušati da izgrade dugoročno partnerstvo sa MNK, ili mogu računati sa opcijom da budu preuzeti (otkupljeni) od strane MNK. Planiranje samostalne budućnosti zahteva od male firme, usmerene ka rastu, da donese jasne odluke o tome koja tržišta će opsluživati u budućnosti, kojim proizvodima, i da pokuša da iskoristi partnerstvo sa MNK (koje karakteriše veći obim i doseg aktivnosti) da ostvari ove svoje ciljeve. S druge strane, dugoročno partnerstvo sa MNK nudi izvesnu sigurnost, ali može ograničiti rast malog preduzeća, budući da može voditi ne tako profitabilnoj opciji podugovaranja. Ipak, dugoročno partnerstvo može biti uspešna strategijska opcija sve dok mala firma nudi distinktivne proizvode i usluge koji su u domenu interesovanja MNK. Konačno, svako malo preduzeće mora ozbiljno uzeti u razmatranje opciju da će biti preuzeto, odnosno otkupljeno od strane velike kompanije s kojom je ušlo u partnerstvo. Čak i ako su vlasnici ili menadžeri MSP zainteresovani za to da budu otkupljeni od strane MNK, savetuje se da to ne pokazuju. Ovo, stoga, što će i velika kompanija, kao partner, biti više zainteresovana i impresionirana malom firmo koja planira i investira dugoročno u samostalni rast i razvoj, u odnosu na onu koja se jasno deklarise kao zainteresovana za prodaju. Dakle, korisno je da mala firma postavi sebi indirektan (bočni, zaobilazni) cilj, tj. da dugoročno gradi svoju poziciju, sa mogućnošću da bude otkupljena u srednjoročnom periodu, odnosno da njeni vlasnici promišljeno čute u vezi svojih dugoročnih ciljeva.