

Kreiranje vrednosti u strategijskim alijansama kao izvor konkurentske prednosti

Milica Jovanović

JEL klasifikacija: L14, M31, D74, D46

UVOD

Proces globalizacije, intenzivna konkurencija, brze tehnološke promene, sve zahtevniji potrošači, povećani tržišni rizici i sve intenzivnije promene drugih faktora iz okruženja preduzeća, usloveli su strategijsko povezivanje učesnika na tržištu. Strategijske alijanse, kao dugoročni kooperativni aranžmani, omogućavaju postizanje zajedničkih ciljeva strategijskog karaktera, kao i individualnih ciljeva, specifičnih za svakog partnera u alijansi. Strategijske alijanse se javljaju kao racionalan oblik razvojnog ponašanja savremenog preduzeća u njegovoj težnji da se adaptira izmenjenim tržišnim uslovima. Deljenjem resursa i kompetencija u okviru strategijskih alijansi, partneri stiču brojne koristi, što se u krajnjem manifestuje u stvaranju vrednosti za sve učesnike. Povezivanjem preduzeća i stvaranjem različitih oblika poslovnih mreža, podstiče se proces učenja u organizacijama i direktno se odražava na poslovne performanse preduzeća i isporuku superiorne vrednosti za potrošače ali i ostale stakeholdere. Strategijske alijanse predstavljaju sredstvo pomoću kojeg preduzeća koja posluju u turbulentnoj sredini, stiču konkurentsku prednost. Karakteriše ih veća inovativnost i proaktivnost i bolje korišćenje znanja partnera. Aktivnosti marketinga važne su u svim fazama strategijskog upravljanja alijansama, dok je upravljanje alijansama bitna determinanta njihovog uspeha. Konačnu ocenu uspeha alijanse daje tržište odnosno potrošači, kao krajnji „korisnici“ kolaborativnog odnosa dve ili više kompanija u okviru alijansi. Ukoliko preduzeće pruža veće koristi potrošačima, odnosno isporučuje veću vrednost, ono stiče konkurentsku prednost.

1. STRATEGIJSKE ALIJANSE – MOGUĆNOST KREIRANJA VREDNOSTI

Teorija zasnovana na resursima pretpostavlja da preduzeće može postići konkurentsku prednost tražeći partnera sa komplementarnim resursima preko strategijskih alijansi (Das and Teng, 2000). Alijanse predstavljaju dugoročni kooperativni odnos koji zahteva ne samo deljenje resursa, već i sposobnosti već i spremnost da se modifikuju poslovne aktivnosti

Apstrakt: U radu su prezentovani načini kreiranja vrednosti u strategijskim alijansama. Naime, na globalnom tržištu, različiti oblici kooperacije između preduzeća postaju neminovnost. Strategijske alijanse kao dugoročni aranžmani saradnje, pomažu preduzeću u poboljšanju konkurentске pozicije u uslovima globalne privrede i ostvarenju strategijskih ciljeva. Preduzeća traže partnera sa komplementarnim resursima i kompetencijama radi sticanja konkurentске prednosti. Izbor partnera je kritična odluka za ostvarenje željenih rezultata kooperacije i sinergetsko stvaranje vrednosti. Osnovni cilj savremenih strategijskih alijansi je organizaciono učenje odnosno transfer retkog znanja. Brojni faktori, kao što su poverenje, razmena informacija, razmena kadrova, stepen saradnje, utiču na proces uzajamnog učenja partnera. Različiti motivi ulaska u alijanse podrazumevaju i različite modele stvaranja vrednosti u njima. Više nije dovoljno braniti stečenu poziciju na tržištu, već je neophodno težiti maksimizaciji vrednosti koja se isporučuje potrošačima ali i drugim stakeholderima kako bi se stekla prednost.

Ključne reči: strategijske alijanse, učenje partnera, usaglašenost između partnera, modeli stvaranja vrednosti, merila performansi

i prakse partnera kako bi se omogućilo ostvarivanje zajedničkih ciljeva, odnosno poboljšanje zajedničkih performansi i konkurentne pozicije (Hertz, 2001, str. 239; Supphellen, Haugland and Korneliussen, 2002, str. 786). Iako u stratezijskim alijansama partneri dele, razmenjuju ili integrišu različite specifične resurse koji nisu dostupni drugim učesnicima na tržištu-konkurentima, oni ostaju samostalni poslovni entiteti, po čemu se razlikuju od merdžera i akvizicija (Stefanović, 2010, str. 96).

U poslednjih nekoliko decenija, stratezijske alijanse su postale temelj konkurentskih strategija mnogih preduzeća (Kale and Singh, 2009). Kako bi opstala u turbulentnom poslovnom okruženju 21. veka, kompanija traži partnera. Različiti su motivi ulaska u stratezijske alijanse. Neki autori smatraju (Child and Faulkner, 1998) da se motivi mogu podeliti u pet kategorija: 1. motivi povezani sa transakcionim troškovima - obezbediti smanjenje transakcionih troškova i efikasnost operacija i strategija; 2. motivi povezani sa resursima – dopuniti postojeće resurse ili obezbediti nedostajuće; 3. motivi povezani sa stratezijskim pozicioniranjem – poboljšati konkurentsku poziciju preduzeća u grani; 4. motivi povezani sa učenjem – alijanse omogućavaju formalno i neformalno učenje organizacije; 5. ostali motivi – smanjenje rizika i nesigurnosti, brži izlazak na tržište, povećana fleksibilnost. Park i Zhou zaključuju (Park and Zhou, 2005) da je motiv stvaranja alijanse povezan sa tržišnim pozicioniranjem, neizvesnošću i resursima preduzeća.

Jedan od glavnih razloga ulaska u stratezijsku alijansu je transfer know-how i sposobnosti partnera. Istovremeno, preduzeća nastoje da se zaštite od oportunističkog ponašanja svojih partnera kako bi sačuvala svoje ključne kompetencije. Većina istraživanja uglavnom posmatra postizanje ovih ciljeva kao međusobno isključive. Međutim, jednim empirijskim istraživanjem (Kale, Singh and Perlmutter, 2000) utvrđeno je da preduzeća mogu postići ove ciljeve istovremeno, izgradnjom relacionog kapitala u kombinaciji sa integrativnim pristupom upravljanju konfliktima. Relacioni kapital zasnovan je na međusobnom poverenju partnera i interakciji i predstavlja osnovu za učenje i transfer know-how. Istovremeno, ograničava curenje kritičkog znanja između njih.

Stratezijske alijanse koje prate tempo promena u okruženju, imaju za cilj da stvore vrednost za potrošače i intenzivno koriste strategiju inovacija. Ona se mora redefinisati i menjati zajedno sa promenama u poslovnom okruženju partnera. Strategija inovacija pomaže učesnicima alijanse da se izbore sa konkurentskim pritiscima i ostvare održivu konkurentsku

prednost. Izbor adekvatne inovacione strategije omogućava bolju poziciju na tržištu. Stratezijske alijanse biraju inovacionu strategiju u skladu sa trenutnom situacijom na tržištu, imajući na raspolaganju sledeće: strategija osnovne ponude, strategija ko-kreacije, strategija savremene tehnologije, strategija istraživanja, strategija saradnje, strategija zasnovana na znanju i rizična strategija (Stefanović and Dukić, 2011, str. 58). Da bi stratezijska alijansa ostvarila liderstvo na tržištu, partneri treba da obezbede formalizaciju inovacionog sistema – utvrđivanje odgovornosti za inovacione strategije, uključivanje zaposlenih, praćenje performansi, finansijska sredstva za realizaciju strategija.

Značaj inovacione strategije za stvaranje konkurentne prednosti stratezijske alijanse ogleda se u sledećem:

- Strategija inovacija omogućava realizaciju stratezijskih ciljeva alijanse, stvaranje i isporuku vrednosti i kreiranje održive konkurentne prednosti;
- Pomaže u preciznijem praćenju i razumevanju tržišnih i tehnoloških trendova i njihovog uticaja na poziciju stratezijske alijanse;
- Inovaciona strategija nameće stvaranje planova za razvoj inovacionih mogućnosti i mobilizaciju resursa;
- Inovacioni procesi su razvijeni za potrebe realizacije dugoročnih ciljeva;
- Razvoj inovacione strategije doprinosi jačanju znanja o tržištu i potrošačima, tehnologiji, konkurenciji, dobavljačima, kao i poznavanju raspoloživih finansijskih izvora (Dodgson, Gann and Salter, 2008, str. 103).

Deljenje resursa/troškova/rizika je osnovni motiv ulaska u stratezijske alijanse. Na ovaj način preduzeća poboljšavaju svoje kompetencije koje se odnose na učenje, istraživanje i razvoj i marketing sposobnosti (Li, L., Qian, G. and Qian Z., 2013, str. 489).

2. PROCES UČENJA U STRATEZIJSKIM ALIJANSAMA

Mnoga naučna istraživanja pokazuju da saradnja omogućava partnerima da uče jedni od drugih (Inkpen, 1996; Iyer, 2002) i koriste tako stečena znanja kako bi bili fleksibilni u uslovima dinamičnih promena (Simonin B., 1997). Neki autori čak ukazuju da se stvaranjem alijanse kreira laboratorija za učenje (Inkpen, 1998, str. 224). Ključni faktor koji utiče na transfer znanja je sistematski dizajniran proces uče-

nja, pored namere učenja. Da bi se postigao uspeh u alijansi, neophodno je postojanje apsorpcionih kapaciteta preduzeća i sposobnosti da reformiše svoje organizacione procese i rutinu, kako bi preduzeće steklo nova znanja i učilo od svojih partnera. Menadžeri bi trebalo da se uključe u ovaj proces direktno, kako bi proces učenja dobro funkcionisao i znanje prenosilo bilateralno (Tavallaei, Hosseinalipour & Mohebifar, 2015, str. 179). Različiti su mehanizmi za transfer znanja između partnera - transfer ljudi, programi obuke, međuljudski odnosi i face-to-face interakcije, kao što je učenje, posete i iskustvo na poslu (Inkpen & Ramaswamy, 2006).

Uspeh strategija saradnje zavisi od sposobnosti organizacije da uči. „Učeća organizacija ima sposobnost da relativno lako i brzo unapređuje i menja svoje rutine, gradeći na taj način nove kompetencije koje će joj omogućiti da opstane u promenljivom okruženju“ (Janićević, 2006, str. 12). Navode se dva načina organizacionog učenja: sopstvenim iskustvom u poslovanju ili kroz iskustvo drugih organizacija. Učenje na osnovu sopstvenog iskustva podrazumeva eksperimentisanje i interpretiranje ranije postignutog rezultata. Učenje od drugih znači prenošenje znanja u čistom obliku ili implementiranog u proizvode i poslovne procese (Hakansson, Havila and Pedersen, 1999, str. 443). „Neophodno je adekvatno znanje za racionalno reagovanje na zahteve potrošača. Potrebno je kako znanje tako i iskustvo da se tržištu isporuči superiorna vrednost. Tržišno orijentisana kultura je okvir za analiziranje superiorne vrednosti koja treba da čini ponudu preduzeća. Preduzeće koje se sa pravom smatra organizacijom koja uči ima veće izgleda da tržištu isporuči superiornu vrednost“ (Milisavljević, 2015, str. 38).

Učenje se odvija i na mikro i na makro nivou. Na makro nivou, alijanse omogućavaju da preduzeća razmenjuju svoja sredstva i steknu znanja koja mogu poboljšati njihovu konkurentnost i profitabilnost. Na mikro nivou, međuljudski odnosi omogućavaju učesnicima da uče jedni od drugih i razvijaju veštine. Alijanse mogu povećati vrednost preduzeća pružanjem: 1) mogućnosti za unapređenje i inoviranje i 2) prilike zaposlenima da razmene svoje profesionalne prakse kako bi u krajnjem, svoje zadatke obavljali bolje (Knight, 2002).

Tabela 1 (Iyer, 2002) prikazuje faze u razvoju alijanse kroz različite dimenzije/oblasti učenja. U prvoj fazi se prihvata da je partnerstvo od suštinskog značaja za ostvarivanje konkurentne prednosti. Firme ulažu značajne napore u pronalaženje kompatibilnih partnera koji dopunjuju njihove resurse. Učenje

je inicirano u ovoj fazi, ali je jednostrano; preduzeća uče o veštinama i kompetencijama koje potencijalni partneri poseduju. Akcenat je na učenju o spoljnom, tržišnom okruženju. Preduzeća istražuju eksplicitne informacije o sposobnostima i ciljevima partnera. Faza II – učenje je još uvek u većoj meri jednostrano i iskustveno; međutim, elementi uzajamnog učenja počinju da se javljaju. Interni ambijent partnera postaje važna oblast istraživanja. Zajedničko učenje se pokreće kako bi se premostio jaz u kompatibilnosti partnera. Faze III i IV odnosno ekspanzija i posvećenost odnosu saradnje pokazuju mnoge zajedničke osobine. Karakteriše ih visoka međuzavisnost, veće poverenje i rast investicija radi ostvarenja obostrane koristi. Jača uzajamno učenje i izgradnja zajedničkih kapaciteta. To je posebno izraženo u fazi IV kada su napori partnera fokusirani na zajednički razvoj i sticanje novih sposobnosti alijanse.

Faza I - Karakteriše je jednostrano učenje kroz različite mehanizme. Teži se apsorbovanju eksplicitnog znanja koje se odnosi na potencijalne partnere u oblasti kao što su tehnologija, proizvodi i usluge, veštine i upravljačke prakse. Inicijalna faza obuhvata skeniranje potencijalnog okruženja alijanse, uključujući kulturu društva, politike vlade, tržište i konkurenciju, i donekle korporativnu kulturu potencijalnog partnera (Huber, 1991). Cilj je pronaći partnera sa sličnim upravljačkim praksama i korporativnom kulturom, kako bi se iskoristili efekti sinergije.

Faza II - Svako preduzeće generiše informacije potrebne za prilagođavanje i načine njihove implementacije; ove informacije se zatim razmenjuju unutar i između partnera (Huber, 1991). U fazi istraživanja još uvek nije jasno definisan zadatak alijanse, zbog čega je potrebno učenje kako bi se utvrdili zajednički zadaci koji se mogu uspešno obaviti. Ova razvojna faza alijanse predstavlja početak interakcija između partnera i pojave elemenata uzajamnog učenja, posebno kako se alijansa približava narednoj fazi razvoja.

Faza III - U fazi ekspanzije, učenje je delimično uzajamno, kada partneri dele zajedničke percepcije i ciljeve i rade na očuvanju uspešnosti alijanse i prevazilaženju jaza u njihovim očekivanjima. Učenje pomaže partnerima da razvijaju zajedničke poslove i radne navike koje dovode do efikasnog funkcionisanja alijanse. Povećava se razmena informacija između partnera, čime se olakšava proces učenja realizacijom zajedničkih zadataka. U ovoj naprednoj fazi razvoja alijanse, aktivnosti uzajamnog učenja postaju prioritet. To je omogućeno stvaranjem poverenja među partnerima.

TABELA 1 Prioriteti u procesu učenja tokom razvoja alijanse

	Faza u razvoju:			
	Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV
Dimenzija učenja*	Svesnost i izbor partnera	Istraživanje	Ekspanzija	Posvećenost saradnji
Okruženje	Spoljni kontekst, uključujući kulturni, nacionalni kontekst	Spoljni kontekst. Interni: korporativna kultura partnera, upravljačke prakse	Spoljni kontekst, za nove mogućnosti	Spoljni kontekst, uzajamno, za nove mogućnosti
Veštine	EksPLICITNO znanje o veštinama partnera	Iniciranje transfera implicitnog znanja	Transfer implicitnog znanja	Razvoj nove veštine
Ciljevi	Strategijske namere i inicijalni ciljevi potencijalnih partnera	Ciljevi partnera, nači kompatibilne ciljeve i utvrditi zajedničke ciljeve	Postaviti ciljeve alijanse na osnovu učenja koji pružaju koristi partnerima	Sposobnost konstantnog vrednovanja i revidiranja ciljeva alijanse da bi se održala prednost
Zadaci	Vrlo malo ili nimalo	Iniciranje razumevanja i uspostavljanja zajedničkih zadataka alijanse	Sposobnost uspostavljanja zajedničkih zadataka partnerstva	Sposobnost revidiranja i ponovnog postavljanja efektivnih zadataka alijanse
Proces	Vrlo malo ili nimalo	Iniciranje pojednostavljenja procesa za obavljanje zadataka alijanse	Sposobnost uspostavljanja zajedničkih procesa alijanse da bi se ostvarila uzajamna korist	Učiti da bi se revidirali i ponovo uspostavili zajednički procesi koji obezbeđuju najveću efikasnost i efektivnost
	Jednostrano učenje	Elementi uzajamnog učenja	Jednostrano i uzajamno učenje	Dominira uzajamno učenje

* Okruženje - uključuje spoljnu sredinu kao što je tržište, konkurencija, vlada, društvo, kultura itd. kao i unutrašnji ambijent tj. strategijski kontekst unutar svakog partnera; veštine – veštine partnera, uključujući lak transfer znanja a posebno ugrađene sposobnosti; ciljevi – ciljevi partnera odnosno motivi sa kojima ulaze u alijansu; zadaci – zadaci alijanse koje partneri uzajamno dele i obavljaju radi uspeha saradnje, posebno razvoj adekvatnih interakcija na različitim nivoima; proces – uključuje odluke i operacije neophodne za uspešno obavljanje zadataka alijanse kao i strukture, rutine i aktivnosti koje su deo procesa alijanse

IZVOR: Iyer, K. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, str. 4

Faza IV - Granice između partnera imaju vrlo malo značaja. U ovoj evolutivnoj fazi, poverenje, performanse i satisfakcija u vezi sa iskustvom alijanse su u toj meri izgrađeni, da je potrebno malo pažnje partnera. Zajedničke norme i vrednosti su dobro uspostavljeni, odnos saradnje institucionalizovan i vlada stabilna atmosfera (Wilson, 1995). Povećanje apsorpcionih kapaciteta alijanse i inoviranje načina sticanja konkurentne prednosti utiče na veći značaj uzajamnog učenja partnera. Istovremeno, korporativne kulture i menadžerske prakse partnera postaju manje važna oblast sa aspekta učenja. Međutim, eksterna sredina i dalje pruža mogućnosti za učenje posebno kada je zajednički cilj partnera pristup novim tržištima ili stvaranje novih mogućnosti koje obezbeđuju obostranu korist. U ovoj fazi dominira uzajamno učenje za

razvoj i sticanje novih veština kako bi se kontinuirano stvarala superiorna vrednost.

Različiti procesi učenja doprinose uspešnom kreiranju alijanse kroz faze odnosa saradnje. Razumevanje procesa i oblasti učenja olakšava racionalizaciju poslovanja, aktivnosti utvrđivanja zadataka i strategijsko opredeljenje resursa. Merilima se mogu drastično smanjiti konflikti i povećati poverenje, doprinoseći alijansi kao celini (Iyer, 2002, str. 10).

Učenje dovodi do unapređenja repertoara rutina u organizaciji kojima ona odgovara na promene u okruženju. Konkurentna prednost se stiče razvijanjem superiornih rutina u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Superiorne rutine koje je jedna organizacija razvila predstavljaju ono što zovemo jezgro kompetentnosti (Janićijević, 2006, str. 11). Faktori koji utiču na učenje u alijansama su: stepen decentralizacije odlu-

čivanja i integracije funkcija unutar i između partnera, razmena informacija, uticaj partnera na strategije, norme saradnje između partnera, razmena kadrova, stepen saradnje, mehanizmi za rešavanje konflikata, poverenje (Iyer, 2002, str. 10). Za razliku od „tradicionalnih“ alijansi koje su pokretane troškovima, „savremene“ alijanse baziraju se na znanju, pri čemu je osnovni cilj alijanse učenje između partnera.

3. DOBAR IZBOR PARTNERA KAO PREDUSLOV STVARANJA VREDNOSTI U ALIJANSI

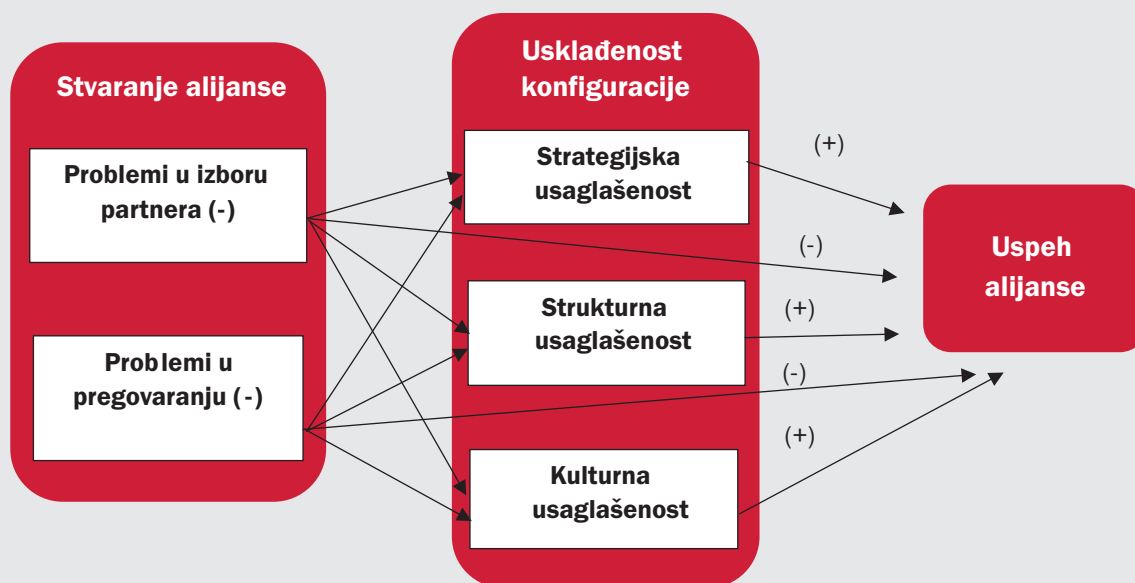
Umrežavanjem resursa i kompetencija u stratezijskim alijansama partneri stiču brojne koristi koje se u konačnom manifestuju u stvaranju superiorne vrednosti za sve učesnike. Rezultat uspešno vođene alijanse koja ima stratezijske ciljeve je poverenje partnera i stvaranje vredne imovine. Svaki stratezijski savez je specifičan i zahteva jedinstven pristup u stratezijskom usklađivanju partnera. One često obezbeđuju najbolje načine za kreiranje vrednosti intenzivnim i brzim organizacionim učenjem čime se doprinosi smanjenju neizvesnosti i rizika u poslovanju (Varadarajan and Cunningham, 1995). Istraživanja pokazuju (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2004) da između 30% i 70% alijansi propada. Drugim rečima, one ne uspevaju da ispune ciljeve partnerskih preduzeća niti obezbeđuju operativnu i stratešku prednost koja se očekuje od saradnje. Prema istraživanju kojim je obuhvaćeno 76 kompanija (Kale and Singh, 2009, str. 57) uočeno je da samo 30% ovih kompanija u upravljanju svojim alijansama koristi portfolio pristup. Veoma mali broj njih uzima u obzir kompletnost portfolia alijansi i komplementarnost alijansi u okviru portfolia. To ukazuje da je većina preduzeća, još uvek fokusirana na individualne alijanse u portfoliu i da zbog toga ne ostvaruju u potpunosti koristi sinergije. Organizovanjem procesa za aktivno upravljanje celokupnim portfoliom alijansi, preduzeće se štiti od neuspeha bilo koje pojedinačne inicijative. Takođe, Dussauge i Garrette ukazuju da je visoka stopa neuspeha alijansi između konkurenata, tako da partneri nekonkurenti imaju veće šanse za uspeh alijanse (Dussauge and Garrette, 2000).

Svaka saradnja počinje analizom potencijalnih partnera. Da bi se realizovale potencijalne koristi saradnje potrebno je izabrati odgovarajućeg partnera. Odluka o izboru partnera i oblika saradnje uslovljena je karakteristikama umreženih partnera, tj. njihovih strategija, konkurentskih pozicija na tržištu i specifič-

nih ciljeva koje žele da ostvare. Strategija povezivanja sa potrošačima i ostalim partnerima olakšava generisanje i koncentrisanje znanja unutar mreže i minimiziranje njegovog gubljenja (Stanković, Radenković i Đukić, 2007, str. 17). Nepostojanje balansa u komplementarnosti kompetencija i znanja partnera može dovesti do namernog ili nenamernog transfera znanja od jačeg ka slabijem partneru. Stoga su alijanse dugo smatrane modernim „Trojanskim konjem“, odnosno isticano je da one ne pružaju jednake mogućnosti za ostvarenje uspeha i rezultata za sve uključene partnere (Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000, str. 580). Najčešće se kao cilj partnera u alijansi javlja transfer resursa i sposobnosti, pa njihova težnja da usvoje nova znanja može dovesti u pitanje i samu alijansu. Zato se zaključuje da je pravilan izbor partnera kritičan faktor uspeha ovog oblika saradnje. Pregled više od 40 studija (Shah & Swaminathan, 2008) pokazuje da su ključna tri atributa partnera za performanse alijanse: komplementarnost partnera, privrženost partnera i kompatibilnost partnera. Komplementarnost partnera zavisi od stepena u kojem partner doprinosi svojim resursima odnosu u alijansi, obezbeđujući resurse koji nedostaju drugom partneru. To samo po sebi nije dovoljno za uspeh alijanse. Neophodna je i privrženost partnera koja ne podrazumeva samo doprinos u vidu resursa već i spremnost partnera na žrtve u kratkom roku da bi se ostvarile dugoročne koristi od alijanse. Kompatibilnost partnera se odnosi na usklađenost njihovog poslovanja i kultura.

Pan je razvio kriterijume za izbor partnera u alijansama na osnovu 13 objavljenih studija na ovu temu. Njegovi kriterijumi uključuju: komplementarne snage, kriterijumi koji se odnose na zadatke i partnere; kulturološke okolnosti, ekonomsko ponašanje i drugi kriterijumi; kako se potencijalni partneri uklapaju u lanac vrednosti partnerskih preduzeća; 30 kriterijuma grupisanih u faktore koji se odnose na partnere i zadatke; materijalna i nematerijalna sredstva; poverenje da koristi mogu ostvariti obe strane; kriterijumi ili resursi koji mogu biti grupisani i povezani da se potrošačima isporuči superiorna vrednost; kriterijumi koji variraju u odnosu na različite tržišne ciljeve; koordinacija, posvećenost, komunikacija i konflikti; komplementarne snage; i realnost da većina preduzeća nema formalne, dovoljno rigorozne procese selekcije partnera (Pan, 2004). Geringer ukazuje na dve kategorije kriterijuma koji se trebaju uzeti u obzir pri odabiru partnera: 1) kriterijumi koji se odnose na aktivnosti i poslovne sposobnosti; i 2) kriterijumi povezani sa karakterom partnera (Geringer, 1991). Bitne karakteristike partnera su profesionalizam, iskrenost, osećaj

SLIKA 1 Uticaj faktora na uspeh alijanse



IZVOR: Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. and Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. Long Range Planning, 44, str. 274

odgovornosti, kulturološka i organizaciona kompatibilnost.

Slika 1 ukazuje da je uspeh alijanse određen stratezijskom, strukturnom i kulturnom usaglašenošću partnera, dok problemi u pregovaranju/saradnji imaju negativan uticaj (Swoboda, Meierer, Foscht and Morschett, 2011, str. 274).

Na uspeh alijanse direktno utiče konfiguraciona (stratezijska, strukturna, kulturna) usaglašenost pri upravljanju alijansom.¹ Mogu se razlikovati direktni i indirektni efekti specifičnih problema koji se mogu javiti u fazi izbora partnera i pregovaranju u kreiranju alijanse koji imaju negativan uticaj na uspeh (Swoboda, Meierer, Foscht and Morschett, 2011, str. 274). Stratezijska usaglašenost odnosi se na slaganje strategija i ciljeva partnera. Usklađenost stratezijske vizije i dugoročnih ciljeva partnera utiče pozitivno na uspeh alijanse. Strukturna usaglašenost tiče se organizacionog dizajna alijanse i uključuje kontrolne mehanizme, rešavanje konflikata, izlazne barijere. Na primer, kontrolni mehanizmi vode uspehu ukoliko partneri imaju podjednaku moć u alijansi. Takođe, kulturne vrednosti, standardi, principi ponašanja su veoma važni

za uspeh alijanse. Ukoliko postoji slaganje osnovnih etičkih i moralnih vrednosti partnera, biće povoljniji uticaj na alijansu. Sa druge strane, problemi u izgradnji alijanse – identifikovanju i proceni potencijalnih partnera i pregovaranju o ciljevima, pravima i obavezama, doprinosima partnera, potencijalnim putanjama kreiranja vrednosti u alijansi – negativno utiče na uspeh alijanse.

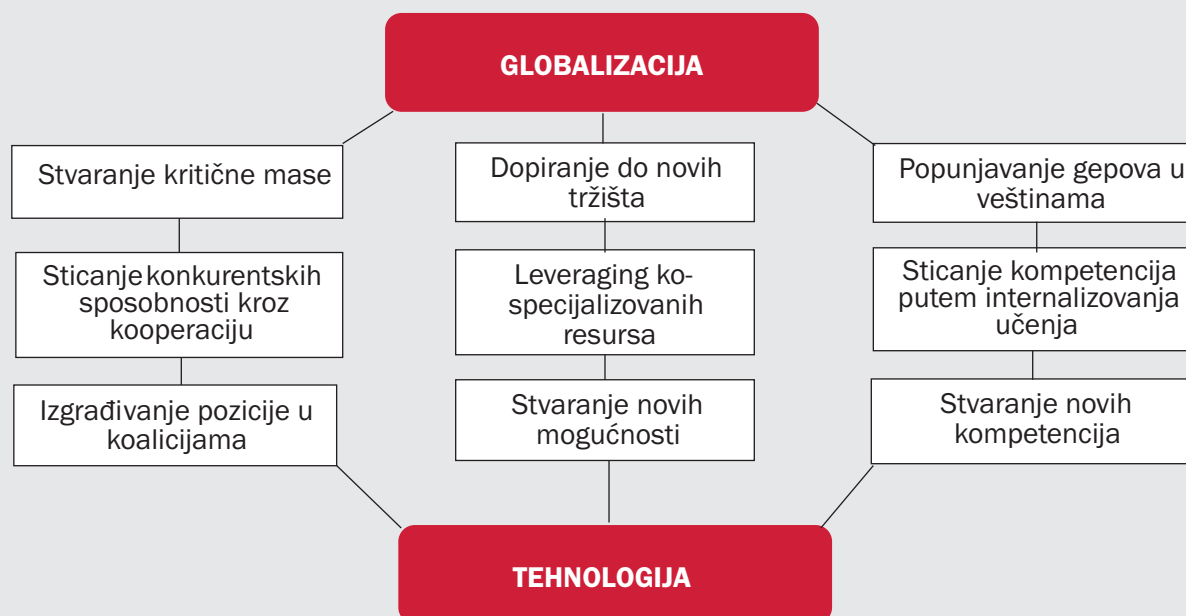
Velike administrativne i ekonomske razlike između partnera ograničavaju racionalno upravljanje alijansom, povećavajući troškove prilagođavanja različitih menadžerskih praksi.

4. MODELI STVARANJA VREDNOSTI U STRATEGIJSKIM ALIJANSAMA

Alijanse sa međunarodnim partnerima mogu obezbediti veće mogućnosti za inovativnost preduzeća jer pružaju pristup različitim sposobnostima i resursima u poređenju sa onima koji su dostupni u zemlji (Filiou and Golesorkhi, 2016, str. 131). Preduzeća mogu prilagoditi postojeće rutine u alijansi, ili razviti nove, kroz investicije u obuku, poboljšavajući rešavanje konflikata i nesporazuma u alijansama i omogućavanjem premošćavanja kulturnih razlika između partnera (Kale and Singh, 2007; Zollo and Winter, 2002).

¹ Neki drugi autori (Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000) prave razliku između strateške, organizacione, operativne, kulturne i usaglašenosti ljudskih resursa, kao ključnog faktora uspeha alijansi.

SLIKA 2 Logika stvaranja vrednosti alijanse



IZVOR: Doz, Y. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston, 247-260.

Ovo ima uticaj na inovacione performanse preduzeća koje se poboljšavaju, jer preduzeća mogu efektivnije upravljati poremećajima izazvanim neformalnim institucionalnim razlikama² i biti bolje pozicionirana da kombinuju i razmenjuju raznovrsna znanja koja nudi alijansa (Filiou and Golesorkhi, 2016, str. 133). Pored uticaja na inovacije, sticanje znanja od partnera može da smanji proizvodne i operativne troškove, poveća korišćenje resursa, poboljša usluživanje potrošača, što zatim utiče na finansijske performanse preduzeća (Huber, 1991; Madhavan and Grover, 1998). Empirijske studije pokazuju (Kogut, 1988; Luo, 2002) da deljenje resursa i troškova dovodi do poboljšanja kod partnera u oblasti istraživanja i razvoja i marketing sposobnosti i na taj način omogućava partnerima da oblikuju konkurenciju ili uđu na nova tržišta.

Alijanse kreiraju vrednost (McConnell and Nantel, 1985). Ipak, u procesu stvaranja vrednosti prisutne su teškoće, pri čemu se javlja visoka stopa neuspeha strategijskih alijansi. Jedna empirijska analiza (Anand and Khanna, 2000, str. 295) ukazuje da su ključna dva faktora koja utiču na stvaranje vrednosti u alijansama: iskustvo preduzeća u upravljanju alijansama i posto-

janje specifičnih razlika u sposobnosti preduzeća da kreira vrednost kroz alijanse.³

Doz i Hamel (Doz and Hamel, 1998) ukazuju da alijanse imaju sopstveni način stvaranja vrednosti:

- Izgrađivanje centralne pozicije u koalicijama usmerene na stvaranje novih tržišta;
- Stvaranje novih mogućnosti kombinovanjem veština i resursa;
- Stvaranje novih kompetencija brže, nego što bi to bilo moguće internim naporima.

Na slici 2 prikazana je fundamentalna logika stvaranja vrednosti u alijansi. Različiti su motivi za ulazak u alijanse kao i modeli stvaranja vrednosti u njima. Osnovni pokretači stvaranja alijansi, pod uticajem globalizacije i iz tehnoloških razloga⁴ jesu (Doz and Hamel, 1998):

³ Kale i Sign (Kale and Sign, 1999) se slažu da razlike u organizacionim procesima koji se koriste u akumulaciji i širenju znanja, objašnjavaju razlike u sposobnostima preduzeća da uče u okviru alijansi

⁴ Zahtevi za inovacijama u cilju opstanka na tržištu povezani sa razvojem i primenom novih tehnologija su sve izraženiji. Ovo je često vezano za nove informacione i komunikacione tehnologije tj. korišćenje interneta da bi se postojeće poslovanje unapredilo i razvili jedinstveni, personalizovani servisi i proizvodi koje konkurencija ne može lako kopirati (Cvetanović i Stanković, 2005)

² Neformalne institucije su ugrađene u norme, vrednosti, verovanja i zajedničko razumevanje društva koje nisu deo dokumentovanih pravila i normi

- Sticanje konkurentskih sposobnosti putem ko-opcije (engl. co-option);
- Maksimalno iskorišćavanje (engl. leveraging) ko-specijalizovanih resursa;
- Sticanje kompetencija putem internalizovanja učenja.

Različite logike stvaranja vrednosti se mogu kategorizovati u tri sveobuhvatna tipa poslovnih kolaboracija (Doz and Hamel, 1998):

- 1) ko-opcija – pretvara potencijalne konkurente i provajdere komplementarnih roba i usluga u saveznike, što omogućava razvoj novog posla;
- 2) ko-specijalizacija – predstavlja sinergetsko stvaranje vrednosti koje nastaje spajanjem prethodno zasebnih resursa, pozicija, veština i izvora znanja. Ova vrsta saradnje stvara vrednost kada su resursi ko-specijalizovani odnosno kada su dragoceniji ukoliko su udruženi nego pri zasebnom korišćenju;
- 3) učenje i internalizacija – kooperacija može biti i način za učenje i internalizovanje novih kompetencija posebno onih koje su retke, skrivene i proizilaze iz organizacionih veština. Umrežavanjem kompetencija, posebno ključnih i njihovim internalizovanjem i korišćenjem van granica same alijanse, one postaju dragocenije.

Dakle, alijanse stvaraju vrednost na različite načine zavisno od motiva koje zadovoljavaju. Ono što čini razlike između co-option, ko-specijalizacije i učenja/internalizacije tako značajnim, je neophodnost da se partnerstvo shvati i njim upravlja prema njegovoj logici stvaranja vrednosti. Primećeno je da se konflikti koji se javljaju u alijansama akumuliraju oko ključnih područja stvaranja vrednosti. Zato su menadžeri koji razumeju različite logike stvaranja vrednosti, bolje pripremljeni da predvide gde će se konflikti verovatno javiti i biti najjači (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 139).

5. MERENJE PERFORMANSI STRATEGIJSKIH ALIJANSI

U današnjem, veoma neizvesnom konkurentskom okruženju koje se brzo menja, preduzeća moraju da prihvate kolaborativne strategije koje omogućavaju konkurentsku prednost (Anand and Khanna, 2000; Kale and Singh, 2007). Proizvodnja proizvoda i usluga i omogućavanje njihove raspoloživosti kupcima zahteva stvaranje odnosa ne samo sa potrošačima već i sa

ključnim dobavljačima i posrednicima u lancu snabdevanja preduzeća. Lanac snabdevanja se sastoji od uzvodnih i nizvodnih partnera i uključuje dobavljače, posrednike i čak pojedine potrošače. Akcenat se pomera na stanovište o mreži isporuke pune vrednosti. Mrežu isporuke vrednosti sačinjavaju preduzeća, dobavljači, distributeri i konačni potrošači koji postaju jedni drugima partneri da se poboljšaju performanse celog sistema (Kotler and Armstrong, 2004, str. 398). Zajedničkim stvaranjem vrednosti, povećava se ukupna vrednost.

Uspešne alijanse poboljšavaju performanse partnerskih firmi ali i njihovih potrošača, posebno ukoliko prenose ili udružuju znanja i tehnologiju (Doz and Hamel, 1998; Dyer and Singh, 1998). Sposobnost preduzeća da uče, stiču, koriste i šire znanja kroz i izvan granica organizacije, obezbeđuje konkurentsku prednost i poboljšane performanse preduzeća (Jiang and Li, 2008). Rizik performansi može nastati zbog nepovoljnih državnih propisa, volatilnosti tržišta i nedostatka kompetencija partnera. Može se odnositi na finansijski rizik i tehnološki rizik (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 142). Ovaj rizik je pod eksternim uticajem i odnosi se na neostvarivanje ciljeva alijanse čak i kada partneri u potpunosti kooperiraju. Stvaranje novog znanja kroz saradnju pomaže partnerima da uđu na nova tržišta, usvoje nove procese, ili uvedu nove proizvode pre konkurenata, čime se otvara put za povećanje finansijskih performansi preduzeća (Jiang, Yang, Pei and Wang, 2016, str. 106). Uticaj organizacionog učenja na performanse partnera zavisi od određenih faktora: način rukovođenja alijansom, obim zajedničkog delovanja, činjenica da partneri mogu ili ne mogu biti konkurenti jedni drugima (Jiang and Li, 2008, str. 366).

Shoham i Kropp sugerišu da se performanse mogu meriti objektivno, sa aspekta finansijskih podataka i subjektivno, sa aspekta stepena satisfakcije (Shoham and Kropp, 1998). Mogu se razlikovati tri dimenzije performansi (Katsikeas, Leonidou and Morgan, 2000):

- Efektivnost – stepen ostvarenja organizacionih ciljeva;
- Efikasnost – odnos između rezultata i inputa korišćenih radi njihovog ostvarenja;
- Prilagodljivost – sposobnost organizacije da odgovori na promene u okruženju.

Uspeh alijanse veoma zavisi od vrednosti koja je kreirana za zainteresovane strane, zbog čega je teško meriti (Spence, 2004). „U strategijskim alijansama ne postoji mogućnost preciznog odvajanja organizacionog dela koji pripada alijansi i onog koji ne pripada,

što onemogućava utvrđivanje investicione osnove, a time i utvrđivanje uspeha na bazi EVA i CFROI. Kao rešenje za merenje stvorene vrednosti u strategijskim alijansama nameće se identifikovanje razlike između stvorene vrednosti u alijansi i stvorene vrednosti pre ulaska u alijansu. Rast stvorene vrednosti je posledica sinergije između partnera u strategijskoj alijansi“ (Krstić i Bonić, 2013, str. 44). Osim vrednosti koja je kreirana u alijansi, neophodno je sagledati i troškove ovog poduhvata. Varadarajan i Cunningham (Varadarajan and Cunningham, 1995) naglašavaju značaj troškova povezanih sa: 1) vremenom koje je potrošeno od strane menadžmenta tokom pregovaranja, implementacije i integracije u okviru alijanse; 2) gubitkom fleksibilnosti i slobode u sprovođenju određenih akcija, u onim oblastima koje su od zajedničkog interesa; 3) curenjem znanja preduzeća, koje partner može kasnije iskoristiti i 4) gubitkom sposobnosti preduzeća u onim oblastima aktivnosti alijanse koje su ustupljene partneru.

Izbor merila u postupku vrednovanja efekata umrežavanja preduzeća je važna aktivnost u procesu upravljanja jednom strategijskom alijansom. Merila pokazuju ne samo ostvarene tekuće performanse, već i obezbeđuju informacije koje su putokaz za buduće strategijske akcije (Stanković, 2002, str. 169). Pri proceni odnosa u partnerstvu, Naude i Buttle naglašavaju važnost sagledavanja stepena u kojem taj odnos daje profitabilne rezultate za preduzeća koja su uključena u saradnju (Naude and Buttle, 2000). Njihova studija ukazuje da postoji 5 dominantnih atributa sa različitim značajem, za ocenu kvaliteta odnosa – poverenje (29,64%), snaga (11,97%), integracija (12,79%), uzajamno razumevanje potreba (20,14%) i profit (25,46%).⁵

Neki autori (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 196) ukazuju da je za merenje performansi alijanse neophodno sagledati: finansijske performanse, strateške performanse, ulazne faktore i kvalitet odnosa (Tabela 2).

Tabela 2 pokazuje da i „tvrđi“ i „meki“ indikatori performansi igraju značajnu ulogu. Drugi autori (Beamish and Lupton, 2009, str. 79) analizirajući performanse joint ventures-a, prave razliku između subjektivnih i objektivnih merila performansi. Subjektivna merila zasnivaju se na anketama menadžera o njihovoj satisfakciji finansijskim i operativnim performansama, stepenom ostvarenja ciljeva, transferom znanja i razvojem sposobnosti. Uobičajena objektivna merila performansi uključuju profitabilnost, ocenjena na bazi ostvarenih profitnih marži, prinos na aktivu

i slične pokazatelje; trajanje joint ventures-a, izraženo u godinama; opstanak, odnosno da li će partneri sarađivati u budućnosti; stabilnost joint ventures-a, ocenjena na bazi promena u vlasništvu. Anderson sugerise (Anderson, 1990) da su subjektivna merila bolji indikatori performansi joint ventures-a jer se ciljevi menjaju i ne mogu uvek biti mereni. Ukoliko je na primer, svrha joint ventures-a pristup znanju o lokalnom tržištu ili tehnologiji, najbolji indikator uspeha je satisfakcija onih koji rukovode ovim zadatkom.

TABELA 2 Mere performansi za alijanse

• Finansijske performanse - profit - slobodan tok novca - profitabilnost
• Strateške performanse (postizanje strateških ciljeva) - rast - tržišni udeo - tržišno uvođenje novog proizvoda
• Ulazni faktori (kvalitet i kvantitet) - ljudski resursi - know-how - ulaganja
• Kvalitet odnosa - brzina i jasnost donošenja odluka - poverenje - pravičnost (recipročnost)

Izvor: Popović, N., Jaško, O. i Prokić, S. (2010). Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd, str. 196

Neki autori (Adams and Downey, 2008) pri analizi objektivnih merila uspeha strategijskih alijansi, uzimaju u obzir sledeće varijable: prinos na aktivu (ROA), prinos na kapital (ROE), prinos na investicije (ROI) i operativnu maržu; i naglašavaju značaj primene objektivnih pokazatelja u merenju performansi strategijskih alijansi. Oni objašnjavaju, da za razliku od cene akcija koja je pod uticajem faktora izvan kontrole preduzeća - stoga ne može biti efikasno merilo, navedeni pokazatelji mogu bolje ukazati na poboljšanje interne efikasnosti organizacija.

Sa aspekta merenja performansi strategijskih alijansi, od ključnog je značaja ostvarenje strateških ciljeva alijanse i druga merila organizacione efektivnosti, a pre svega satisfakcija ukupnim performansama alijanse. Sagledavanjem finansijskih merila, procenjuje se samo jedna dimenzija performansi. Za adekvatnu procenu performansi alijanse, neophodno je sagledati i kvalitativne faktore. Preduzeće treba stalno da

⁵ Atributi su dati sa njihovim relativnim značajem za ocenu kvaliteta odnosa

procenjuje performanse alijanse, kako bi utvrdilo da li alijansa ispunjava njegove strateške ciljeve. Uspostavljanjem odgovarajućeg sistema kontrole, omogućava se blagovremeno reagovanje menadžmenta i postizanje ciljnih performansi alijanse.

ZAKLJUČAK

Promene sa kojima se suočavaju preduzeća poslednjih decenija, pod uticajem su brojnih faktora, pre svega globalizacije i tehnologije. U takvim uslovima, savremena preduzeća ulaze u različite oblike saradnje radi sticanja konkurentne prednosti i rasta. Stratejske alijanse kao dugoročni kooperativni aranžmani, omogućavaju preduzećima bolju konkurentsku poziciju na globalnom tržištu, koje se brzo menja. Motivi preduzeća za ulazak u alijansu povezani su sa razmenom znanja, veština i tehnologija, što u krajnjem dovodi do stvaranja veće vrednosti za partnere u alijansi i ostvarivanja sinergije.

Uspešnost strategije kooperacije zavisi od sposobnosti partnera da uče i razmenjuju znanja. Alijanse mogu povećati vrednost preduzeća obezbeđivanjem većih mogućnosti za inoviranje i učenjem iz iskustva svojih partnera. Osnovni cilj savremenih alijansi je uzajamno učenje partnera. Za uspeh alijanse veoma je bitan izbor partnera sa komplementarnim kompetencijama i znanjem. Izbor partnera je ključna odluka

koja ima značajan uticaj na ostvarenje željenih rezultata kooperacije. Stratejska usaglašenost koja se odnosi na usklađenost vizije i stratejskih ciljeva preduzeća, preduslov je uspeha alijanse.

Najbitniji razlog ulaska u saradnju jeste stvaranje neke vrste vrednosti od strane preduzeća. Različiti motivi ulaska u alijanse podrazumevaju i različite načine stvaranja vrednosti u njima. Preduzeća ulaskom u alijansu stiču nove veštine i kompetencije. Takođe, uvođenjem potencijalnih rivala u alijansu, oni se neutralizuju kao pretnje. Alijanse omogućavaju i sinergičko stvaranje vrednosti, spajanjem resursa kako bi se pristupilo novim tržištima i stvorile nove šanse.

Kontrola efekata saradnje i njihovo povezivanje sa ciljnim veličinama je veoma važna za blagovremeno reagovanje menadžmenta. Merenje performansi stratejske alijanse uključuje brojne indikatore, pri čemu se pravi razlika između objektivnih (finansijski podaci) i subjektivnih merila (stepen satisfakcije menadžera performansama alijanse).

Poslednjih decenija, alijanse dobijaju centralno mesto u konkurentskoj strategiji i strategiji rasta mnogih preduzeća. Različiti oblici saradnje preduzeća, više nisu opcija već neophodnost i nužni deo razvojnog ponašanja preduzeća. Preduzeća ne mogu opstati sama u uslovima dinamičnih tržišnih promena, kada većinu resursa neophodnih za budući razvoj, preduzeća sama ne poseduju.

Literatura:

1. Adams, R.P. and Downey, C. (2008), „International Strategic Alliances: Identifying Objective Performance Measures“, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 37-43.
2. Anand, N.B. and Khanna, T. (2000), „Do firms learn to create value? the case of alliances“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 295-315.
3. Anderson, E. (1990), „Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance“, *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 19-30.
4. Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2004), *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies*, San Francisco, Jossey-Bass.
5. Beamish, P.W. and Lupton, C.N. (2009), „Managing Joint Ventures“, *Academic of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 2, pp. 75-94.
6. Child J. and Faulkner D. (1998), *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press Inc, New York.
7. Cvetanović, S. i Stanković, LJ. (2005), „Razvoj novih tehnologija kroz stratejske alijanse“, *Ekonomске teme*, br. 4, str. 37-47.
8. Das, T.K., Teng, B.S. (2000), „A resource-based theory of strategic alliance“, *Journal of Management*, Vol. 26, No.1, pp. 31-61.
9. Dodgson, M., Gann, D., and Salter, A. (2008), *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*, Oxford University Press Inc, New York.
10. Douma, U.M., Bilderbeek, J., Idenburg, J.P. & Looise, K.J. (2000), „Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit“, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 4, pp. 579-598.

11. Doz, Y. and Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
12. Doz, Y.L. (1996), „The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?“, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 55-83.
13. Dussauge, P., Garrette, B. (2000), „Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 99-126.
14. Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), „The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage“, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
15. Filiou, D. and Golesorkhi, S. (2016), „Influence of Institutional Differences on Firm Innovation from International Alliances“, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 129-144.
16. Geringer, J.M. (1991), „Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures“, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-61.
17. Hakansson, H., Havila, V. and Pedersen A. C. (1999), „Learning in Networks“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 443-449.
18. Hamel, G. (1991), „Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances“, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 83-103.
19. Hertz, S. (2001), „Dynamics of Alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks“, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 4, No. 2, pp. 237-255.
20. Huber, G.P. (1991), „Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures“, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
21. Inkpen, A. (1996), „Creating Knowledge through Collaboration“, *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-140.
22. Inkpen, A. (1998), „Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances“, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 223-229.
23. Inkpen, A., & Ramaswamy, K. (2006), *Global Strategy: Creating and sustaining Advantage across Borders*, New York, Oxford University Press.
24. Iyer, K. (2002), „Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective“, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-14.
25. Janićijević, N. (2006), „Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena“, *Ekonomski anali*, Vol. 51, No. 171, pp. 7-31.
26. Jiang, X. and Li, Y. (2008), „The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach“, *Journal of World Business*, Vol. 43, No. 3, pp. 365-379.
27. Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. and Wang, G. (2016), „Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box“, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 103-116.
28. Kale, P. and H. Singh (1999), *Alliance capability and success: A knowledge-based approach*, Academy of Management Proceedings, Chicago.
29. Kale, P. and Singh, H. (2009), „Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?“, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 3, pp. 45-62.
30. Kale, P., Singh, H. (2007), „Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success“, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 10, pp. 981-1000.
31. Kale, P., Singh, H. and Perlmutter H. (2000), „Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 217-237.
32. Katsikeas, C.S., Leonidou, C.L. and Morgan, A.N. (2000), „Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 493-511.
33. Knight, L. (2002), „Network learning: Exploring learning by interorganizational networks“, *Human Relations*, Vol. 55, No. 4, pp. 427-454.
34. Kogut B. (1988), „Joint ventures: theoretical and empirical perspectives“, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 319-32.
35. Kotler, P. and Armstrong, G. (2004), *Principles of Marketing*, 10th edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N.J.
36. Krstić, B., Bonić, L.J. (2013), *Upravljanje vrednošću za vlasnike preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš.
37. Li, L., Qian, G. and Qian Z. (2013), „Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?“, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 489-498.
38. Luo, Y. (2002), „Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms“, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 6, pp. 481-493.
39. Madhavan, R., Grover, R. (1998), „From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management“, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.
40. McConnell, J. and Nantel, T. (1985), „Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures“, *Journal of Finance*, Vol. 40, No. 2, pp. 519-536.
41. Milisavljević, M. (2015), *Strategijski marketing*, 4. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.

42. Naude, P. and Buttle, F. (2000), „Assessing Relationship Quality“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 351-361.
43. Pan, F.C. (2004), „Selecting consumer oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets“, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, No. 1-2, pp. 278-284.
44. Park, S. H. and Zhou, D. (2005), „Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation“, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 531-554.
45. Popović, N., Jaško, O. i Prokić, S. (2010), *Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd.
46. Shah, R., & Swaminathan, V. (2008), „Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context“, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 471– 494.
47. Shoham, A. and Kropp, F. (1998), „Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, No. 2, pp. 114-123.
48. Simonin, B. (1997), „The Important of Collaborative know-how: An empirical test of the learning organization“, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1150-1174.
49. Spence, M. (2004), „Efficiency and personalization as value creation in internationalizing high-technology SMEs“, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, No. 1, pp. 65–78.
50. Stanković, LJ. (2002), *Međuzavisni marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
51. Stanković, LJ., Radenković, D., Đukić, S. (2007), *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš.
52. Stefanović, S. (2010), *Strateška partnerstva u uslovima globalizacije poslovanja*, Ekonomski fakultet, Niš.
53. Stefanović, S. and Đukić, A. (2011), „Strategic Alliances and Innovation Strategies“, *Facta Universitatis, Economics and Organization*, Vol. 8, No. 1, pp. 57-67.
54. Supphellen, M., Haugland, A.S. and Korneliussen, T. (2002), „SMBs in Search of International Strategic Alliances“, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 9, pp. 785-795.
55. Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. and Morschett, D. (2011), „International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success“, *Long Range Planning*, Vol. 44, No. 4, pp. 271-288.
56. Tavallaei, R., Hosseinalipour, M., Mohebifar A. (2015), „Top critical success factors for enterprises to benefit a prosperous learning through strategic alliances in developing countries“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 194, pp. 174 – 180.
57. Varadarajan, P.R. and Cunningham, M.H. (1995), „Strategic Alliances a Synthesis of Conceptual Foundations“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 282-296.
58. Wilson, D.T. (1995), „An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335-345.
59. Zollo, M., Winter, S.G. (2002), „Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities“, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.

Abstract:

Creating Value in Strategic Alliances as a Source of Competitive Advantage

Milica Jovanović

This paper presents ways of creating value in strategic alliances. Specifically, in the global market, various forms of cooperation between enterprises become inevitable. Strategic alliances as long term cooperation arrangements, help the company to improve the competitive position in the global economy and to achieve strategic goals. Companies are looking for partners with complementary resources and competencies in order to acquire competitive advantage. The selection of partners is critical decision to achieve the desired results and synergistic value creation. The main objective of modern strategic alliances is organizational learning or rare knowledge transfer. Numerous

factors, such as trust, information exchange, exchange of personnel, the level of cooperation, influence the process of mutual learning. Different motives for entering into alliances involve various models for creating value in them. It is no longer enough to defend the acquired market position, it is necessary to strive for maximizing the value being delivered to consumers but also to other stakeholders in order to gain an advantage.

Keywords: strategic alliances, partners learning, compliance between partners, models of value creation, performance measures

Kontakt:

Milica Jovanović, student doktorskih studija
jovanovicmilicaa90@gmail.com
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš