

**UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

Sloboda Prokić

INTERORGANIZACIONI DIZAJN

- DOKTORSKA DISERTACIJA -

Beograd, 2013

Mentor:

dr Ondrej Jaško, redovni profesor

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Članovi komisije:

dr Mirjana Petković, redovni profesor

Fakultet ekonomskih nauka, Univerzitet u Beogradu

dr Mladen Čudanov, docent

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije: _____

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	6
1.1.	Formulacija problema	7
1.2.	Predmet istraživanja.....	9
1.3.	Ciljevi istraživanja	10
1.4.	Polazne hipoteze	11
1.5.	Naučne metode istraživanja	13
1.6.	Naučni i društveni doprinos	13
1.7.	Struktura rada.....	14
2.	INTERORGANIZACIONI ODNOSI.....	15
2.1.	Teorijska osnova savremenih formi interorganizacionih odnosa	15
2.1.1.	Ekonomija transakcionih troškova.....	17
2.1.2.	Koncept koji se bazira na resursima (resource based view- RBV).....	19
2.1.3.	Dinamičke sposobnosti	23
2.1.4.	Teorija strateškog izbora.....	26
2.2.	Tipologija interorganizacionih odnosa	27
3.	NAJČEŠĆE FORME INTERORGANIZACIONIH ODNOSA.....	29
3.1.	Mreže	29
3.1.1.	Definisanje pojma mrežne organizacije.....	31
3.1.2.	Karakteristike mrežnih organizacija	33
3.1.3.	Opšti tipovi mreža.....	35
3.1.3.1.	Dinamična, fokusna mreža- mreža vrednosti.....	37
3.1.3.2.	Virtualna organizacija.....	39
3.1.3.3.	Mreža lanca vrednosti	41
3.1.3.4.	Lanac snabdevanja glavne organizacije	42
3.2.	Strateške alijanse.....	44
3.2.1.	Motivi, koristi i ciljevi strateških alijansi	46
3.2.2.	Tipologija strateških alijansi	53
3.2.2.1.	Ugovori / vlasništvo kapitala	55
3.2.2.2.	Angažovanje / vlasništvo kapitala	57
3.2.2.3.	Tipovi resursa / tipovi strateških alijansi	58
3.2.2.4.	Alijanse između konkurentskih / nekonkurentskih organizacija	59
3.2.2.5.	Alijanse za specifične funkcije	63
3.3.	Klasteri	65
3.3.1.	Definisanje pojma klastera.....	66
3.3.2.	Formiranje klastera	68
3.3.3.	Klasteri u Srbiji	70
3.4.	Franšizing.....	72
3.4.1.	Definisanje pojma i tipologija franšizinga.....	73
3.4.2.	Franšizna mreža	76
3.5.	Joint ventures	80
4.	UPRAVLJANJE INTERORGANIZACIONIM ODNOSIMA	83
4.1.	Gledište sa aspekta mreže	85
4.1.1.	Područja upravljanja mrežama sa stanovišta mreža.....	86
4.2.	Upravljanje interorganizacionim odnosima sa aspekta firme	87
4.2.1.	Strategija firme za interorganizacione odnose	91
4.2.2.	Traženje partnera	94
4.2.3.	Pregovaranje	97
4.2.4.	Implementiranje i održavanje poslovanja i odnosa partnerstva.....	100

4.2.5.	Usvajanje portfolio pristupa.....	103
4.2.5.1	Portfolio strategija.....	106
4.2.5.2	Uspostavljanje organizacione jedinice posvećene interorganizacionim odnosima.....	109
4.2.5.3	Koordinacija portfolia.....	111
4.2.6.	Okončanje partnerstva	112
4.3.	Posmatranje mreže sa aspekta okruženja.....	113
5.	DIZAJN INTERORGANIZACIONIH ODNOSA	115
5.1.	Kontigentni faktori.....	116
5.1.1.	Veličina firmi članica i mreže.....	117
5.1.2.	Delokrug alijanse	124
5.1.3.	Ciljevi alijansi	125
5.1.4.	Iskustvo udruživanja	126
5.1.5.	Poverenje i neizvesnost ponašanja partnera.....	126
5.1.6.	Eksterno okruženje.....	128
5.2.	Interorganizacione konfiguracije	130
5.2.1.	Provan i Kenis-ovi modeli	131
5.2.2.	Albers-ovi modeli	134
5.2.2.1	Primarni sistem organizacije.....	136
5.2.2.2	Senatski sistem organizacije	138
5.2.2.3	Tehnokratski sistem organizacije.....	140
5.2.2.4	Advokatski sistem organizacije	143
5.2.2.5	Komitetski sistem organizacije.....	144
5.3.	Elementi interorganizacionog dizajna.....	149
5.3.1.	Interorganizaciona struktura	149
5.3.1.1	Centralizacija	149
5.3.1.2	Specijalizacija	151
5.3.1.3	Formalizacija.....	156
5.3.2.	Mehanizmi organizacije interorganizacionih odnosa	157
5.3.2.1	Mehanizmi koordinacije	157
5.3.2.2	Mehanizmi kontrole	157
5.3.2.3	Mehanizmi podsticaja	160
5.4.	Merenje performansi interorganizacionih odnosa	161
6.	METODOLOGIJA	165
6.1.	Konfiguracioni pristup i kvalitativna komparativna analiza.....	166
6.2.	Sprovođenje kvalitativne komparativne analize- QCA	168
7.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTERORGANIZACIONOG DIZAJNA ...	173
7.1.	Prikupljanje podataka.....	173
7.2.	Kalibriranje varijabli.....	174
7.2.1.	Kalibriranje mera performansi	175
7.2.2.	Kalibriranje skupa kontigentnih faktora	175
7.2.3.	Kalibriranje skupa dimenzija interorganizacione strukture	177
7.2.4.	Kalibriranje mehanizama organizacije interorganizacionih odnosa ..	178
7.3.	Analiza podataka.....	181
7.4.	Rezultati	182
7.4.1.	Rezultati analize neophodnih uslova za ostvarenje visokih performansi firmi članica interorganizacionih konfiguracija.....	182
7.4.2.	Rezultati analize dovoljnih uslova za ostvarenje visokih performansi firmi članica interorganizacionih konfiguracija.....	183
7.4.3.	Rezultati ispitivanja pretpostavljenih modela.....	185

7.4.3.1 Primarni model.....	185
7.4.3.2 Model senata	188
7.4.3.3 Tehnokratski model	190
7.4.3.4 Advokatski model	192
7.4.3.5 Model komiteta	192
7.5. Diskusija rezultata.....	195
7.6. Ograničenja rada i implikacije za buduća istraživanja	198
8. ZAKLJUČAK	201
LITERATURA	202
SLIKE I TABELE.....	217

1. UVOD

Turbulentne promene koje su zahvatile ceo svet početkom XXI veka posebno se odražavaju na funkcionisanje poslovnih sistema (Popović, Jaško & Prokić, 2010). S obzirom da se organizacije suočavaju sa nepredvidivim okruženjem koje je složenije nego ikada pre, to zahteva od njih da obrate pažnju na mnogo veći broj varijabli u okruženju i njihovu dinamiku, nego što je to bio ranije slučaj (Stefanović, Prokić & Vujović, 2012).

Brzo širenje strateških alijansi i mreža među firmama je jedan od najupečatljivijih poslovnih trendova poslednjih decenija (Albers & Schweiger, 2011). Iako su se prve alijanse javile 1962. godine, njihov broj je bio veoma mali sve do 1985. godine (Taddei Stradi, 2004). Alijanse su danas postale sve bitniji i kompleksniji deo korporativne strategije. Sudeći po procenama, približno 35% globalnih korporativnih prihoda u 2002. godini je bilo direktan rezultat alijansi, dok je to 1980. godine bilo samo 2% (Borker i dr., 2004). Dakle, može se reći da su alijanse postale integralni deo korporativne finansijske i razvojne strategije (Cools & Roos, 2005).

U takvim uslovima, u globalnom poslovanju se pojavljuje novi izvor uspešnosti zasnovan na sposobnosti stupanja u interorganizacione odnose i upravljanja njihovim razvojem, što dovodi do potrebe za znanjem u vezi sa kreiranjem i upravljanjem modelima strateškog povezivanja organizacija (Popović, Jaško & Prokić, 2010).

Međutim, uprkos njegovom značajnom teorijskom potencijalu i imanentnoj praktičnoj relevantnosti, interorganizacioni dizajn je samo retko primarni predmet istraživanja (Grandori, 1997). Istraživači su pokušavali da objasne strukturu i efektivnost alijansi fokusirajući se na jednostavne tipove kooperativnih aranžmana i proučavajući uticaj pojedinačnih situacionih faktora na preferabilnost tih jednostavnih, generičkih struktura. Iako su takvi doprinosi značajno unapredili razumevanje kontigencija koje utiču na dobro poznate forme alijansi, Albers (2010) sugerise da postoji potreba da se mnogo dublje analizira zavisna varijabla, odnosno tip alijanse ili opšta struktura organizacije alijansi.

Usvajajući konfiguracioni pristup interorganizacionom dizajnu (Fiss, 2007, 2011; Albers, 2005; Meyer i dr., 1993), u ovom radu će biti ispitana pitanja organizacije kooperativnih formi interorganizacionih odnosa. Glavna ideja je da se mreže konceptualizuju kao sistem ili konfiguracija koja uključuje kontigentne faktore, dimenzije strukture, i mehanizme organizovanja. Da bi se u tome uspelo, biće identifikovan i procenjen skup glavnih kontigentnih faktora, ključnih parametara dizajna, i mehanizama organizovanja i njihove uzajamne zavisnosti, koji vode ostvarivanju visokih performansi organizacija članica učešćem u interorganizacionoj formi. Opšta efektivnost mreže je zavisna od kvaliteta internog usklađivanja tih komponenata, kao i sklada između ukupne konfiguracije i konteksta mreže (okruženja). Rezultati analize će biti upoređeni sa konfiguracijama sistema organizacije alijansi koje je predložio Albers (2010), jer one ispoljavaju konzistentne paterne dizajna i kontigentnih faktora. Te konfiguracije balansiraju različite zahteve konteksta i njihovih elemenata dizajna i stoga reprezentuju odgovarajuće tipove.

Rad je strukturiran na sledeći način. U prvom poglavlju je dat opis problema istraživanja i prikaz predmeta istraživanja, formulisani su ciljevi istraživanja, potom

su definisane polazne hipoteze i navedene naučne metode istraživanja koje će biti korišćene, kao i naučni i društveni doprinos koji se očekuje od ovog rada. Da bi se bolje razumela logika nastajanja interorganizacionih odnosa, kao i ciljevi koji se žele njima postići, u drugom poglavlju su opisani teorijski koncepti na kojima su oni utemeljeni (ekonomija transakcionih troškova, koncept koji se bazira na resursima, dinamičke sposobnosti, i teorija strateškog izbora). Treće poglavlje je strukturirano tako da prati kontinuum različitih stepena potencijalne kooperacije organizacija. Postoje više različitih formi interorganizacionih odnosa, a izbor adekvatne zavisi od motiva i ciljeva kompanija, što utiče i na njihovo opredeljenje za ugovorni ili kapitalni odnos, kao i za različit stepen kooperacije (mreže, strateške alijanse, klasteri, franšizing i joint ventures).

Imajući u vidu da je efektivno i efikasno ostvarenje promena postalo jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti organizacionih sistema, upravljanju interorganizacionim odnosima je posvećena posebna pažnja u četvrtom poglavlju i to iz više perspektiva (sa aspekta mreže, organizacije, i okruženja). U petom poglavlju će biti dat teorijski okvir interorganizacionog dizajna kroz sagledavanje kontigentnih faktora, interorganizacionih konfiguracija, dimenzija interorganizacione strukture, i mehanizama organizovanja interorganizacionih odnosa.

U šestom poglavlju je objašnjena metodologija koja će biti korišćena za empirijsko istraživanje interorganizacionog dizajna kroz pojašnjenje prilagođenosti kvalitativne komparativne analize (QCA) za proučavanja koja su usvojila konfiguracioni pristup, kao i postupka njenog sprovođenja. Sledeće poglavlje će obuhvatiti empirijsko istraživanje interorganizacionog dizajna kroz objašnjenje postupka prikupljanja podataka, i načina kalibriranja varijabli, potom će biti sprovedena analiza podataka i prezentovani rezultati, nakon čega će uslediti diskusija dobijenih rezultata i ukazivanje na ograničenja rada i implikacije za buduća istraživanja. Konačno, u poslednjem poglavlju biće izvedeni zaključci vezani za samo istraživanje i problematiku kojom se rad bavi.

1.1. Formulacija problema

Pod interorganizacionim odnosima se podrazumevaju relativno trajne transakcije, tokovi, i veze koji se javljaju između organizacije i jedne ili više organizacija u njenom okruženju. Forme interorganizacionih odnosa koje se najčešće sreću u firmama su: zajednička ulaganja, mreže, konzorcijumi, alijanse, trgovinske asocijacije, itd.

Teoretizovanje o mrežama može uopšteno biti zamišljeno kao da dolazi iz dve različite, ali komplementarne perspektive: posmatranje sa aspekta pojedinačne organizacije (nivo aktera) i posmatranje sa aspekta analize na nivou mreže (Provan i dr., 2007). Kilduff i Tsai (2003) ukazuju na značaj pravljenja razlike između fokusa na egocentričnu mrežu naspram celokupne mreže.

Provan i dr. (2007) su razvili tipologiju koja pokazuje mogućnost sprovođenja četiri različita tipa istraživanja mreža (Tabela 1), zavisno od nezavisne varijable koja se koristi za proučavanje (organizacije ili mreže) i zavisne varijable- fokus koji je usvojio istraživač kada je u pitanju ishod (fokus na organizacione ishode ili na

rezultate udruženih organizacija). Prvo, istraživači mogu, što često i čine, koristiti karakteristike i atribute organizacija da objasne njihove odnose sa drugim organizacijama, fokusirajući se na pitanja kao što su organizaciono poverenje da objasne prirodu i stepen angažovanja organizacije sa drugim, naročito kroz dijadne odnose kao što su strateške alijanse i partnerstva (Gulati, 1995). Drugo, iako mnogo ređe (Uzzi, 1997), istraživači mogu koristiti pojave na organizacionom nivou da pokušaju da objasne kako pojedinačne organizacije i njihove akcije mogu uticati na rezultate na nivou mreže, kao što su strukture mreže, stabilnost i efektivnost. Ovaj pristup se najverovatnije može naći u proučavanjima interorganizacionih mreža vođenih od strane glavne (eng. *hub*) firme (Jarillo, 1988; Sydow & Windeler, 1998), gde će akcije glavne firme verovatno uticati na celokupnu mrežu. Treće, istraživači koji se fokusiraju na nivo mreže nastoje da razumeju uticaj struktura na nivou mreže i ponašanja na pojedinačne organizacije (Ahuja, 2000). Konačno, istraživači mogu izabrati da na nivou mreže proučavaju uticaj akcija na više nivoa i struktura na rezultate na nivou mreže.

Tabela 1: Tipologija istraživanja interorganizacionih mreža (Provan i dr., 2007)

Nezavisne varijable ili fokus na ulaz	Zavisna varijabla ili fokus na ishod	
	Individualne organizacije	Udružene organizacije
Organizacione varijable	Uticaj organizacija na druge organizacije putem dijadnih interakcija	Uticaj pojedinačnih organizacija na mrežu
Relacione ili mrežne varijable	Uticaj mreže na pojedinačne organizacije	Celokupna mreža ili interakcije na nivou mreže

Kada je odluka o sprovođenju kooperativne strategije doneta, firme članice moraju da odluče koje upravljačke strukture i mehanizme bi poslovna mreža trebalo da uspostavi da bi se ostvarili najbolji rezultati. Ono što razlikuje upravljanje poslovnim mrežama od korporativnog upravljanja je da su akteri firme, a ne individue. U kooperativnim mrežama upravljačka struktura je rezultat procesa pregovaranja između firmi koje participiraju u sporazumu ili njihovih menadžera. Te firme su saglasne da izgube deo svoje autonomije i dopuštaju da se putem kooperativnog aranžmana koordiniraju određeni aspekti njihovog poslovanja, u skladu sa sistemom pravila koje je uspostavila grupa.

Ključan način organizovanja kompleksnih mreža uzročno- posledičnih odnosa u koherentnu celinu je putem tipologija. Iako ne postoji opšte prihvaćen okvir za tipologiju organizacionih konfiguracija, jedna od najčešće citiranih je Mintzberg-ova (1979). Meyer i dr. (1993) definišu organizacione konfiguracije kao multidimenzionalnu konstelaciju konceptualno različitih karakteristika koje se uobičajeno javljaju zajedno.

Iako je poslednjih godina primetan veći broj istraživanja koja se parcijalno bave uticajima određenih kontigentnih faktora na dimenzije interorganizacione strukture i mehanizme upravljanja (Vlaar, 2006), postoji samo nekoliko generičkih modela interorganizacionog dizajna (Provan i Kenis, 2008; Albers, 2005). Stiče se utisak da u postojećoj literaturi i praksi nedostaju sveobuhvatni pristupi upravljanju interorganizacionim odnosima.

Najjednostavnija struktura je zajedničko upravljanje u kojem grupa firmi radi zajedno bez formalnog i posebnog administrativnog entiteta (Provan i Kenis, 2008). Upravljanje se odvija putem formalnih i neformalnih sastanaka predstavnika uključenih firmi. Ovaj model upravljanja je teško održiv i mnogo je verovatnije da će funkcionisati u mrežama sa nekoliko članova. Kao alternativa zajedničkom upravljanju, interorganizacione mreže se često opredeljuju i za stvaranje mrežne administrativne organizacije kako bi upravljale mrežom i njenim aktivnostima (Provan i Kenis, 2008). Firme članice mogu raditi međusobno, ali postoji poseban entitet koji donosi ključne odluke i koordinira aktivnosti. Hibridne upravljačke forme se razvijaju iz pomenutih osnovnih formi.

Za razliku od analize opštih modela upravljanja koje su dali Provan i Kenis (2008), Albers (2005) je napravio pregled internih mehanizama upravljanja koji se koriste da bi se ostvarile bolje performanse u interorganizacionim odnosima. Oni se mogu definisati kao pravila učestvovanja, donošenja odluka i instrumenata koji se koriste da bi se uticalo na ponašanje firmi članica, u skladu sa specifičnim ciljevima. Na ovom nivou analize, mehanizmi upravljanja su strukturirani tako da podstiču aktere da se ponašaju u skladu sa predloženim ciljevima, čak i kada bi drugačije ponašanje moglo biti ili izgleda mnogo prikladnije kratkoročno.

U analizi upravljanja interorganizacionim odnosima, Albers (2005) se fokusira na dve dimenzije: strukturnu i instrumentalnu. Strukturna dimenzija upravljanja karakteriše način na koji je kooperativni sporazum organizovan i regulisan, uključujući formalna pravila o tome kako će se mrežom ili alijansom upravljati (Oxley, 1997). Prema Albers-u (2005), ta dimenzija se odnosi na centralizaciju donošenja odluka u grupi, formalizaciju aktivnosti, pravila i regulativu, i organizacionu specijalizaciju. Druga dimenzija upravljanja mrežom se bavi instrumentima putem kojih su menadžment, organizacija, regulacija i kontrola mreže stavljeni u funkciju, tako da se firme članice ponašaju na način potreban da se ostvare željeni ciljevi (Oxley, 1997). Ova dimenzija uključuje korišćenje koordinacije, podsticaja i kontrolnih mehanizama (Albers, 2005).

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja doktorske disertacije će biti fokusiran na dizajn interorganizacionih formi, odnosno postupak izbora konfiguracija interorganizacionog uređenja. Interorganizacioni dizajn je proces izbora konfiguracije interorganizacionog uređenja, na bazi adekvatne usklađenosti sa kontigentnim faktorima, koja omogućava upravljanje različitim dimenzijama i komponentama interorganizacione strukture i kulture, kako bi se podsticale, koordinirale i kontrolisale aktivnosti koje su neophodne za sprovođenje strategije i ostvarivanje ciljeva interorganizacionih formi.

Motiv za izbor ovog predmeta istraživanja se javio usled uočene pojave da mnoga strateška partnerstva ne uspevaju da ostvare željene performanse, kao posledica nerazvijenih sposobnosti organizacija da se suoče sa strukturnim problemima strateškog upravljanja interorganizacionim odnosima. Naime, problemi se često javljaju zbog neadekvatnog usklađivanja kontigentnih faktora, dimenzija interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja.

Jones i dr. (1997) dokazuju da postoji odnos između veličine mreže, usvojene strukture upravljanja i performansi firmi članica. Kao primer postojanja kauzalnih veza kontigentnih faktora, dimenzija interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja interorganizacionim odnosima, navodi se pitanje izbora optimalnog stepena centralizacije. Iako postoje ograničenja u centralizaciji procesa donošenja odluka u kooperativnim mrežama, Albers-ovo (2005) istraživanje je pokazalo da je povećanje broja članova u mreži pozitivno povezano sa centralizacijom donošenja odluka. Kako broj članova u mreži raste, postaje značajno da se dobije viši stepen centralizacije u donošenju odluka i formalizacije aktivnosti da bi se ostvarili kolektivni ciljevi.

Kao osnov za razvoj okvira interorganizacionog dizajna u ovom radu poslužiće Albers-ova tipologija (2005) koja uključuje: (1) kontigentne faktore, (2) dimenzije strukture, (3) mehanizme upravljanja i (4) model ili formu interorganizacione strukture, s tim što će biti uzete u obzir i performanse koje konfiguracije ostvaruju.

Imajući navedeno u vidu, kao polazna osnova u proučavanju interorganizacionog dizajna biće korišćene pretpostavke konfiguracione teorije, kako bi se holistički razmotrile koje kombinacije kontigentnih faktora, dimenzija interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja omogućavaju ostvarivanje visokih performansi na nivou firmi članica (ekvifinalnost). Zbog toga je potrebno empirijskim istraživanjem ispitati kauzalne veze kontigentnih faktora, elemenata interorganizacione strukture (centralizacije, specijalizacije i formalizacije) i mehanizama upravljanja (podsticaja, koordinacije i kontrole), i utvrditi koji su neophodni i dovoljni uslovi za postizanje visokih rezultata. Dobijene konfiguracije će biti upoređene sa teorijski datim modelima (Albers, 2010) kako bi se utvrdila eventualna odstupanja i dale određene preporuke za poboljšanje postojećeg stanja.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj doktorske disertacije je da razvije konceptualni okvir za određivanje relevantnih kontigentnih faktora, elemenata interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja, kao i njihovih uzajamnih zavisnosti, koje utiču na performanse vezane za interorganizacione odnose koje ostvaruju firme članice, i da identifikuje konzistentne konfiguracije kao alternativna rešenja za upravljanje interorganizacionim odnosima.

Da bi se ostvario glavni cilj istraživanja biće sprovedeni sledeći zadaci:

- Utvrđivanje kontigentnih faktora koji utiču na dizajn interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja i njihovih međusobnih veza;
- Utvrđivanje efekata izbora određene konfiguracije interorganizacionog uređenja na performanse firmi članica.

Kontigentni faktori koji će biti obuhvaćeni u istraživanju su sledeći: veličina firmi članica, veličina kooperativnog uređenja, cilj kooperativnog aranžmana, delokrug rada, iskustvo firmi članica u pogledu udruživanja, neizvesnost ponašanja firmi članica i karakteristike okruženja. Dimenzije interorganizacione strukture koje će biti razmatrane u radu su centralizacija, specijalizacija i formalizacija. Kao mehanizam

upravljanja interorganizacionim aktivnostima koriste se podsticaji i zaštite kako bi se ponašanje aktera usklađivalo sa ciljevima kooperacije. Koordinacija obuhvata mehanizme kao što su: uzajamno usklađivanje, direktna supervizija aktera i standardizacija procesa. Konačno, kontrola je proces monitoringa i evaluiranja performansi pojedinačnih aktera u odnosu na očekivane rezultate i ponašanje (Albers, 2005).

Merenje performansi će biti obavljeno na bazi procene menadžera o ispunjenosti finansijskih i nefinansijskih ciljeva vezanih za interorganizacione forme na nivou organizacije članice (Provan i dr., 2007), u skladu sa perspektivama izbalansirane karte postignuća (Kaplan i Norton, 1996), koja je prilagođena mrežnim formama.

1.4. Polazne hipoteze

Hipoteze u disertaciji su formulisane na osnovu opisanog modela istraživanja. Generalna hipoteza je proistekla iz cilja istraživanja, dok su posebne hipoteze i pojedinačne određene zadacima istraživanja.

Generalna hipoteza: Postoje konfiguracije interorganizacionog uređenja koje ostvaruju visoke performanse.

Posebne i pojedinačne hipoteze:

H_1 : Udruživanje malih firmi u visoko centralizovanu interorganizacionu konfiguraciju usmerenu na realizaciju strategije rasta u kojoj se koordinacija vrši putem direktne supervizije će omogućiti ostvarivanje visokih performansi. Ako nijedan od tih faktora ne postoji, firma neće ostvariti visoke performanse.

H_{1a} : Male firme udružene u interorganizacionu formu će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura visoko centralizovana, a koordinacija se obavlja putem direktne supervizije.

H_{1b} : Organizacije udružene u interorganizacionu konfiguraciju koja je usmerena na ostvarenje strategije rasta će postići visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura visoko centralizovana i ima razvijen mehanizam direktne supervizije.

H_2 : Udruživanje uglavnom velikih firmi, među kojima postoji visok stepen neizvesnosti ponašanja, u interorganizacionu konfiguraciju usmerenu na ostvarivanje strategije efikasnosti, koja je vertikalno centralizovana, a horizontalno decentralizovana, sa visokim stepenom formalizacije, u kojoj se koordinacija odvija putem standardizacije i uzajamnog usklađivanja će omogućiti ostvarivanje visokih performansi članica.

H_{2a} : Uglavnom velike firme koje su udružene u interorganizacionu konfiguraciju usmerenu na ostvarivanje strategije efikasnosti će ostvariti visoke performanse samo

ako je interorganizaciona struktura visoko vertikalno centralizovana, a koordinacija se obavlja uzajamnim usklađivanjem.

H_{2b} : Uglavnom velike firme koje su udružene u interorganizacionu konfiguraciju usmerenu na realizaciju strategije efikasnosti će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura horizontalno decentralizovana i formalizovana, a koordinacija se obavlja putem standardizacije.

H₃ : Udruživanje uglavnom većih firmi u veliku interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom i stabilnom okruženju, koja je vertikalno decentralizovana sa visokim nivoom specijalizacije i formalizacije, i glavnim mehanizmom koordinacije putem standardizacije i kontrolom koja se obavlja preko razrađenog sistema monitoringa više indikatora performansi će omogućiti ostvarivanje visokih performansi članica.

H_{3a} : Firme udružene u veliku interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom okruženju će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura vertikalno decentralizovana sa visokim nivoom specijalizacije.

H_{3b} : Firme udružene u veliku interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada u stabilnom okruženju će ostvariti visoke performanse samo ako je ona visoko formalizovana, sa standardizacijom kao glavnim mehanizmom koordinacije, i kontrolom putem razvijenog sistema monitoringa više indikatora performansi.

H₄ : Manji broj velikih iskusnih firmi udruženih u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom i stabilnom okruženju, koja je potpuno decentralizovana sa umerenim nivoom specijalizacije i formalizacije, i glavnim mehanizmima koordinacije putem uzajamnog usklađivanja i standardizacije, i kontrolom preko ključnih indikatora će omogućiti ostvarivanje visokih performansi članica.

H_{4a} : Manji broj velikih iskusnih firmi udruženih u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom okruženju će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura potpuno decentralizovana sa umerenim nivoom specijalizacije, i glavnim mehanizmom koordinacije putem uzajamnog usklađivanja.

H_{4b} : Manji broj velikih iskusnih firmi udruženih u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u stabilnom okruženju će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura umereno formalizovana, glavni mehanizam koordinacije se obavlja putem standardizacije, a kontrola preko ključnih indikatora.

H₅ : Specijalizovane firme sa visokim stepenom uzajamnog poverenja udružene u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada, koja je potpuno decentralizovana sa niskim stepenom specijalizacije i formalizacije, i glavnim

mehanizmom koordinacije putem uzajamnog usklađivanja i kontrolom pojedinačnih indikatora će omogućiti ostvarivanje visokih performansi članica.

H_{5a} : Specijalizovane firme sa visokim stepenom uzajamnog poverenja udružene u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura potpuno decentralizovana sa niskim nivoom specijalizacije, i glavnim mehanizmom koordinacije putem uzajamnog usklađivanja.

H_{5b} : Firme udružene u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada će ostvariti visoke performanse samo ako je interorganizaciona struktura potpuno decentralizovana, postoji visok stepen uzajamnog poverenja među članicama, a koordinacija se obavlja putem uzajamnog usklađivanja.

1.5. Naučne metode istraživanja

Prilikom izrade doktorske disertacije biće primenjene metode koje su u skladu sa prethodno definisanim problemom, predmetom, ciljem istraživanja, kao i sa postavljenim hipotezama. Empirijski će biti ispitano koje konfiguracije interorganizacionih odnosa omogućavaju ostvarivanje visokih performansi firmi članica korišćenjem kvalitativne komparativne analize prigodnog uzorka firmi koje posluju u Srbiji, na bazi teorije skupova, a u skladu sa teorijski datom tipologijom. Navedena naučnoistraživačka metoda omogućava holističko ispitivanje i poređenje kompleksnih konfiguracija studija slučaja, umesto analiziranja samo efekata pojedinačnih determinanti, i istraživanje neophodnih i dovoljnih uslova koji podstiču visoke performanse firmi na bazi odnosa teorije skupova, a ne lineranih odnosa.

U disertaciji će, takođe, biti primenjene i druge metode kao što su: metoda analize sadržaja i metoda naučnog ispitivanja. Primenom ovih metoda su obezbeđeni neophodni uslovi da ovo istraživanje bude sveobuhvatnije i pouzdanije.

1.6. Naučni i društveni doprinos

Naučni doprinos ove doktorske disertacije će se ogledati u sistematizaciji, upotpunjavanju i proširenju postojećih naučnih saznanja iz oblasti organizacionog dizajna na interorganizacioni nivo, u cilju utvrđivanja konfiguracija kontigentnih faktora, dimenzija interorganizacione strukture i mehanizama upravljanja interorganizacionim odnosima koji omogućavaju ostvarivanje visokih performansi firmi članica. Primenom relativno novog metoda istraživanja zadovoljavaju se neophodni preduslovi da se izuzetan potencijal konfiguracione teorije iskoristi u području analize i dizajna interorganizacionih odnosa, što može da unapredi postojeća teorijska saznanja.

Stručni doprinos ove doktorske disertacije se ispoljava u vidu obezbeđivanja konkretnih preporuka za praktično sprovođenje interorganizacionog dizajna na bazi kvalitativne komparativne analize, koja omogućava utvrđivanja tipologije održivih, alternativnih izbora. Time se smanjuje kompleksnost same problematike na elemente

koji su uobičajeno prisutni i omogućavaju komparacije između alternativnih, jednako efektivnih interorganizacionih sistema. Dakle, usvojen pristup sagledavanja i proučavanja konfiguracija u ovoj disertaciji obezbeđuje menadžerima neophodan okvir za optimizaciju i redizajn interorganizacionih odnosa kojima oni upravljaju.

Društveni doprinos- Imajući u vidu da se interorganizacioni odnosi uspostavljaju van granica pojedinačnih firmi u širem društvenom okruženju, i da stoga postoji njihova mnogo veća uzajamna zavisnost, unapređenje sposobnosti upravljanja interorganizacionim konfiguracijama, na bazi praktične primene rezultata empirijskog istraživanja koje će biti sprovedeno u ovom radu, obezbedilo bi efektivnije i efikasnije poslovanje privrednih subjekata, što bi imalo pozitivne efekte na poslovno okruženje i društvo u celini.

1.7. Struktura rada

Istraživanje predmeta doktorske disertacije započeće davanjem pregleda relevantne literature i ostvarenih rezultata istraživanja u oblasti interorganizacionog dizajna.

Nakon datog teoretskog pregleda, biće objašnjena metodologija koja će se koristiti za sprovođenje empirijskog istraživanja koje će obuhvatiti ispitivanje efekata kauzalnih veza kontigentnih faktora, dimenzija strukture i mehanizama upravljanja interorganizacionim odnosima na ostvarivanje visokih performansi firmi članica.

Nakon dobijanja rezultata istraživanja biće izvršena njihova ocena i analiza, što će omogućiti proveru postavljenih posebnih i pojedinačnih hipoteza, i zaključivanje o generalnoj hipotezi.

2. INTERORGANIZACIONI ODNOSI

Interorganizacioni odnosi su relativno trajne transakcije, tokovi i veze koji se javljaju kod organizacija ili između organizacije i jedne ili više organizacija u njenom okruženju (Oliver, 1990: 241).

2.1. Teorijska osnova savremenih formi interorganizacionih odnosa

Ono što karakteriše literaturu o formiranju interorganizacionih odnosa je fragmentiranost, a ovom području svoj doprinos daju nekoliko disciplina. Fragmentiranost literature odražava raznoliku prirodu stvaranja interorganizacionih odnosa, koja često uključuje mešavinu motiva, namera i ciljeva. S obzirom da nijedna teorija ne može sama da obuhvati kompleksnost formi interorganizacionih odnosa, detaljnije će biti razmotrene neke od široko primenjenih teoretskih paradigmi koje objašnjavaju njihovo stvaranje.

Većina naučnika se slaže da su mreže, strateške alijanse, i joint venture-i kompleksne organizacione forme podstaknute različitim motivima i da ne postoji jedna teorija koja ih može potpuno objasniti. Stoga će u ovom odeljku biti dat pregled nekih teorija koje objašnjavaju stvaranje interorganizacionih odnosa, kao i rezime njihovih glavnih karakteristika (Tabela 2) (Barringer & Harrison, 2000), a potom će detaljnije biti opisane najdominantnije teorije kao što su: ekonomija transakcionih troškova, teorija koja se bazira na resursima, teorija dinamičkih sposobnosti i teorija strateškog izbora.

Tabela 2: Pregled teorija strateških alijansi (delimično po Barringer & Harrison, 2000)

Teoretska paradigma	Glavne karakteristike	Obrazloženje za alijanse
Ekonomija transakcionih troškova	Bavi se time kako bi organizacija trebalo da organizuje svoje aktivnosti razmene, da bi minimizirala ukupne troškove proizvodnje i transakcionih troškova.	Partnerstvo pomaže da se izbegnu troškovi oportuniteta i monitoringa.
Teorije efikasnosti	Glavni interes je iskorišćavanje sinergija smanjivanjem finansijskih, operativnih i menadžerskih troškova.	Alijanse se sprovode da bi se ostvarila tri bazična tipa sinergije, na primer: finansijske sinergije- smanjenjem rizika i putem pristupa jeftinijem kapitalu, operativne sinergije- stvaranjem ekonomije obima, delokruga i iskustva, i menadžerske sinergije- korišćenjem superiornijeg znanja menadžmenta kompanija koje se udružuju.
Resursna zavisnost	Sve organizacije se moraju angažovati u razmenama sa svojim okruženjem da bi dobile pristup neophodnim resursima.	Nedostatak kritičnih resursa vodi ka kooperaciji. U alijanse se ulazi da bi se smanjila zavisnost od organizacija koje imaju kritične resurse i povećala zavisnost drugih organizacija putem sticanja kontrole nad značajnim resursima.

Koncept koji se bazira na resursima	Da bi se stekla održiva konkurentna prednost, resursi treba da budu jedinstveni, na primer: retki, dragoceni, da se ne mogu imitirati i supstituisati. U okruženju koje se brzo menja, dinamičke sposobnosti, kao što su sposobnosti organizacije da se kontinualno adaptira okruženju, su neophodni preduslovi za konkurentsku prednost.	Alijanse mogu da pomognu da se razviju jedinstveni resursi kombinovanjem znanja nekoliko organizacija, kao i njihovih tržišnih snaga i prestiža. Često je sticanje tacitnog znanja partnera motivacija za stupanje u interorganizacione odnose.
Strateški izbor	Organizacije nastoje da iskoriste šanse da povećaju konkurentnost i tržišnu snagu. Glavni ciljevi organizacije su profit i rast, koji takođe podstiču njihove strateške odluke.	Glavni razlozi za stupanje u alijansu su: povećanje tržišne moći, političke moći ili efikasnosti, kao i diferencijacija proizvoda ili usluga. Organizacije će stupiti u interorganizacione odnose ako su u mogućnosti da realizuju finansijske koristi.
Smanjivanje neizvesnosti prihoda	Bavi se izbegavanjem neizvesnosti prihoda, npr., gecom između željenog nivoa prihoda i njegove željene upotrebe i stvarne realizacije ciljeva. Organizacije teže ka povećanju predvidljivosti preuzimanjem neizvesnosti prihoda individua, za određeni period vremena, putem garantovanja fiksnih nivoa prihoda za određene performanse posla.	Alijanse vode smanjenju neizvesnosti prihoda redukovanjem ili eliminisanjem jednog od njegovih izvora, npr., konkurentskog pritiska. To se ostvaruje kooperacijom na različitim tržištima, koncentracijom tržišne snage ili deljenjem rizika.
Teorija stejkholdera	Organizacije su središte uzajamno zavisne mreže stejkholdera i imaju odgovornost da razmotre legitimne zahteve svojih stejkholdera kada donose odluke ili sprovode poslovne transakcije.	Organizacije formiraju alijanse da usaglase svoje sopstvene interese sa interesima stejkholdera, kao i da smanje neizvesnost okruženja.
Organizaciono učenje	Bavi se procesima koji vode organizacionom učenju. Ključni faktor je apsorptivni kapacitet koji se definiše kao sposobnost organizacije da prepozna vrednost novog znanja, asimiluje ga i primeni u poslovnim okvirima.	Apsorbovati što je moguće više znanja od druge organizacije povećavajući na taj način organizacione kompetencije i najzad dodajući vrednost organizaciji.
Institucionalna teorija	Sugeriše da institucionalno okruženje nameće pritisak organizacijama da budu legalne i prilagođene socijalnim normama.	Organizacije formiraju interorganizacione odnose da bi dobile legitimnost ili kao rezultat podleganja izomorfim pritiscima imitiranjem organizacija koje imaju utemeljene interorganizacione odnose.

Teorija populacione ekologije	Bavi se demografskim i strukturnim karakteristikama ukupne populacije organizacija. Uzroci za organizaciono ponašanje se mogu naći u okruženju. Organizaciona promena se ne ostvaruje kroz adaptaciju, već kroz selekciju.	Teorija indirekto objašnjava alijanse razmatrajući ih kao jednu formu organizacionog mortaliteta.
--------------------------------------	--	---

2.1.1. Ekonomija transakcionih troškova

O mogućnostima primene teorijskih konsekvenci analize transakcionih troškova na problematiku organizacionog strukturiranja među prvima se izjasnio Commons (1934). On je utvrdio da nivo transakcionih troškova može biti merilo efikasnosti organizacione strukture. Na njegove teze se nadovezuje i Coase-ov (1937) članak “*The Natur of the Firm*” u kojem on dolazi do zaključka da je spoljna granica firme promenljiva veličina zavisna od izvršene analize troškova.

Transakcija je aktivnost ili skup aktivnosti koje je neophodno obaviti da bi određeni proizvod ili usluga prešla granice organizacionog sistema ili nekog njegovog dela. Troškovi koji su vezani za realizaciju tih aktivnosti nazivamo transakcionim ili ih opisno možemo nazvati troškovima prelaza. Williamson (1985) definiše transakcione troškove kao troškove strateškog ponašanja partnera u transakciji, koji u velikom stepenu determinišu organizacionu formu.

Više autora se bavilo problematikom transakcionih troškova i većina se slaže da na njihov nivo presudni uticaj ima nesavršenost tržišta i kompleksnost organizacione strukture. Williamson (1975) zaključuje da u ovom pogledu najveću manu tržišta predstavlja informaciona nesavršenost i nepotpunost. S obzirom da se tržišne odluke donose u uslovima nepotpunosti informacija, one su opterećene ograničenom racionalnošću učesnika ili oportunistom.

Williamson (1975) prihvata i dalje širi ideje Coase-a (1937) koji sugerise da su organizacije, kao način organizovanja transakcija, u biti alternativa tržištu. Organizacije nastaju usled specifičnih zahteva naročito u proizvodnji, čija je cena ispunjenja često viša ukoliko se transakcija realizuje na tržištu. U tom slučaju, za organizaciju će generalno biti profitabilnije da sama ispunjava specifičan zahtev u okviru svojih granica, nego da kupuje usluge za njihovu realizaciju na tržištu.

Može se reći da se razvoj proizvodnih i poslovnih sistema odvijao kroz proces obuhvatanja, uključivanja spoljnih transakcija u jedinstven proces, pod jednim autoritetom. Čitava problematika transakcionih troškova se i danas sastoji u pronalaženju adekvatnih metoda za objektivno donošenje odluke o tome šta treba da bude ili postane unutrašnja transakcija, a šta ne.

Jarillo (1988) proširuje primenu teorije transakcionih troškova na alijanse. Nezavisno od dva ekstrema- proizvoditi ili kupiti, postoji treća alternativa, a to je partner. Partnerstvo se odnosi na interorganizacione odnose, kao što su strateške alijanse. Interorganizacioni odnosi obezbeđuju vlasničke podsticaje koji pomažu da se izbegnu troškovi oportunističke i monitoringa, koji su svojstveni tržišnim transakcijama. Jarillo

(1988) dokazuje da su mreže ili alijanse čak mnogo efikasnije od tržišta ili hijerarhija u minimiziranju transakcionih troškova. Komparativni pregled karakteristika tržišta, mreža i hijerarhija je dat u sledećoj tabeli (Powell, 1990).

Tabela 3: Karakteristike tržišta, mreža i hijerarhija (Powell, 1990)

Karakteristike	Tržišta	Mreže	Hijerarhije
Vremenska dimenzija	Kratkoročna;	Srednjoročna;	Dugoročna;
Mehanizam koordinacije	Cena;	Hibridni mehanizmi, poverenje & predvidljivost;	Autoritet;
Sprečavanje konflikta	Ugovori;	Balansiranje interesa;	Kontrola;
Pretnje	Oportunističko ponašanje;	Konfliktni ciljevi;	Neefikasnosti;
Stanje klime	Preciznost i / ili nepoverenje;	Na neodređeno vreme, uzajamne koristi;	Formalno birokratsko;
Preferencije ili izbori aktera	Nezavisnost;	Uzajamna zavisnost;	Zavisnost;
Stepen formalizacije	Neformalizovan, pregovaranje;	Poluformalizovan;	Veoma formalizovan;
Stepen integracije	Nespregnuti odnosi;	Specifične investicije u odnose, uzajamna adaptacija;	Veoma integrisan;

Da li će transakcije biti organizovane u okviru organizacije (da li će doći do integracije) ili će se one obavljati na tržištu od strane nezavisnih ugovarača zavisi od upoređivanja troškova obavljanja tržišnih transakcija sa troškovima obavljanja istih transakcija u okviru neke organizacione forme. Granica veličine firme bi trebalo da bude određena onim obimom njenih aktivnosti, nakon kojeg bi organizovanje dodatnih transakcija u okviru firme prevazišlo troškove obavljanja istih transakcija putem tržišta ili od neke druge firme. Ova analiza ukazuje gde su ekonomske granice rasta firme, odnosno daje ekonomski racionalan predlog horizontalne i vertikalne ekspanzije delatnosti.

Cilj teorije transakcionih troškova je da utvrdi upravljačke strukture koje dopuštaju minimizaciju transakcionih troškova. Williamson (2000) je postavio jasne veze između tri dimenzije transakcija: (1) stepena specifičnosti sredstava, (2) značaja neizvesnosti, (3) učestalosti transakcija, i upravljačke strukture koja minimizira troškove za transakcije između različitih nivoa u lancu ponude.

Specifičnost sredstava- se odnosi na stepen u kojem se neka sredstva mogu ponovo uposliti za alternativne upotrebe od alternativnih korisnika, bez gubljenja proizvodne vrednosti (Williamson, 2000). Kako investicije postaju više specifične u odnosu na relaciju kupac / prodavac, Williamson predviđa da će institucionalni izbor koji minimizira troškove biti takav da će se sa jednostavnog anonimnog (promptnog) tržišnog ugovaranja (klasično ugovorno pravo), preći na mnogo složenije ugovorne aranžmane sa zaštitinim obezbeđenjima (neoklasično ugovorno pravo), i na kraju na internu organizaciju. Specifičnost sredstava znači da se u fazi izvršenja ugovora učesnici u transakciji moraju suočiti sa problemima uslovljavanja i oportunitizma. Što

je viši udeo specifičnih sredstava u firmi, veća je verovatnoća da će transakcije biti organizovane u okviru hijerarhije.

Neizvesnost, a posebno bihevioralna neizvesnost, se odnosi na verovatnoću oportunističkog ponašanja strana uključenih u transakciju. Visok stepen bihevioralne neizvesnosti dovodi do visokih troškova zaštite ugovora. Stoga se transakcije često internalizuju.

Učestalost transakcija- se odnosi na činjenicu da su troškovi transakcije u okviru hijerarhije niži, nego oni tržišne transakcije, ako se transakcije javljaju sa povećanom učestalošću (Williamson, 2000).

Dakle, ako su zahtevi nespecifični, čak standardni, u većini slučajeva će se oni ispuniti kroz tržišne transakcije, i obratno, ako su zahtevi jedinice specifični, a pri tome ispoljavaju i određenu periodičnost ili masovno pojavljivanje, realizovaće se u okviru firme. Tako se tržišta pretežno koriste za posredovanje u tipičnim transakcijama, hibridni ugovorni oblici se javljaju kao nadgradnja na specifičnost imovine, a hijerarhije (vertikalna integracija) je rezervisana za transakcije kod kojih je veoma izražena bilateralna zavisnost.

2.1.2. Koncept koji se bazira na resursima (resource based view- RBV)

Specifičnost sredstava je kamen temeljac pristupa koji se bazira na resursima, iako se njegova perspektiva i predikcije značajno razlikuju u odnosu na pristup transakcionih troškova. Pristup koji se bazira na resursima naglašava maksimizaciju vrednosti (nasuprot minimizaciji troškova) putem udruživanja i iskorišćavanja dragocenih resursa. Suprotno pristupu konkurentskih sila, čiji je utemeljivač Porter (1980), koji se fokusira na strukturu industrije i strateško pozicioniranje u okviru takve strukture, kao determinantama konkurentске prednosti, pristup koji se bazira na resursima stavlja naglasak na unutrašnju organizaciju poslovnog entiteta (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece i dr., 1997). RBV podržava stav da ključna razlika između organizacija, u smislu postizanja njihovog strateškog uspeha, proističe iz njihovih različitih sposobnosti korišćenja resursa u stvaranju i održavanju konkurentске prednosti, u odnosu na druge organizacije.

Jedna od glavnih karakteristika pristupa koji se bazira na resursima je da on posmatra organizacije kao skup resursa, koji su heterogeno distribuirani u organizacijama i pretpostavlja da je ta heterogenost postojana kroz vreme (Wernerfelt, 1984; Helfat & Peteraf, 2003). Dakle, RBV počiva na dvema pretpostavkama (Barney, 1991):

- Resursni profili organizacija su heterogeni; i
- Nisu svi resursi potpuno prenosivi između organizacija.

Zbog toga je značajno ispitati kako se organizacioni resursi, sposobnosti i kompetencije mogu razviti i koristiti na najbolji način. Ovi termini se različito definišu u literaturi, često na način koji ih u širem smislu čini nedovoljno razgraničenim. U tekstu koji sledi su date definicije osnovnih pojmova, koje ukazuju kako ih većina autora definiše. Međusobne veze između njih su prikazane na sledećoj slici.

Po Barney-u (1991) resursi organizacije obuhvataju sva sredstva, kapacitete, organizacione procese, karakteristike organizacije, informacije, znanje, itd., koje kontroliše organizacija, a koji omogućavaju organizaciji da shvati i sprovede strategije koje poboljšavaju njenu efikasnost i efektivnost. Pod pojmom sposobnosti pomenuti autor podrazumeva veštinu organizacije da koristi svoje resurse, da bi stvorila konkurentsku prednost.

U poređenju sa Barney-em (1991), Grant (1991) pravi mnogo jasniju razliku između resursa, na jednoj strani, i sposobnosti, na drugoj. Pomenuti autor klasifikuje resurse organizacije na: opipljive (finansijski, fizički i ugovori), neopipljive (tehnologija, odnosi sa snabdevačima, odnosi sa kupcima, odnosi sa partnerima, reputacija i kultura) i ljudske resurse (specijalizovane veštine i znanje, komunikativne i interaktivne sposobnosti i motivacija) (Slika 1), koji mogu biti kombinovani na različite načine (Grant, 2002). Dok su opipljivi i neopipljivi resursi ulazi u proces proizvodnje, sposobnosti se tiču “kooperacije i koordinacije grupa resursa” (Grant, 1991). Slično Grant-u, Olavarrieta i Ellinger (1997) definišu sposobnosti kao kompleksne skupove individualnih veština, sredstava i akumuliranog znanja primenjene u organizacionim procesima, koji omogućavaju firmama da koordiniraju aktivnosti i iskoriste svoje resurse.

Kolektivno znanje je osnova za organizacione sposobnosti. Organizacione sposobnosti su kompleksni produktivni potencijali koji zavise od kapaciteta firme da integriše znanje (Grant, 1996). One počivaju na principima organizovanja putem kojih su odnosi (među individuama, grupama i organizacijama) strukturirani (Kogut & Zander, 1992), a ukorenjene su u tacitnom znanju i praksama organizacije. Organizacione sposobnosti mogu biti različite aktivnosti, procesi, funkcije ili usluge koje organizacija može efektivno i efikasno da realizuje. Ove organizacione sposobnosti koje omogućavaju organizaciji da obezbedi koristi stejkholderima, koje su dovoljno značajne da joj daju održivu konkurentsku prednost u sektoru u kome posluje, su bazne (eng. *core*) kompetencije organizacije.

Grant (1991) zaključuje da iako su resursi izvor sposobnosti organizacije, sposobnosti su glavni izvor njene konkurentске prednosti. Međutim, on takođe naglašava da resursi ponekad mogu direktno voditi konkurentskoj prednosti.

Mnogi autori prave razliku između konkurentске prednosti i održive konkurentске prednosti. Prema Barney-u (1991), da bi organizacija stvorila dugoročnu održivu konkurentsku prednost, resursi i sposobnosti moraju biti: dragoceni, retki, da se ne mogu imitirati i da se ne mogu supstituisati (Wernerfelt, 1984). Za organizaciju se kaže da ima održivu konkurentsku prednost onda kada ona sprovodi strategiju stvaranja vrednosti koja nije simultano implementirana od bilo kog sadašnjeg ili potencijalnog konkurenta i kada druge organizacije nisu u stanju da kopiraju koristi te strategije (Barney, 1991). Stoga, termin “održiva” nije vezan za određeni period kalendarskog vremena, već znači da ona neće biti ugrožena pokušajima kopiranja od strane drugih organizacija.

Day (1994) tvrdi da neće sve sposobnosti koje kompanija poseduje automatski voditi održivoj konkurentskoj prednosti, već samo distinktivne sposobnosti. Distinktivne sposobnosti su svojstva kompanije koja druge kompanije nemaju i ne mogu da kopiraju; uopšteno se baziraju na: arhitekturi (strukтури relacionih veza sa

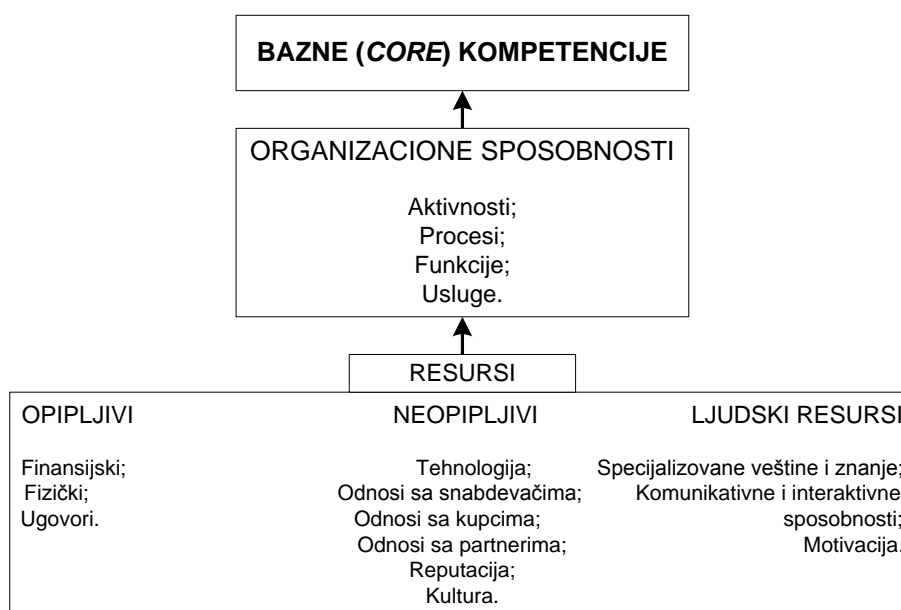
zaposlenima, kupcima i snabdevačima u okviru ili van organizacije), inovaciji, reputaciji ili vlasništvu strateških sredstava (Kay, 1995).

Bazne (eng. *core*) kompetencije proističu iz spoja veština i tehnologija koje omogućavaju organizaciji da ponudi posebne koristi stejkholderima, koje su dovoljno značajne da daju organizaciji trajnu konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije, u najmanje jednom sektoru, na održivoj osnovi (što znači da one potencijalnoj konkurenciji moraju biti teške za imitiranje) (Hamel & Prahalad, 1994).

Bazna kompetencija ne potiče od jednog resursa, veština jednog ili više zaposlenih ili od neke određene tehnologije. Ona pre rezultira iz načina na koji su ti različiti resursi kombinovani u okviru organizacije. Prema tome, održivost *core* kompetencija može proisticati ili iz prirode resursa, ili iz sposobnosti organizacije, tj., njenih aktivnosti, procesa, funkcija i usluga koje rezultiraju iz načina na koji organizacija kombinuje resurse.

Hamel i Prahalad (1994) su dali neke primere potencijalnih baznih (eng. *core*) kompetencija:

- Brzina- sposobnost da se brzo odgovori na zahteve kupaca ili tržišta i da se brzo inkorporiraju nove ideje i tehnologije u proizvode.
- Konzistentija- sposobnost da se proizvede proizvod koji pouzdano zadovoljava očekivanja korisnika.
- Oštrina- sposobnost da se jasno sagleda konkurentsko okruženje i da se na taj način anticipira i odgovori na potrebe i želje korisnika, koje evoluiraju.
- Agilnost- sposobnost da se simultano adaptira na više različitih poslovnih okruženja.
- Inovativnost- sposobnost da se generišu nove ideje i da se kombinuju postojeći elementi da bi se stvorili novi izvori vrednosti.

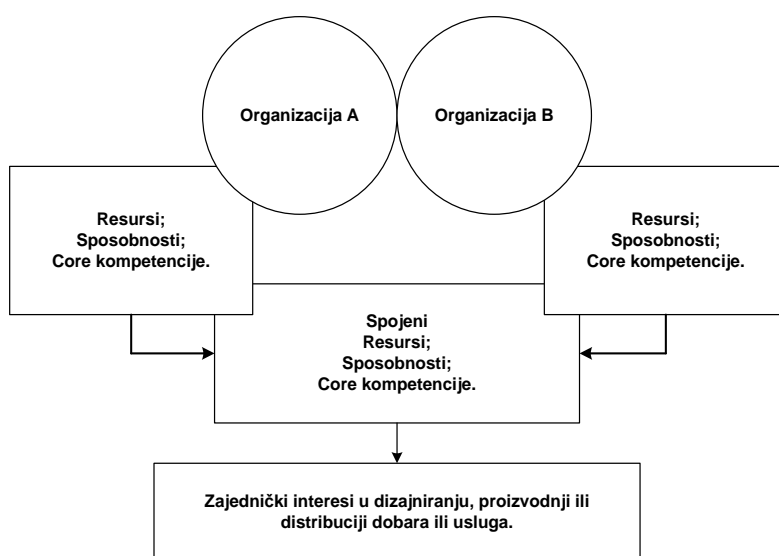


Slika 1: Međusobni odnos resursa, sposobnosti i kompetencija (Grant, 2002)

Iz ove perspektive, organizacija je portfolio baznih (eng. *core*) kompetencija, koji orkestrira njen menadžment. Glavne usluge ili proizvodi organizacije bi trebalo da budu determinisani samo onda kada je shvaćeno jezgro kompetencija. Slično, struktura organizacije bi trebalo da služi stvaranju većine glavnih kompetencija, da ih ojača i da stvara nove *core* kompetencije. Ključna pouka iz ovog pristupa je da organizacija treba da se fokusira samo na one aktivnosti za koje ima *core* kompetencije. Ostale aktivnosti bi trebalo da budu ugašene ili ako su neophodne za pružanje vrednosti kupcima da se izvrši njihovo spoljno snabdevanje (eng. *outsourcing*). Sledeći ovaj pravac, za organizaciju je značajno da razmotri koje *core* kompetencije treba da sačuva i ojača, a koje nove treba da razvije.

Iz ovog kratkog pregleda se može uočiti da veština kombinovanja resursa i sposobnosti u organizaciji na distinktivan način, tj., redak, relevantan, održiv i odgovarajući po pitanju rente, mora biti značajnija od bilo kog pojedinačnog resursa ili sposobnosti. Za većinu organizacija to može biti izvor većine, ako ne svih njenih *core* kompetencija.

Koncept baziran na resursima je sistematski primenljiv u strateškim alijansama, jer objašnjava proces deljenja različitih resursa između organizacija, koji postaju glavni izvor ostvarenja konkurentske prednosti za svaku uključenu organizaciju. Pomenuti koncept je naročito podesean za proučavanje razmene znanja između organizacija, jer organizacije fundamentalno koriste strateške alijanse da bi obezbedile pristup dragocenim resursima drugih organizacija, a naročito radi razmene strateških sposobnosti i sticanja intelektualnog kapitala (organizacionog znanja i veština). Strateške alijanse su u biti rezultat spajanja resursa, sposobnosti i *core* kompetencija organizacija (Slika 2).



Slika 2: Objašnjenje strateških alijansi sa aspekta koncepta baziranog na resursima- RBV

Formiranje alijanse omogućava organizaciji da fokusira resurse na svoje glavne sposobnosti i kompetencije, dok u isto vreme stiče druge komponente ili sposobnosti koje ne može da dobije posredstvom tržišta. Postoje dva primarna motiva za participiranje u strateškim alijansama: (1) da se steknu organizacioni *know-how* i

drugi resursi partnera ili (2) da se zadrže i razviju sopstveni resursi njihovim kombinovanjem sa resursima drugih (Kogut, 1988; Prahalad & Hamel, 1990).

Strateške alijanse se preferiraju kada kritične ulaze, neophodne da se iskoristi šansa, poseduju druge strane, a ti se resursi ne mogu efektivno dobiti putem tržišnih transakcija ili merđžera i akvizicija. To može biti zbog visokog stepena tacitnosti sredstava, kao što su znanje i tehnologija, i njihove neodvojivosti od organizacionih struktura, praksi i drugih sredstava firmi vlasnika (Dosi, 1988), ili gde nedostaje potreban nivo znanja i ne može biti razvijen u okviru prihvatljivog vremenskog okvira ili troškova (Madhok, 1997; Mowery i dr., 1998). Pod ovim okolnostima, organizacije mogu zajednički da ostvare korist putem agregacije, deljenja ili razmenjivanja dragocenih resursa sa drugim organizacijama u strateškoj alijansi.

Kada se formira alijansa, njena konkurentna prednost zavisi od stepena u kom su komplementarna sredstva partnera efektivno usklađena. Svaki partner bi trebalo da unese u alijansu jedinstveno i neredundantno sredstvo koje ojačava celokupnu resursnu bazu alijanse (Deeds & Hill, 1996). Predikcije teorije koja se bazira na resursima se značajno razlikuju od predviđanja teoretičara transakcionih troškova. Dok teorija transakcionih troškova sugeriše da su alijanse nestabilne ako su sredstva veoma specifična, teorija koja se zasniva na resursima tvrdi da će, uprkos tome što su sredstva veoma specifična, strateške alijanse biti stabilne obezbeđivanjem koristi koje su ravnomerno distribuirane među članovima.

Barringer i Harrison (2000) kritikuju koncept koji se bazira na resursima zato što ne objašnjava kako se razvijaju organizacione kompetencije i kako se stvarno odvija interorganizacioni transfer kompetencija, već se teorija koncentriše na potrebu za kritičnim resursima i socijalnu razmenu. Takođe, Eisenhardt i Martin (2000) tvrde da u dinamičnom okruženju koje se brzo menja ne postoje održive konkurentne prednosti. Naime, konkurentne prednosti se mogu ostvariti samo sposobnošću organizacija da se stalno prilagođavaju okruženju. Ove sposobnosti koje se mogu opisati kao određeni procesi koje organizacija koristi da bi promenila njenu resursnu bazu se nazivaju dinamičke sposobnosti.

2.1.3. Dinamičke sposobnosti

Dalje usavršavanje strateških sposobnosti i analize *core* kompetencija, proteklih godina, su razvili istraživanje koncepta dinamičkih sposobnosti. Teece i dr. (1997) dokazuju da se RBV literatura iz prethodnog perioda ne bavi značajnim pitanjem-kako bi resursi / sposobnosti trebalo da se razvijaju kroz vreme? Naime, održiva konkurentna prednost zahteva iskorišćavanje postojećih resursa i sposobnosti, ali takođe i razvoj novih koje zadovoljavaju zahteve okruženja koje se kontinuirano menja. Koncept dinamičkih sposobnosti proširuje RBV objašnjavajući zašto neke organizacije ostvaruju konkurentnu prednost u okruženjima sa brzim i nepredvidivim promenama, koje mogu uništiti vrednost ranijih prednosti (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece i dr., 1997). Pošto ovaj koncept obuhvata stvaranje i aktualizovanje sposobnosti, on u biti istražuje izvor inovacije u organizaciji.

Teece i dr. (1997) definišu dinamičke sposobnosti kao one kompetencije pomoću kojih menadžeri firme integrišu, grade i rekonfigurišu interne i eksterne sposobnosti da se prilagode okruženjima koja se brzo menjaju.

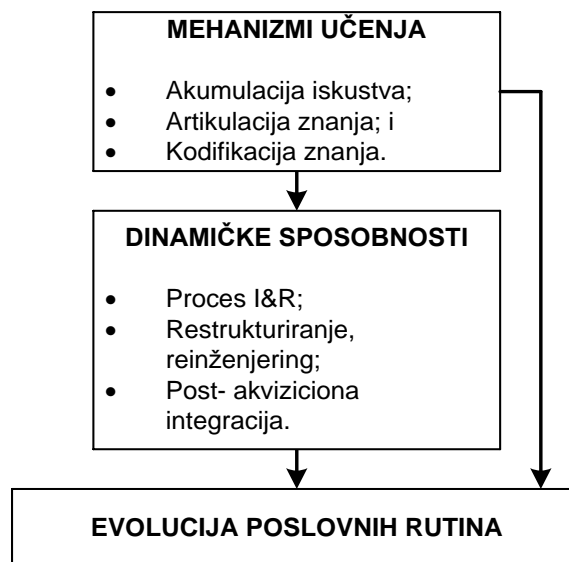
Dinamičke sposobnosti organizacije se ogledaju kroz sposobnost razumevanja, a potom iskorišćavanja novih šansi i kroz sposobnost da se rekonfiguriše i zaštiti imovina zasnovana na znanju, kompetentnosti i komplementarna imovina, da bi se ostvarila održiva konkurentna prednost (Teece i dr., 1997). Dakle organizacija mora da “razume” šanse iz okruženja i potrebu da se menja, odnosno da prikuplja raspoložive informacije, filtrira ih i gradi “paradigmu” industrijske / tržišne evolucije, a potom da interno iskoristi šanse kroz ostvarivanje novih kombinacija i reorganizovanje, ako je neophodno, uz pomoć proaktivne, a ne adaptivne uloge menadžmenta.

Treba zapaziti da se dinamičke sposobnosti odnose i na sposobnost organizacije da menja sve druge sposobnosti. Zbog toga su dinamičke sposobnosti uvek sposobnosti učenja bar u duplom krugu, a jedan od tih krugova mora da sadrži element vremena (ili ‘brzine’), pošto uspešna organizacija mora biti u stanju da menja svoje druge sposobnosti mnogo brže nego njeni potencijalni konkurenti. Koncept dinamičkih sposobnosti ima snažne paralele u Argyris i Schön-ovoj (1978) kategoriji učenja u troduplom krugu ili ‘učenja kako da se uči’.

Definicija dinamičkih sposobnosti koju su dali Teece i dr. (1997) sugerise šta su dinamičke sposobnosti i kako one deluju, ali ostavlja otvoreno pitanje kako one nastaju. Takođe, definicija pretpostavlja postojanje “okruženja koje se brzo menja” za postojanje dinamičkih sposobnosti, ali organizacije očigledno integrišu, grade i rekonfigurišu svoje kompetencije čak i u okruženjima izloženim nižim stopama promene.

Na osnovu uočenih nedostataka, Zollo i Winter (2002) predlažu alternativnu definiciju koja glasi: “Dinamička sposobnost je naučen i stabilan patern skupnih aktivnosti putem kojih organizacija sistematski stvara i modifikuje svoje poslovne rutine u nameri da poboljša efektivnost.”

Reči “naučeni i stabilni patern” i “sistematski” otkrivaju suštinu da su dinamičke sposobnosti strukturirane i postojane. Organizacija koja se adaptira na kreativan, ali nepovezan način, kroz sukcesivne krize ne praktikuje dinamičke sposobnosti. Dinamičke sposobnosti ispoljava organizacija koja adaptira svoje poslovne procese kroz relativno stabilne aktivnosti posvećene procesu poboljšanja. Drugi primer koji se može navesti je organizacija koja se razvija iz svojih prethodnih iskustava sa procesima akvizicija ili joint ventures-a (Slika 3), upravljajući takvim projektima na sistematičan i relativno predvidljiv način.



Slika 3: Učenje, dinamičke sposobnosti i poslovne rutine (Zollo & Winter, 2002)

Dinamičke sposobnosti nastaju iz učenja; one konstituišu sistematične metode organizacije za modifikovanje poslovnih rutina. U zavisnosti od stepena u kom su sami mehanizmi učenja sistematični, oni bi se mogli smatrati “drugostepenim” dinamičkim sposobnostima. Mehanizmi učenja oblikuju poslovne rutine direktno, ali i posredno preko dinamičkih sposobnosti.

Kogut i Zander (1992) predlažu nekoliko dimenzija organizacionog znanja koje utiču na to kako se prakse razvijaju i prenose u okviru i između organizacija. Te dimenzije obuhvataju stepen u kom se znanje može artikulirati, učiti i kodifikovati ili stepen u kom su individue i grupe koje poseduju znanje zapravo svesne toga, mogu ga opisati, i tako ga komunicirati koristeći usmene ili pismene medije (Polanyi, 1966). Te dimenzije su, jasno, u međusobnom odnosu. Na primer, stepen mogućnosti artikulacije i učenja će uticati na stepen mogućnosti kodifikacije.

Zbog troškova stvaranja i ažuriranja sredstava i sistema (različite vrste pisanih formi ili informacionih sistema), koji će verovatno biti visoki, udeo kodifikovanog znanja u onom koje je potencijalno moguće kodifikovati bi mogao biti veoma mali. Otuda bi odluka da se investira u retke menadžerske resurse, u procese kodifikacije znanja, mogla da se interpretira kao strateški bitna odluka, koja bi značajno mogla da utiče na razvoj eksplicitnih kompetencija koje se odnose na posao.

Razvoju organizacionih sposobnosti bi mogli prethoditi kako akumulirano tacitno iskustvo, tako i kodifikovano eksplicitno znanje, bar u kontekstu retkih i heterogenih procesa kao što su korporativne akvizicije (Zollo & Winter, 2002). Levitt i March (1988) posmatraju ta dva mehanizma kao povezana, jer efektivnost kodifikacije znanja, kao procesa učenja, zavisi u određenom stepenu od veličine akumuliranog iskustva. Ipak, oni se takođe mogu razlikovati teoretski, jer pretpostavljaju različite fundamentalne bihevioralne i kognitivne procese. Iako se učenje radom dešava bez eksplicitnog angažovanja resursa i intenzivnog kognitivnog napora, artikulisanje i kodifikovanje znanja zahteva od organizacije da pokuša promišljeno da poboljša izgled za uspeh u budućim ponavljanjima posla. One to mogu uraditi samo

posvećivanjem vremena, novca i menadžerske pažnje kako bi shvatile uzročne mehanizme između odluka, postupaka i performansi rezultata.

Akvizicije kao i procesi partnerstva, reinženjeringa i reorganizacije predstavljaju veliki izazov organizaciji koja pokušava da razvije specifičnu sposobnost da upravlja njima. Prvo, oni se javljaju relativno retko i nepredvidivo, čime smanjuju sposobnost organizacije da akumulira veliku broj 'opservacija' neophodnih da bi se iskoristili mehanizmi učenja radom (March i dr., 1991). Drugo, oni se ispoljavaju u veoma heterogenim formama i obično predstavljaju brojne jedinstvene izazove s kojima se treba suočiti (Haspeslagh & Jemison, 1991). Treće, ovi procesi su suštinski uzročno dvoznačni, pošto broj, simultanost i zahtevana uzajamna zavisnost odluka i postupaka impliciraju nedostatak jasnosti u pogledu njihovih implikacija na performanse (Lippman & Rumelt, 1982).

2.1.4. Teorija strateškog izbora

Perspektiva strateškog izbora je proizašla iz ekonomskih argumenata da organizacije uspostavljaju interorganizacione alijanse da bi povećale konkurentnost ili tržišnu moć. Međutim, organizacije opravdavaju interorganizacione odnose koristeći veoma raznovrsne strateške povode, koji mogu obuhvatiti kratkoročnu efikasnost, razloge koji se zasnivaju na resursima ili brojne druge faktore. U praksi se ta namera manifestuje kada organizacije sprovode poslovne alijanse iz razloga kao što su brže tržišno uvođenje novog proizvoda, povećanje tržišne moći, neutralizovanje ili blokiranje poteza konkurenata (Barringer & Harrison, 2000).

Postoje i brojni drugi strateški razlozi koji motivišu stvaranje interorganizacionih odnosa. Organizacije često formiraju alijanse da bi maksimizirale svoju sposobnost da ponude atraktivne proizvode ili usluge, kao i da bi povećale efikasnost ili smanjile troškove. Powell (1990) je obuhvatio veliki broj raznovrsnih obrazloženja za formiranje alijansi tvrdeći da organizacije sprovode kooperativni sporazum da bi dobile brz pristup novim tehnologijama ili novim tržištima, ostvarile koristi od ekonomija obima u zajedničkom istraživanju i / ili proizvodnji, koristile izvore *know-how*-a locirane van granica organizacije i da bi delile rizike aktivnosti koje su izvan opsega sposobnosti same organizacije.

U internacionalnom kontekstu, organizacije često formiraju interorganizacione odnose sa lokalnim partnerima, kao način za ulazak na strana tržišta ili za sticanje konkurentne prednosti (Shan & Hamilton, 1991). Odabir određenog lokalnog partnera može biti striktno strateška odluka, koja se bazira na tome koliko partner može poboljšati dugoročnu konkurentnost organizacije na stranom tržištu, pre nego na potrebama zavisnosti od specifičnih resursa ili razmatranjima transakcionih troškova.

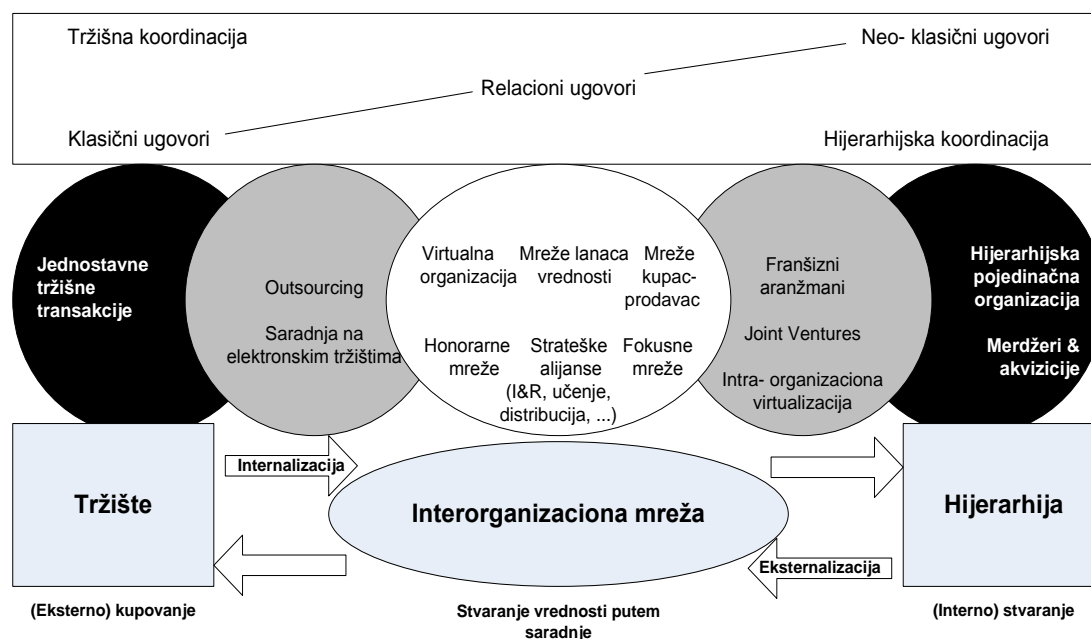
Dok ekonomija transakcionih troškova dokazuje da organizacije nastoje da smanje ukupnu sumu svojih troškova proizvodnje i transakcionih troškova, alijanse motivisane strateškim izborom komplementiraju ovo gledište težeći da maksimiziraju prihode putem poboljšanja strateške pozicije organizacije.

Perspektiva strateškog izbora je veoma široka. Rukovodilac korporacije može opravdati participaciju u skoro svakom interorganizacionom odnosu strategijom i

dugoročnom maksimizacijom profita. Motivacije koje nastaju iz skoro svih drugih perspektiva (Tabela 2) mogu biti inkorporirane u perspektivu strateškog izbora. Iako je širina značajna prednost perspektive strateškog izbora, ona takođe može biti njena najveća slabost. Oblast je fragmentirana, a postoji tendencija da bude objedinjena samo po strateškoj motivaciji.

2.2. Tipologija interorganizacionih odnosa

Postoje brojne tipologije interorganizacionih odnosa. Potpuni spektar tipova interkorporativnih transakcija uređen po nivou angažovanja i stepenu integracije između strana je prikazan na sledećoj slici (Slika 4). Mnoge kompanije proširuju svoje poslovanje, van internih granica, udružujući se sa drugim kompanijama. Ti odnosi se kreću od konvencionalnih transakcionih aranžmana snabdevanja i servisiranja, sa jedne strane, do akvizicija i merdžera, sa druge strane. U središtu spektra su strateške alijanse. Mreže se mogu posmatrati kao intermedijarna organizaciona forma upravljanja stvaranjem vrednosti, koja se nalazi između interne hijerarhijske koordinacije stvaranja vrednosti samostalne organizacije i eksterne tržišne koordinacije.



Slika 4: Klasifikacija različitih organizacionih formi (Sydow, 1999; Zenger & Hesterly, 1997)

Kako kompanija raste, potrebna je veća administracija da bi se koordinirale aktivnosti i upravljalo odnosima između divizija i pojedinaca. U jednom trenutku, troškovi dodatne administracije nadmašuju koristi dodatnih poslova ili komponenti koje se interno proizvode. Stoga je izmeštavanje aktivnosti iz organizacije (eng. *outsourcing*) jedan od načina da se izbegne povećanje jediničnih troškova. Tipovi poslova i komponenti koji se prvo izmeštaju iz kompanije su oni koji su standardizovani, odnosno koji nisu bazni (eng. *non-core*).

Međutim, postojanje mreže spoljašnjih snabdevača zahteva dovoljno veliko tržište. Kompanija koja namerava da izvrši outsourcing mora biti sigurna da će snabdevač

isporučiti ugovoreni kvantitet i kvalitet ulaza u dogovoreno vreme, bilo da je u pitanju usluga ili komponenta. Ako to ne uradi, može doći do zastoja procesa proizvodnje, a u okruženju sa *just-in-time* sistemima proizvodnje to može biti ekstremno skupo. Međutim, ako je tržište veliko i postoji više alternativnih organizacija koje mogu da se izaberu, veća je šansa da se nađe dobar partner, kao i zamena ukoliko snabdevač podbaci.

Iako se mnogi odnose prema svojim snabdevačima ili kupcima kao prema svojim 'partnerima', nije svaka strana sa kojom se posluje pravi partner, niti je svaki odnos prava alijansa. Fundamentalna svrha alijansi je da olakšaju saradnju i različite stepene integracije između kompanija bez neophodnosti merdžera ili akvizicija, iako one često mogu voditi ka tome. Strateške alijanse se mogu bazirati na ugovoru ili na kapitalu. Potom slede franšizni aranžmani i joint ventures koji imaju karakteristike i mrežnih, i hijerarhijskih organizacija (Slika 4). Joint ventures omogućavaju organizacijama da putem vlasničkih podsticaja izbegnu troškove oportuniteta i monitoringa, koji su svojstveni tržišnim transakcijama, a povećaju verovatnoću da će partneri izbeći oportunističko ponašanje u interesu održavanja partnerstva (Jarillo, 1988). U isto vreme, joint venture može pomoći organizaciji da eliminiše potrebu da internalizuje aktivnost koja se ne može uskladiti sa njenim distinktivnim kompetencijama ili koja može biti teška i skupa za upravljanje (Harrigan, 1988). Najzad dolaze akvizicije, merdžeri i hijerarhijski organizovane samostalne firme koje karakteriše najviši stepen integracije i interno stvaranje vrednosti.

3. NAJČEŠĆE FORME INTERORGANIZACIONIH ODNOSA

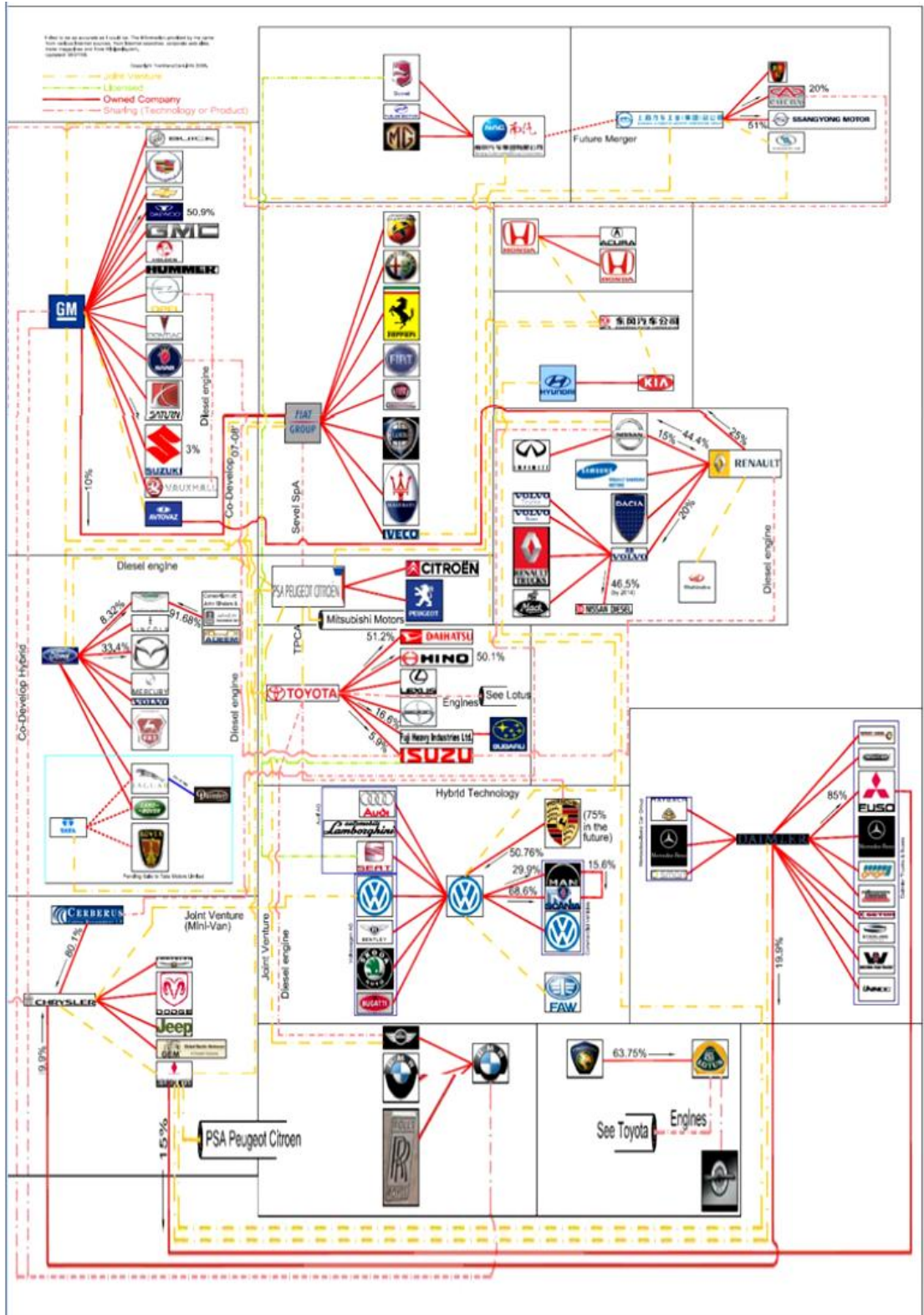
Forme interorganizacionih odnosa koje se najčešće sreću u praksi i o kojima se najviše diskutuje u literaturi obuhvataju: joint ventures, mreže, konzorcijume, alijanse, trgovinske asocijacije i uzajamne odnose u nadzornoj funkciji (eng. *interlocking directorates*) (Barringer & Harrison, 2000). Todeva i Knoke (2002) predlažu tipologiju interorganizacionih odnosa i strateških alijansi koja obuhvata jedanaest tipova kooperativnih poslovnih formacija, pored vertikalne i horizontalne integracije koja se odvija u okviru multinacionalnih kompanija. Ova klasifikacija obuhvata: joint ventures, kapitalna ulaganja, kooperative, konzorcijume za I&R, strateške kooperativne sporazume, kartele, franšizing, licenciranje, mreže podugovarača, grupe za industrijske standarde, i akcione grupe.

3.1. Mreže

Mreža je rasprostranjen oblik interorganizacionog dizajna koji pruža mogućnosti za različite stepene i oblike saradnje i povezivanja organizacija (mreže lanca vrednosti, virtualne organizacije, konzorcijumi za razna istraživanja i sl.) (Slika 5), a u cilju povećanja predvidljivosti i kontrole tržišta koje se stalno menja, na jednoj strani, i fleksibilnosti i responzivnosti organizacije, na drugoj strani.

Uopšteno, mrežu čine centralna kompanija, koja po prirodi svoje aktivnosti predstavlja jezgro, i ostale kompanije (članovi mreže), koje vrše specijalizovane funkcije. Centralna kompanija preuzima ulogu brokera, koji povezuje ostale učesnike u mreži i koordinira njihove aktivnosti. Koristeći mrežnu strukturu, organizacija može da posluje i efikasno, i inovativno, tako što se koncentriše na one stvari koje radi dobro i sklapa ugovore sa drugim organizacijama za ostale resurse. To omogućava organizaciji da ulazi u nove poslove, uz minimalna finansijska ulaganja, zahvaljujući svojoj jedinstvenoj kompetentnosti.

Glavni cilj ovog potpoglavlja je da da opšti pregled koncepta mrežnih organizacija, a da bi se on ostvario biće definisan pojam mrežnih organizacija, opisane njihove karakteristike i data klasifikacija opštih tipova mreža.



Slika 5: Mreža najznačajnijih proizvođača iz automobilske industrije [341]

3.1.1. Definisanje pojma mrežne organizacije

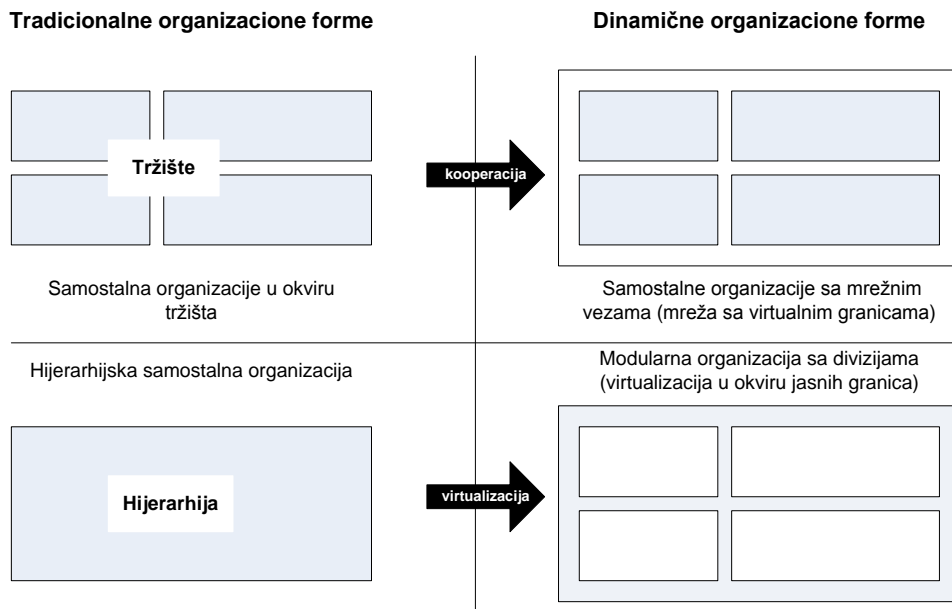
Mitchell (1969) definiše socijalnu mrežu kao: “Specifični skup veza između određenog skupa aktera (struktura / relacija) sa dodatnim svojstvom da se karakteristike tih veza kao celine mogu koristiti da se protumači socijalno ponašanje uključenih aktera (proces / interakcija).”

Ova definicija ima dve značajne implikacije. Prvo, mreža bi trebalo da bude shvaćena i kao struktura, odnosno odnosi između aktera, i kao proces / interakcija koja se dešava u strukturi mreže. Drugo, ona podrazumeva shvatanje da struktura, odnosno odnosi determinišu proces / interakciju (ponašanje aktera) u mreži.

Dakle, interorganizaciona mreža se definiše odnosima između određenog skupa nezavisnih organizacija (struktura mreže) i njihovim interakcijama u strukturi (procesu mreže). Veze se, uglavnom, baziraju na ekonomskoj razmeni, razmeni informacija ili znanja. Mreža ima granicu prema svom okruženju, koja se može opaziti, i izvršava zajednički cilj, dok u isto vreme učesnici imaju različite, lokalne ciljeve.

Dinamička ili umrežena organizacija se može razviti iz dva dijametralno suprotna smera (Slika 6): intenzivnijom saradnjom u odnosima razmene koji su prvobitno koordinirani na tržištima, na jednoj strani, ili eksternalizacijom internih funkcija, na drugoj strani. U prvom slučaju se opaža “infuzija hijerarhije u tržišnu razmenu” (Zenger & Hesterly, 1997), što se, takođe, naziva “kvazi- internalizacija” (Sydow, 1999). U potonjem slučaju se zapaža “infuzija tržišnog upravljanja u hijerarhije” (Zenger & Hesterly, 1997), koja je poznata kao “kvazi- eksternalizacija” (Sydow, 1999) ili virtualizacija ekonomskih aktivnosti.

U svakom slučaju, promena ima tendenciju da rezultira umreženom strukturom manjih, relativno autonomnih jedinica, čija je efektivnost potpomognuta specijalizacijom i evaluacijom neposredno na tržištu. Ipak, treba napomenuti da se ishodi razlikuju po svojoj pravnoj formi. U prvom slučaju nastaje eksterna mrežna organizacija, koja je, takođe, mreža u užem smislu, a u drugom slučaju nastaje modularna ili interna mrežna organizacija (npr., koncern) (Sydow, 1999).

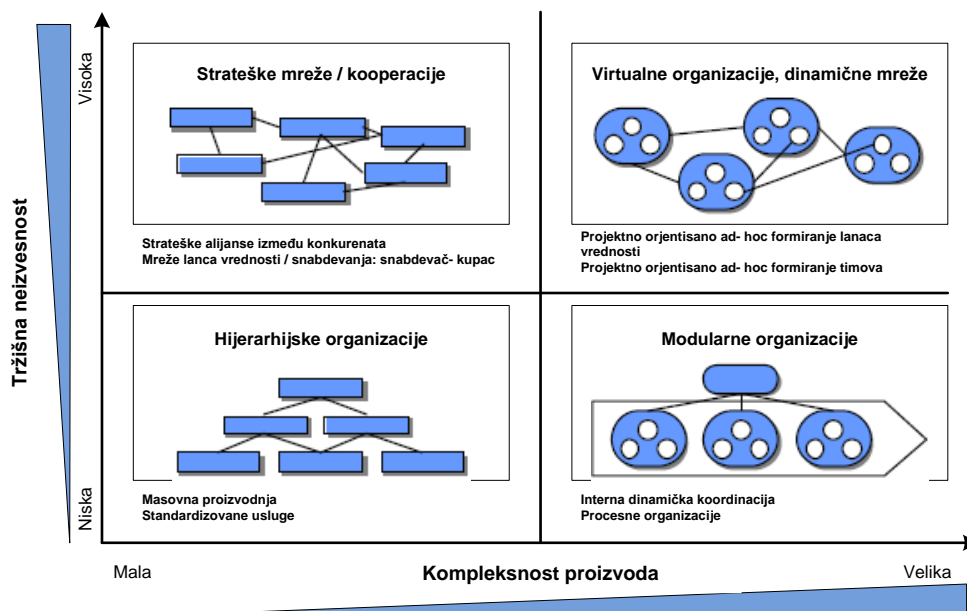


Slika 6: Nove forme organizovanja (Sydow, 1999; Zenger & Hesterly, 1997)

Naime, hijerarhijska organizacija (samostalna organizacija) treba da reaguje na izazove koji nastaju povećanjem eksterne dinamike. Zavisno od faktora kao što su tržišna neizvesnost i kompleksnost proizvoda, treba odlučiti koja organizaciona forma će izdržati te izazove. Organizacija se može menjati u internu mrežu ili modularnu organizaciju, ili u eksternu mrežnu organizaciju (mrežu u užem smislu). Eksterna mreža može biti realizovana kao stabilnije organizaciono uređenje (strateška mreža) ili manje stabilno organizaciono uređenje (virtualna organizacija). Ovaj trend je prikazan iz intra- korporativne perspektive na slici koja sledi.

Povećanje kompleksnosti proizvoda podstiče metode modularne proizvodnje, koje pojednostavljaju proizvodnju obezbeđujući, u isto vreme, fleksibilnost konfiguracije proizvoda. Schilling i Steensma ističu da se za sisteme kaže da imaju visok stepen modularnosti kada se njihove komponente mogu disagregirati i rekombinovati u nove konfiguracije (po mogućstvu sa novim komponentama) sa malim gubitkom funkcionalnosti (Schilling & Steensma, 2001).

Nepredvidiva tržišta izazivaju neizvesnost i rizik. Organizacije nastoje da smanje negativne uticaje rizika i kompleksnosti proizvoda formiranjem alijansi i partnerstava sa drugima, da bi podelile rizik novih proizvoda i poduhvata, i poboljšale organizacione kompetencije. Mreža koja se naziva virtualna organizacija je strukturni ishod interakcije turbulencije i neizvesnosti tržišta kombinovanih sa sve kompleksnijim proizvodima.



Slika 7: Mreže kao rezultat organizacione virtualizacije

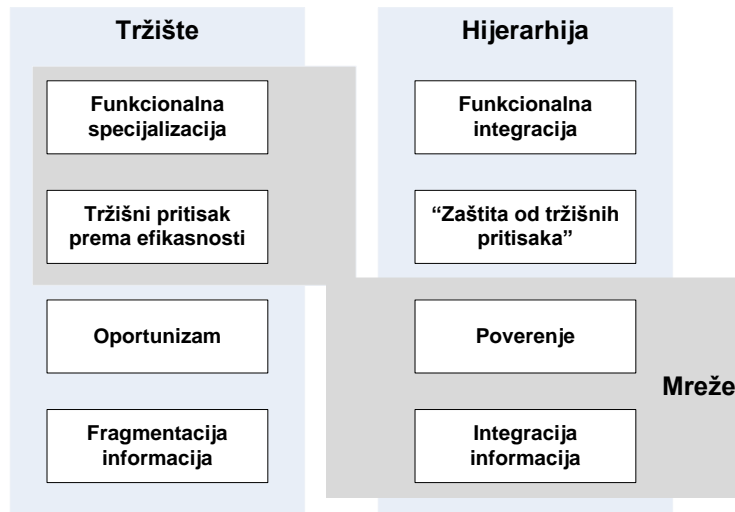
3.1.2. Karakteristike mrežnih organizacija

Korporativne mreže su dugoročni aranžmani između odvojenih, ali povezanih, profitnih organizacija. Kao takve, one su organizaciona forma između tržišta i hijerarhija. U poređenju sa tržištima, mreža je više strukturirana, stvara više interakcija između organizacija mreže, obezbeđuje 'prisnije' kanale informacija, zahteva veću lojalnost, ispoljava veće poverenje, preferira pravo napuštanja i stavlja manji naglasak na cene. U poređenju sa hijerarhijama, mreže su malo manje organizovane, usled labave sprege organizacija mreže i otvorenih granica same mreže.

Dakle, mreže kao hibridne strukture upravljanja spajaju prednosti tržišta i hijerarhija, odnosno nekoliko kontradikcija (Slika 8):

- Snažne podsticaje tržišne koordinacije i stabilnost hijerarhijskih odnosa;
- Autonomiju i uzajamnu zavisnost;
- Kooperaciju i konkurenciju;
- Rizik i poverenje;
- Konačno, one simultano šire (povećanjem strateških šansi) i ograničavaju (dodatnim naporima koordinacije partnera) obim delovanja učesnika mreže.

Dakle, organizacione mreže poseduju tržišne karakteristike, kao što su specijalizacija i tržišni pritisak, i hijerarhijske karakteristike, kao što su poverenje i integracija informacija (Slika 8) (Siebert, 1999).



Slika 8: Karakteristike mreže (Siebert, 1999)

Između organizacija koje participiraju dešava se intenzivna podela rada, jer svaki učesnik unosi svoje jezgro kompetencije u mrežu. Da bi poboljšale svoju konkurentnost, vertikalno integrisane organizacije bi mogle putem mreža da smanje svoj vertikalni opseg proizvodnje eksternalizovanjem određenih faza lanca vrednosti, koje nemaju strateški uticaj ili ga imaju samo malo. Horizontalno diverzifikovane organizacije bi mogle, takođe, da ograniče svoje proizvodne linije i fokusiraju se na glavni strateški portfolio proizvoda.

Učesnici mreže obično imaju šansu da se povuku iz mreže. Dakle, postoji stalna pretnja, da bi organizacija koja se oseća nepravedno tretiranom mogla da napusti mrežu. Pored toga, mreži mogu pristupiti novi učesnici. Na taj način se sprečava da jedna organizacija može permanentno da ostane u monopolskoj poziciji. Stoga je tržišni pritisak u cilju efikasnosti latentno prisutan u mnogim pogledima (cene, usluge, inovacije, itd.).

Karakteristika mreže, koja je više hijerarhijska, je poverenje između učesnika mreže i odricanje od oportunističkog ponašanja. Poverenje u mrežama nastaje iz kooperativnog ponašanja i postaje uočljivo, na primer, pri obezbeđivanju informacija koje su relevantne za uspeh u okviru mreže.

Druga hijerarhijska karakteristika mreža je integracija informacija. Glavni cilj je da se dobije isti nivo informacija kao u samostalnoj organizaciji. Progres i širenje informaciono- komunikacionih tehnologija poslednjih godina su imali glavni uticaj na nastanak mreža. Bez upotrebe modernih ICT-a, integracija podataka ili procesa između učesnika mreže bi teško bila izvodljiva.

Organizacione mreže su više srednjoročno ili čak dugoročno, nego kratkoročno uređenje. Međutim, mreže ne moraju da postoje neograničeno. Naime, mreže mogu imati određen vremenski period funkcionisanja, ali i neodređen (Riemer i dr., 2002).

Mreže obezbeđuju i cene, i autoritet kao koordinacione mehanizme (npr., ulogama za koordinaciju). Poverenje i predvidljivost imaju dodatno značajan uticaj na koordinaciju. Naime, poverenje i odsustvo oportunističkog ponašanja bi, posebno, mogli da smanje kompleksnost koordinacije. Ako učešće u mreži nije prinudno, što bi

verovatno moglo da se desi u kooperaciji lanaca snabdevanja, može se pretpostaviti da će svi učesnici delovati prema pravilima i ciljevima mreže. Kooperacija u kojoj postoji poverenje direktno utiče na stanje klime u okviru mreže. Klima mreže je obično karakteristična po postizanju zajedničkih koristi kroz tzv. “dobitak- dobitak” situaciju.

Najveća pretnja u mrežama nastaje od konfliktnih ciljeva među učesnicima. Ciljevi mreže bi, bar delimično, mogli da budu u suprotnosti sa pojedinačnim ciljevima. Da bi se sprečio konflikt oprečnih ciljeva, neophodno je balansiranje interesa. U nekim slučajevima, opšta saglasnost izgleda nedostižno. U slučaju da arbitar ne uspe da nađe prihvatljivo rešenje, mreža bi mogla da se raspadne.

Odnos između učesnika mreže je uzajamno zavisian (Slika 8). Prilično autonomni entiteti su čvrsto spregnuti, tako da oni permanentno utiču jedni na druge. Zbog toga je sloboda donošenja odluka ograničena. Svaka samostalna organizacija kada donosi odluke treba da vodi računa o svojim partnerima.

Mrežne strukture su delimično formalne, a delimično neformalne. Stoga, stepen formalizacije zavisi od strateške orijentacije i korišćenih mehanizama koordinacije u mreži. Na primer, honorarne mreže su više neformalne, dok je kooperacija lanaca snabdevanja mnogo formalnija. U mrežama koje su orijentisane na lanac vrednosti, sa rastućom upotrebom ICT-a, neophodan je viši stepen formalizacije, zbog potrebe za vođenjem efikasnog procesa standardizacije. To, takođe, vodi ka višem stepenu integracije. Što je viši stepen formalizacije, učesnici mreže treba da utroše više finansijskih sredstva na specifične investicije u odnose, da bi poboljšali tok informacija, kao i saradnju. Zajednička platforma ICT-a treba da uzme u obzir pojedinačne kontekste ICT-a učesnika mreže. Iz tih razloga, visoko integrisana arhitektura ICT-a zapravo nije dostižna.

3.1.3. Opšti tipovi mreža

Prema Riemer i dr. (2002), mogu se razlikovati pet opštih tipova mreža: (1) strateške alijanse; (2) dinamične, fokusne mreže; (3) virtualne organizacije; (4) mreža lanca vrednosti; i (5) lanac snabdevanja glavne organizacije (eng. *hub*). U tekstu koji sledi najpre će biti klasifikovani tipovi, a potom će biti dat detaljan opis svakog.

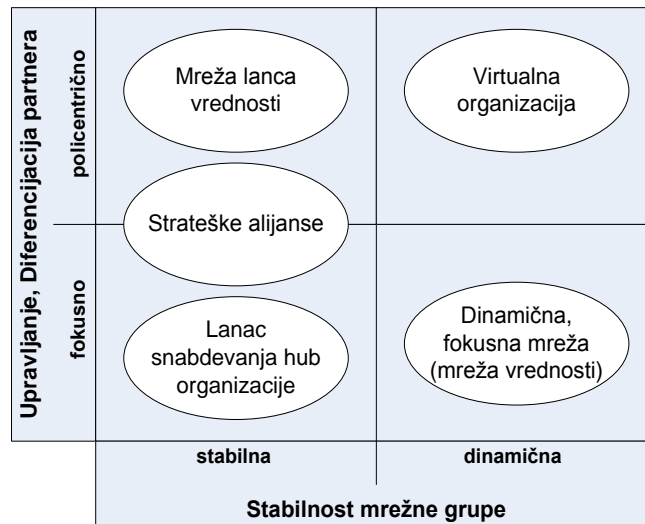
Klasifikacija data u sledećoj tabeli obezbeđuje detaljan opis svih navedenih opštih tipova mreže. Za klasifikaciju je korišćen samo deo poznatih kriterijuma.

Tabela 4: Klasifikacija opštih tipova mreža (Riemer i dr., 2002)

Kriterijum klasifikacije	Opšti tipovi mreža				
	Strateške alijanse	Dinamične, fokusne mreže	Virtualna organizacija	Mreža lanca vrednosti	Lanac snabdevanja haba
Ciljevi kooperacije	Povećanje, inovacija, deljenje rizika;	Povećanje (odabir najboljih usluga);	Povećanje (virtualne veličine, učenja);	Efikasnost (povećanje novih usluga);	Efikasnost;
Fokus lanca vrednosti	Horizontalni (vertikalni);	Vertikalni, horizontalni;	Vertikalni, horizontalni;	Vertikalni (horizontalni);	Vertikalni;
Funkcionalni fokus	Fokus interni / resursi ili tržište / transakcija;	Fokus tržište / transakcija;	Fokus interni / resursi ili tržište / transakcija;	Fokus tržište / transakcija;	Fokus tržište / transakcija;
Interna konkurencija	Uglavnom ne;	Da, za učešće u izvršenju porudžbina;	Da (za učešće u projektu);	Možda (horizontalni aspekt);	Ne (ali se može javiti između SMEs ¹);
Ulazak u mrežu	Zatvoren;	Otvoren;	Otvoren (zatvoren);	Zatvoren;	Zatvoren;
Veličina kompanija	Često velika, ali takođe i SME;	Često jedan veliki igrač sa više SME;	SME;	I velika i SME;	Jedan veliki igrač sa nekoliko SMEs;
Jednakost uticaja	Fokusni (policentrični);	Fokusni;	Policentrični;	Policentrični;	Fokusni;
Stabilnost grupe	Stabilna;	Dinamična;	Dinamična;	Stabilna;	Stabilna;
Primeri iz prakse	<ul style="list-style-type: none"> • Star Alliance; • UMTS development partnerships; • Chip development alliances; • (Euroshoe). 	<ul style="list-style-type: none"> • redsafe.com; • tiscover.com • Nike Inc.; • Benetton. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Fabrik; • Freelance Networks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sainsbury; • (Euroshoe). 	<ul style="list-style-type: none"> • Daimler-Chrysler (SCM); • Drugi primeri iz automobilske industrije.

Nakon klasifikovanja tipova mreža, svaka se može opisati kombinacijom njenih karakteristika. Da bi se locirali pojedinačni tipovi, može se formirati dvodimenzionalna matrica koja omogućava vizualizaciju klasifikacije (Slika 9).

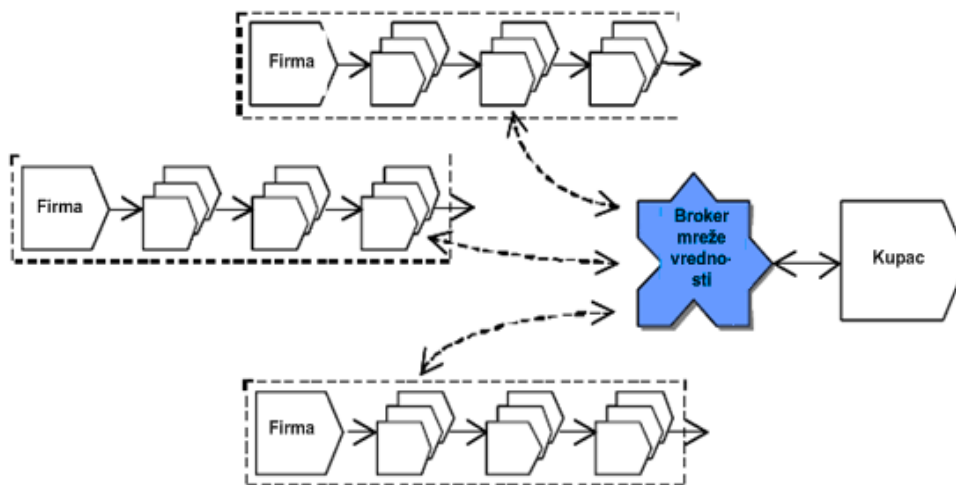
¹ SME je akronim engleskih reči Small Medium Enterprise što u prevodu znači mala i srednja preduzeća- MSP. Mala i srednja preduzeća su ona koja zapošljavaju manje od 250 radnika sa godišnjim obrtom manjim od 50 miliona evra ili prihodom koji ne prelazi 43 miliona evra godišnje (The European Union's official newspaper, 2003).



Slika 9: Opšti tipovi mreža (Rierner i dr., 2002)

3.1.3.1 Dinamična, fokusna mreža- mreža vrednosti

Selz (1999) definiše mrežu vrednosti kao novu formu konfiguracije vrednosti fluidnih i fleksibilnih organizacija. Dinamična, fokusna mreža je grupisana oko jednog dominantnog centralnog entiteta, koji hijerarhijski koordinira aktivnosti stvaranja vrednosti. Kompetencija mreže je da stvori vrednost za kupca kombinovanjem proizvoda i usluga partnerskih kompanija. Dakle, ona je tržišno orijentisana. Glavni akter koji se naziva “broker” odabira najbolje usluge od partnera u pulu i različite lance vrednosti (eng. *cherry picking*), a zatim inicira specifične lance vrednosti da bi ispunio zahteve tržišta / kupaca. Među partnerima postoji interna dinamička konkurencija, jer se oni nadmeću za učešće u specifičnom lancu vrednosti (ili projektu). Funkcionisanje mreže se može prikazati korišćenjem Selz-ovog (1999) primera mreže vrednosti (Slika 10) (Selz & Klein, 2002).

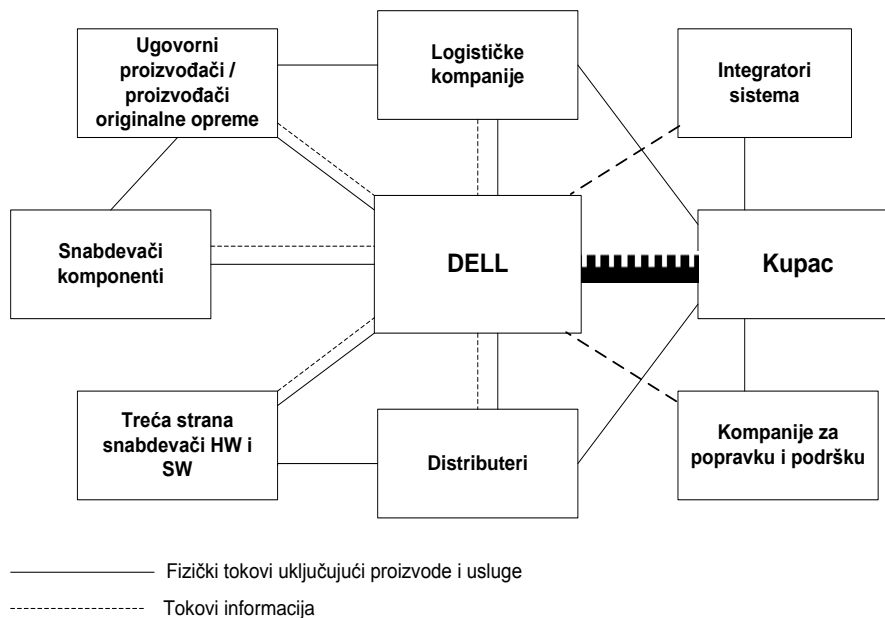


Slika 10: Broker mreže vrednosti kao centralni entitet koji koordinira dinamičnu mrežu (Selz, 1999)

Mrežu vrednosti karakterišu četiri glavna atributa (Selz & Klein, 2002):

1. *Broker mreže vrednosti.* U mreži vrednosti je glavni broker mreže vrednosti, koji deluje kao koordinator, integrator i interfejs. On organizuje ovu specifičnu mrežu i zato uživa veća prava, nego druge strane.
2. *Bliskost kupcu.* Mreža vrednosti, naročito broker kao interfejs prema kupcima će nastojati da se kreće prema krajnjoj poziciji u sistemu vrednosti da bi uspostavio direktnu i lojalnu vezu sa kupcima. Stoga, on treba da identifikuje vrednosti za kupca, da organizuje stvaranje vrednosti, komunikaciju sa kupcima i isporuku vrednosti.
3. *Alijanse sa partnerima.* Broker mreže vrednosti je retko u stanju da sam obezbedi celokupni predlog vrednosti i pribegava trećoj strani- snabdevačima komponenti. Dakle, on ulazi u partnerstva najčešće sa manjim organizacijama, jer su one bolji inkubatori za cvetanje znanja.
4. To mu omogućava *odabiranje najboljih lanaca vrednosti* (eng. *cherry-picking*) iz postojećih sistema vrednosti. Broker mreže vrednosti odabira, spaja i eksploatiše sposobnosti partnerskih kompanija u mreži, prema proizvodu ili usluzi koju je specificirao kupac, i koordinira proizvodnju i isporuku preko mreže. Jezgro mreže vrednosti je čvrsta mreža odnosa komunikacije i koordinacije između svih učesnika bilo da su trenutno aktivni ili će biti u budućoj kooperaciji. Broker mreže vrednosti pojačava dejstvo (eng. *leverages*) disagregiranih biznis jedinica koordiniranjem novih partnera, od kojih svaki poseduje veoma distinktivne, a ipak komplementarne kompetencije, da bi isporučio više nivoe vrednosti kupcima.

Uspešno funkcionisanje mreže vrednosti biće opisano na primeru čuvene kompanije Dell. Kao većina drugih PC kompanija, Dell se koncentrisao na sklapanje i prodaju PC računara oslanjajući se na druge da bi obezbedio komponente, softvere i usluge. Međutim, za razliku od većine drugih, on računare i računarsku opremu prodaje direktno krajnjim kupcima, putem Interneta i telefona call centra, učestvujući zajedno sa klijentom u izradi liste zahteva i sistema ponude, što mu omogućava kastomizaciju (prilagođavanje) proizvoda prema specifikacijama kupaca. Prva ključna stvar koja se ističe u Dell-ovom modelu mreže vrednosti je njegova snažna uloga u koordinaciji i kontroli mreže vrednosti, koja uz pomoć savremenih informaciono- komunikacionih tehnologija omogućava izbacivanje distributera i preprodavaca, i ostvarivanje njegovog direktnog odnosa sa krajnjim kupcima (Slika 11) (Kraemer & Dedrick, 2001).



Slika 11: Dell-ova mreža vrednosti (Kraemer & Dedrick, 2001)

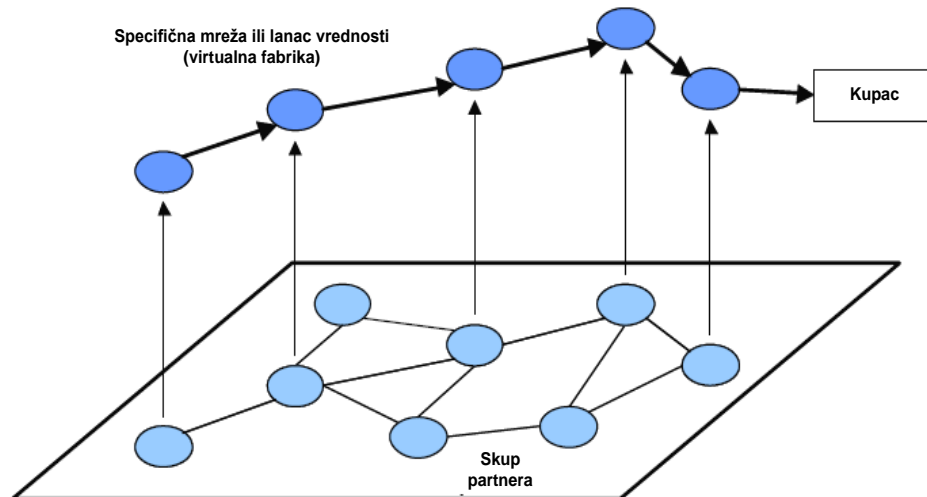
Šta god da kupci žele ili trebaju, oni se obraćaju Dell-u da to obezbedi. Zahvaljujući direktnom odnosu sa kupcima, Dell zna ko je krajnji kupac, koju opremu je kupio od njega, gde je ona otpremljena i koliko je kupac potrošio u odnosima sa njihovom kompanijom. Te informacije Dell koristi da ponudi dodatne proizvode i usluge, da koordinira održavanje i tehničku pomoć, i da pomogne kupcima da planiraju zamenu njihovih PC-a i ciklus nadgradnje. Na ovaj način, Dell i klijent definišu proizvod i uslugu kreirajući njihovu specifikaciju. Dell se često navodi kao primer kompanije koja najbolje upravlja odnosima sa kupcima (eng. *CRM*). E- CRM aktivnosti su elektronski integrisane sa naručivanjem i ispunjenjem porudžbina kupaca. Na primer, kupci mogu da prate svoje porudžbine *online*, kako bi videli da li su računari u proizvodnji ili su već na traci za otpremanje.

Nakon što se porudžbine prime, one se elektronski prenose na sprat gde se obavlja proizvodnja. Inteligentni sistemi pripremaju potrebne delove i komponente nabrojane za svaki računar i proveravaju raspoloživost. Ako delovi i komponente nisu na skladištu, oni se poručuju elektronski direktno od snabdevača, koji ih ponekad mogu isporučiti za manje od 60 minuta, što najbolje govori o kompetencijama njegovih partnera. To je potkrepljeno činjenicom da su svi tokovi informacija kanalisani kroz Dell (Slika 11). Kompjuterizovani sistemi proizvodnje čvrsto povezuju celokupne lance potražnje i snabdevanja, od snabdevača do kupaca. Ovaj sistem je temelj na kojem počiva strategija izrade po porudžbini.

3.1.3.2 Virtualna organizacija

Jedna od najpopularnijih mreža je virtualna organizacija koja je obično mreža malih kompanija i kompanija srednje veličine, koje saraduju da bi realizovale projekte koji ne bi bili mogući bez njihove kooperacije. Članovi virtualne organizacije žele partnerstvom da stvore "virtualnu veličinu", ali u isto vreme nastoje da sačuvaju fleksibilnost svojih malih organizacija. Pojedinačni partneri grade stabilnu mrežnu strukturu, koja se, uglavnom, bazira na poverenju, a može se nazvati "pul". Pul je u

stanju da pokrije širok opseg kompetencija, a svaki član se koncentriše na određeno jezgro kompetencija. Virtualna organizacija pruža posebne usluge kupcima i zbog toga je tržišno orijentisana. U slučaju pristizanja porudžbine kupca, implementira se specifična projektna mreža *ad-hoc*, da bi procesirala porudžbinu kupca. Ova mreža, poznata i pod nazivom “virtualna fabrika” (Göransson & Schuh, 1997), ima svoju “misiju” i vremenski je ograničena, a dekomponuje se nakon završetka projekta (Slika 12).



Slika 12: Formiranje virtualne fabrike iz skupa članova mreže (Göransson & Schuh, 1997)

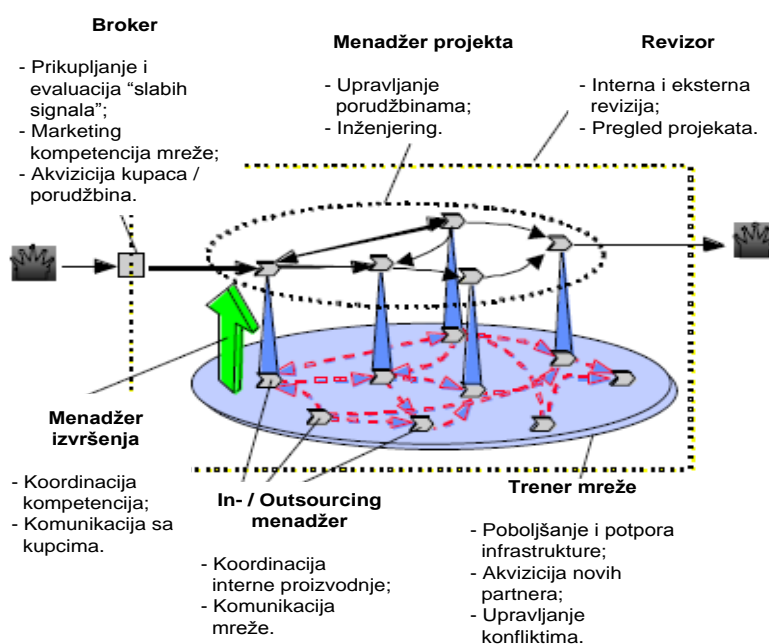
Virtualna organizacija, uglavnom, može biti okarakterisana kao vertikalna kooperacija, gde se svaki partner koncentriše na jezgro kompetencija. Ali, ona može imati i horizontalne karakteristike, pošto nekoliko partnera mogu pružati iste kompetencije da bi se obezbedili dovoljni kapaciteti. To dovodi do konkurencije u pulu. Formiranje pula ima strateški i dugoročni karakter. Međutim, mreže porudžbina imaju kratkoročni, projektni karakter, odnosno njihovo formiranje je dinamično, npr., partneri koji stvaraju vrednost se menjaju iz porudžbine u porudžbinu. Osim toga, virtualna organizacija je policentrična (partneri, uglavnom, imaju jednaka prava), otvorena (odnosno poluotvorena, jer se pul bazira na poverenju da bi se ostvarila neka vrsta stabilnosti), i kao što je već rečeno, uglavnom se sastoji od malih kompanija i kompanija srednje veličine (Riemer i dr., 2001).

Glavni koncept u mreži virtualne organizacije je poverenje. Kao posledica niskog stepena institucionalne formalizacije u okviru virtualne organizacije i neizvesnosti ponašanja aktera, stvaranje poverenja postaje značajan faktor. Schuh i Friedli (2000) dokazuju da samo poverenje može supstituisati odsustvo institucionalnih aranžmana i smanjiti troškove integracije i koordinacije. Poverenje treba da se razvija između zaposlenih iz različitih organizacija, koje su uključene u virtualnu organizaciju, jer se ono gradi na personalnom nivou.

Iako je potvrđeno da je poverenje značajno za efikasno poslovanje virtualne organizacije (i drugih tipova mreža, takođe), stvaranje poverenja ostaje veliki izazov. Kao odgovarajući način za upravljanje poslovanjem u virtualnim organizacijama, predlaže se uvođenje koordinacionih uloga. One su deo dugoročne strukture virtualnih organizacija i način kako da se savladaju tipične barijere u kooperaciji. Koordinacione

uloge ne ispunjavaju samo predviđene zadatke koordinacije u okviru virtualne organizacije, već, takođe, utiču na stvaranje poverenja. Mogu se razlikovati sledeće koordinacione uloge (Slika 13) (Göransson & Schuh, 1997):

- Trener mreže je odgovoran za upravljanje pristupom, potom za razvoj infrastrukture, upravljanje konfliktima i uređenje odnosa partnera mreže;
- Broker vodi računa o upravljanju odnosima sa kupcima (eng. *CRM*), akviziciji porudžbina i drugim tržišno specifičnim zadacima;
- Menadžer izvršenja konfigurira specifični lanac vrednosti, odnosno mrežu porudžbine;
- Menadžer projekta je odgovoran za transakciju porudžbina, upravljanje procesom, i ako je neophodno, za planiranje i upravljanje projektom;
- Revizor vodi računa o aspektima kompeticije, naročito o reviziji i inspekciji (garanciji kvaliteta);
- In- / outsourcing menadžer zastupa interese svoje organizacije naspram drugih partnera.



Slika 13: Uloge u virtualnoj organizaciji (Göransson & Schuh, 1997)

3.1.3.3 Mreža lanca vrednosti

Mreža lanca vrednosti je dugoročno orijentisana mreža partnera, uglavnom, sa jednakim pravima duž lanca vrednosti, koja zadovoljava specifično tržište ili porudžbine kupaca. Bavi se proizvodnjom dobara ili usluga i fokusira se na širi proces deljenja na stupnjeve i integraciju lanca vrednosti interorganizacionim procesiranjem informacija. U pogledu njenih ciljeva, mreža lanca vrednosti je vođena efikasnošću. Naime, bavi se poboljšanjem tržišnog uvođenja novog proizvoda, smanjenjem troškova i poboljšanjem usluga, da bi bolje zadovoljila potrebe kupaca. U ovoj mreži je glavni IT koncept upravljanja lancem snabdevanja (eng. *SCM*), odnosno usklađivanje, integracija i koordinacija procesa korišćenjem koncepata kao što su

efikasni odziv kupcima, just- in- time isporuka, kontinuirano popunjavanje, itd., (Rierner i dr., 2002).

Mreža lanca vrednosti je vertikalna kooperacija sa određenim tržišnim fokusom. Ona je takođe strateška, pošto odnosi deljenja informacija zahtevaju velika ulaganja, a koristi se mogu realizovati tek kroz vreme. Sem toga, konstalacija partnera je stabilna u pogledu specifičnih, pojedinačnih lanaca vrednosti. Mreža lanca vrednosti je obično zatvorena (ulasci nisu lako mogućí) i policentrična.

Dobro poznati primeri velikih mreža lanaca vrednosti potiču iz maloprodaje i industrije robe široke potrošnje, gde veliki maloprodavci saraduju sa svojim snabdevačima (velikim proizvođačima robe široke potrošnje), da bi bolje integrisali i uskladili svoje procese lanca vrednosti u logistici i marketingu, koji su orijentisani na kupce. Te inicijative su dobro poznate pod nazivom “efikasan odziv kupcima (eng. *ECR*)”. Jedna takva prekogranična inicijativa je Henkel KgaA-a, nemačke kompanije robe široke potrošnje, i velikog španskog maloprodavca Eroski-ja (Rierner i dr., 2002).

3.1.3.4 Lanac snabdevanja glavne organizacije

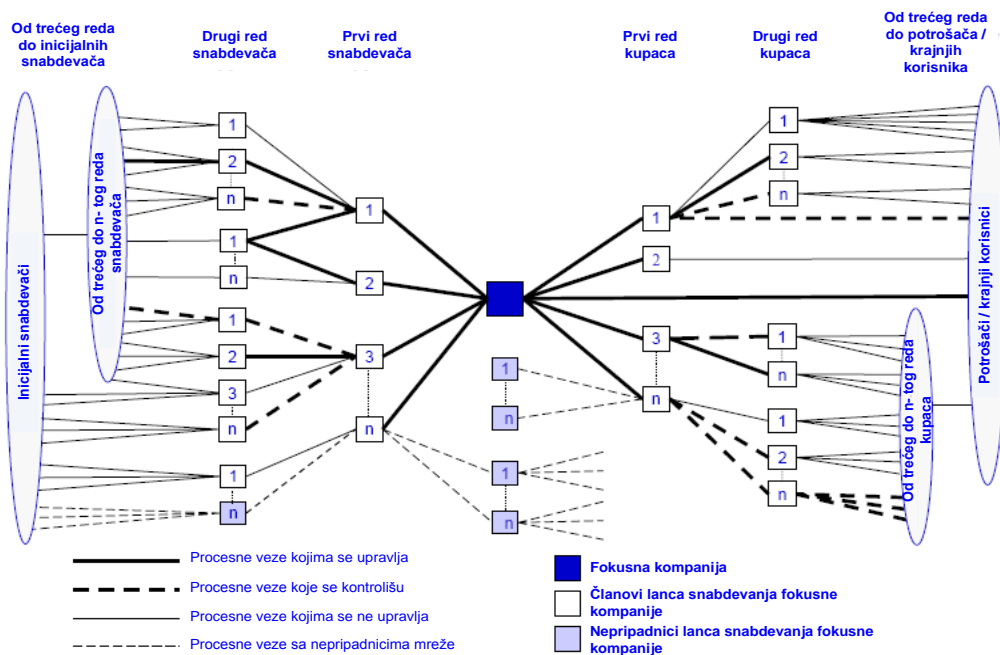
U literaturi se danas može naći mnoštvo definicija lanca snabdevanja. Po Christopher-u (1994), lanac snabdevanja predstavlja mrežu organizacija koje su povezane dvosmerinim vezama, različitim procesima i aktivnostima koje stvaraju vrednost u obliku proizvoda i usluga za krajnjeg korisnika.

Koncept lanca snabdevanja glavne organizacije (eng. *hub*) je sličan prethodno opisanoj mreži lanca vrednosti. Međutim, lanci snabdevanja habova su karakteristični po strateškom liderstvu jedne (uglavnom velike) centralne kompanije “hab organizacije” sa direktnim i indirektnim odnosima sa drugim kompanijama, koji su jasno definisani vertikalnim strukturama (Slika 14). U Jarillo-ovom (1988) konceptu strateške mreže ključno je postojanje “hab firme”, a to je organizacija koja inicira i održava mrežu. Hab organizacija, posebno, ostvaruje koristi specijalizovanjem u onim aktivnostima koje su suštinske za njenu konkurentsku prednost, a podugovara periferne aktivnosti sa organizacijama u mreži, koje su specijalizovane u tim specifičnim područjima. Organizacije u mreži ostvaruju korist od specijalizacije, koja može sniziti opšte troškove. Dakle, dominantan (veliki) igrač nastoji da koordinira lanac vrednosti i svoje partnere (SME), uglavnom, hijerarhijskim strukturama.

Prema Lambert-u i dr. (1998), potpuno razumevanje lanca snabdevanja nije moguće bez sagledavanja njegove tri osnovne komponente:

- Strukture lanca snabdevanja, kojom se identifikuju ključni članovi lanca, utvrđuju se strukturne dimenzije mreže i tipovi poslovnih veza u procesima;
- Ključnih poslovnih procesa u lancu snabdevanja, kojima se definišu odnosi sa korisnicima, načini saradnje, realizacija informacionih i robnih tokova, nivo opsluge korisnika, proizvodnja, snabdevanje i plasman, razvoj proizvoda i sl.;
- Upravljačkih komponenti u lancu, koje se definišu kroz vidljive i merljive komponente preko kojih se realizuje upravljanje i kontrola (fizička i tehnička

grupa) i komponente koje opisuju organizaciono ponašanje (upravljačke i bihevioralne komponente).



Slika 14: Mrežna struktura lanca snabdevanja i tipovi interorganizacionih procesnih veza (Lambert i dr., 1998)

Tako se mreža sastoji od centralne (fokusne) kompanije i njenih snabdevača u različitim fazama lanca snabdevanja (prvi, drugi, treći red snabdevača). Wildemann (1997) označava ovaj tip mreže kao “hijerarhijsko- piramidalnu mrežu”, zbog njene karakteristične strukture mreže kao drveta ili piramide (na svakom nivou reda broj snabdevača se povećava). Centralna kompanija nastoji da koordinira celokupni lanac vrednosti, ali treba da organizuje kooperativne strukture i da vodi računa o usklađivanju interesa partnera, jer njen potencijal za hijerarhijsku koordinaciju nije neograničen.

Kao što se može videti na datoj slici mrežno strukturiranog lanca snabdevanja (Slika 14), odluka da se upravlja svim odnosima sa snabdevačima, snabdevačevim snabdevačima (...), kao i distributerima, itd., bi mogla rezultirati vrlo kompleksnim poslom, koji bi čak i u doba računara bilo nemoguće obaviti. Zbog toga treba izvršiti proces selekcije, da bi se odvojili značajni od manje značajnih odnosa u okviru mreže snabdevanja.

Na prvom nivou, Lambert i dr. (1998) predlažu diferenciranje primarnih članova od članova koji pružaju podršku lancu snabdevanja. To znači da su primarni članovi oni koje treba obuhvatiti u proces upravljanja lancem snabdevanja (eng. *SCM*), dok članovi koji pružaju podršku mogu biti van mreže kojom se upravlja. Za preostale primarne članove lanca snabdevanja, pomenuti autori predlažu da se veze podele u četiri klase, prema njihovom značaju za fokusnu mrežu: (1) veze kojima se upravlja; (2) veze koje se kontrolišu; (3) veze kojima se ne upravlja; i (4) poslovne veze sa nepripadnicima mreže.

Najznačajnije veze su označene kao veze kojima se upravlja, pošto bi njima trebalo da upravlja sama centralna kompanija. Te veze predstavljaju integrisane procese centralne kompanije i jednog ili više njenih snabdevača. Lambert i dr. (1998) ove veze primarno pripisuju prvom redu snabdevača centralne kompanije. Druga klasa sadrži veze koje su manje kritične za uspeh kompanije i zbog toga bi centralna kompanija trebalo da ih kontroliše. Odgovornost za aktivno upravljanje ovim vezama bi trebalo da bude prenetu partneru. Međutim, te veze jesu značajne za fokusnu kompaniju, koja bi zbog toga trebalo da obezbedi da se one odgovarajuće upravljaju i integrišu.

Treća klasa veza se označavaju kao procesne veze kojima se ne upravlja. Te veze nisu kritične za uspeh centralne kompanije, jer ona nije aktivno uključena u ove procese. Zbog toga, centralna kompanija ne bi trebalo da troši resurse na kontrolu ili upravljanje ovim vezama. S obzirom da će druge strane imati veći udeo u tom odnosu, one bi trebalo da brinu o upravljanju ovom vrstom veza. Poslednja klasa veza sadrži veze sa nepripadnicima mreže. Te veze opisuju odnose između članova lanca snabdevanja centralne kompanije i članova drugih lanaca snabdevanja. Lambert i dr. (1998) su uveli ovu klasu veza zbog uticaja faktora iz okruženja i organizacija, koji bi takođe mogli da utiču na performanse lanca snabdevanja.

Tipični primeri za ovaj tip mreže potiču iz automobilskeg sektora, kao što su mreže snabdevača Volkswagen-a, BMW-a, German Motors-a, itd., a naročito je interesantna japanska industrija automobila. Lanac snabdevanja proizvođača automobila obuhvata stotine snabdevača, desetine proizvodnih fabrika (za delove) i fabrika za montažu (za automobile), dilere, direktne poslovne kupce (eng. *fleets*), veletrgovce (neki od njih su virtualni), kupce i funkcije podrške kao što su inženjering proizvoda i nabavka. Tokovi informacija, a čak i robe, mogu biti dvosmerni. U slučaju tokova robe, to bi bilo vraćanje proizvoda (poznato kao reverzna logistika ili vraćanja). Za proizvođače automobila to bi, na primer, bili automobili vraćeni dilerima u slučaju defekta ili povlačenje automobila iz prodaje od strane proizvođača. Sinonimi za ovaj tip mreže su: “*supply chain* kolaboracija”, “mreže snabdevača” i “mreže odnosa snabdevač-kupac” (Riemer i dr., 2002).

3.2. Strateške alijanse

Iako je literatura o strateškim alijansama obimna, još ne postoji saglasnost o njihovoj egzaktnoj definiciji. Strateške alijanse mogu biti definisane kao interorganizacioni kooperativni aranžmani usmereni na izvršenje zajedničkih strateških ciljeva (Das & Teng, 2003). One su manifestacija interorganizacionih kooperativnih strategija i uključuju udruživanje veština i resursa od strane partnera alijanse, da bi se ostvario jedan ili više zajedničkih ciljeva. Prema Gulati-ju (1998), strateške alijanse su dobrovoljni aranžmani između firmi koji uključuju razmenu, deljenje ili zajednički razvoj proizvoda, tehnologija ili usluga. Yoshino i Rangan (1995) i Mocker (1997) definišu strateške alijanse kao interorganizacioni odnos koji dve ili više nezavisnih firmi koriste u kontinuitetu, da bi doprinele jednom ili više ključnih strateških područja.

Todeva i Knoke (2005) tvrde da strateška alijansa podrazumeva najmanje dve partnerske firme koje: (1) ostaju pravno nezavisne, nakon što se alijansa formira, (2) dele koristi i menadžersku kontrolu nad performansama dodeljenih zadataka; i (3)

stvaraju kontinuirane doprinose u jednom ili više strateških područja, kao što su tehnologija ili proizvodi.

Slično, Jolly (2002) navodi četiri uslova koji treba da budu postavljeni da bi se kooperativni aranžman mogao nazvati pravom interorganizacionom alijansom:

- Prvo, svaki partner mora prihvatiti da će izgubiti deo svoje autonomije, da bi se obavio zajednički cilj u tačno navedenom području;
- Drugo, svaki partner treba da udruži deo svojih sopstvenih resursa, da bi kooperacija imala efekte;
- Treće, zajedničko delovanje bi trebalo da stvara rezultate, koji se ne bi ostvarili u kontekstu nezavisnog delovanja;
- Četvrto, svaki partner bi izvan alijanse trebalo da zadrži značajan deo svoje poslovne autonomije.

Ovi uslovi ističu neke, više praktične, posledice koje svaka strana treba prethodno da prihvati, kako bi se mogla stvoriti prava strateška kooperacija.

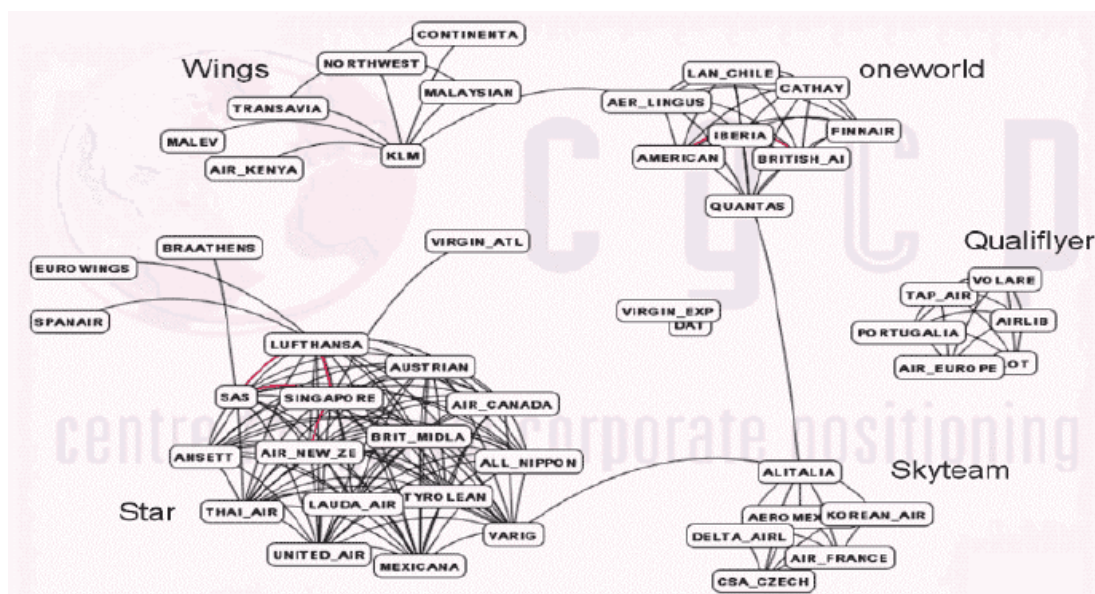
Dakle, može se reći da je strateška alijansa kooperacija (uglavnom velikih) nezavisnih kompanija, koje su često, ali ne uvek, konkurenti u istoj fazi lanca vrednosti (horizontalna kooperacija). Cilj ove kooperacije je da poboljša sopstvenu konkurentsku poziciju, u poređenju sa konkurentima van mreže. Stoga, kompanije saraduju da bi profitirale iz sinergija, stekle veći ili često globalni pristup tržištu i da bi na taj način poboljšale svoju sopstvenu tržišnu poziciju. Ciljevi kompanija mogu biti različiti, kao na primer: da dele investicione rizike i tehnologije (npr., veliko UMTS- partnerstvo), da povećaju tržišni prostor i portfolio usluga (npr., velike alijanse avio kompanija, kao što su: Star Alliance, Oneworld Alliance, Qualiflyer Group, koje su prikazane na sledećoj slici) ili da upravljaju inovacijama i stvaraju nove proizvode (npr., alijansa Sony / Ericsson formirana radi novih izuma koji se tiču mobilnih telefona). Zbog toga, one mogu imati i interni fokus, koji se bazira na resursima, i tržišni / transakcioni fokus (Riemer i dr., 2002).

Strateška alijansa je obično zatvorena mreža, jer je posebna konstalacija partnera jedna od konkurentskih prednosti. Takođe, one mogu znatno da menjaju tržišne strukture, što dovodi do konkurencije alijansi (“grupa- protiv- grupe”) (Gomes-Casseres, 1994), koja se može uočiti na sledećoj slici.

Reč “strateška” odražava fokus na “dugoročne, svrsishodne aranžmane” sa ciljem ostvarenja održive konkurentске prednosti uključenih strana (Jarillo, 1988). Strateška alijansa je stabilna, što znači da postoji, takođe, ograničena interna konkurencija. Ona je u određenoj meri policentrična, ali često postoje asimetrije koje nastaju zbog razlika u veličini kompanija ili tržišnim udelima. Obično, ona ima jednu ili dve kompanije sa većim uticajem. Sem toga, strateška alijansa često poseduje glavni upravljački entitet koji služi kao centralna instanca koordinacije.

Jedan od dobro poznatih primera strateške alijanse je Star Alliance [351], koju su 1997. godine osnovale nemačka avio kompanija Lufthansa i američka avio kompanija United Airlines, a koja danas ima 17 članova. Članovi Star Alliance obave dnevno preko 16.000 letova do 855 aerodroma u 155 zemalja, koristeći flotu od 2.778 aviona. Tokom 2006. godine, njeni članovi su prevezli ukupno 405.7 miliona putnika. Tržišni

udeo pomenute alijanse je 28% globalnog tržišta. Red letenja avio kompanija koje učestvuju u alijansi je usklađen, a informacijski sistemi za upravljanje letovima su integrirani. Drugi primeri uspešnih strateških alijansi se mogu naći u telekomunikacionoj industriji, farmaceutskoj industriji, itd.

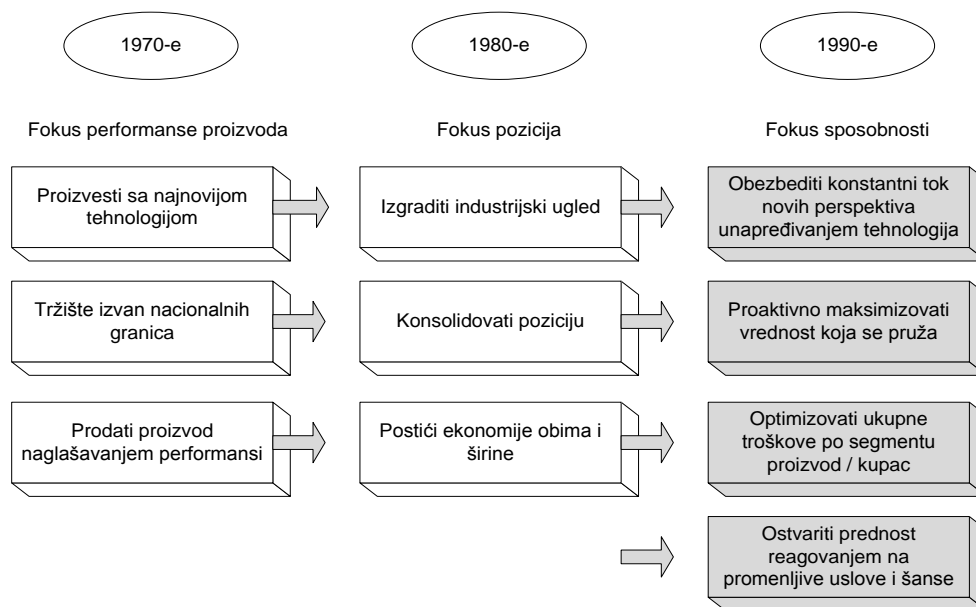


Slika 15: Mreža alijansi kompanija iz avio industrije [349]

3.2.1. Motivi, koristi i ciljevi strateških alijansi

Podsticaj stvaranja alijansi se brzo razvijao tokom proteklih nekoliko decenija. Tokom 70-ih godina XX veka naglasak kompanija je bio na performansama proizvoda. Uopšteno, alijanse su se fokusirale na obezbeđivanje pristupa najsavremenijoj tehnologiji i na prodaju proizvoda internacionalno, ali su performanse proizvoda uvek bile ključna stvar prodaje. Tokom 1980-ih naglasak je pomeren na poziciju kompanije. Svaka kompanija je nastojala da izgradi ugled u okviru svoje industrije, konsolidujući poziciju i težeći ekonomijama obima i širine (Harbison & Pekar, 1998).

Međutim, 1990-e su donele dramatične promene. Zamagljivanje granica između sektora i rušenje barijera između mnogih geografskih tržišta, koja su postala globalna, doveli su u centar pažnje razvoj sposobnosti (Slika 16). Naime, više nije bilo dovoljno braniti poziciju na tržištu, već je postalo neophodno maksimizirati vrednost koja se pruža, minimizirati ukupne troškove i, na taj način, steći prednost.



Slika 16: Evolucija pokretača alijansi (Harbison & Pekar, 1998)

Motivi i ciljevi kompanije koji mogu voditi osnivanju strateških alijansi pokrivaju veliki opseg poslovnih problema. Aranžmani strateških alijansi mogu ostvariti ciljeve u bar šest područja koja se više ili manje prepliću, a to su:

- Tehnološki know- how;
- Finansijska sredstva;
- Konkurencija;
- Pristup tržišnom segmentu;
- Pristup ulazima, izlazima i menadžerskim iskustvima; i
- Komplementarni resursi i sposobnosti.

Mnogi autori su posebnu pažnju obratili na razloge zašto kompanije ulaze u strateške alijanse. Potencijalne koristi koje su oni naveli, a koje bi mogle biti povezane sa svakim od navedenih područja, su nabrojane u sledećoj tabeli.

Tabela 5: Motivi i ciljevi strateških alijansi

	Lewis (1990)	Glaister & Buckley (1996, 1997)	Nooteboom (1999)	Har-rigan (1986)	Dacin & Hitt (1997)	Harbi-son & Pekar (1998)	Vyas i dr. (1995)
Tehnološki know- how							
Pristup tehnologiji	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pristup poznavanju procesa proizvodnje	✓	✓			✓	✓	✓
Pristup poznavanju lokalne kulture		✓					
Pristup poznavanju lokalnog tržišta	✓	✓			✓	✓	
Razmena komplementarne tehnologije	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Finansijska sredstva							
Deljenje rizika	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Iskorišćavanje ekonomija obima	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Brži povraćaj investicija		✓	✓				
Minimizacija kapitalnih ulaganja	✓		✓				
Smanjenje udela troškova istraživanja	✓		✓	✓			
Finansijski status / finansijski resursi partnera		✓		✓			
Konkurencija							
Stvaranje konkurencije zajedničkom konkurentu (uključujući izazivanje konkurenta na njegovom domaćem tržištu)	✓	✓	✓	✓			
Smanjenje konkurencije		✓			✓	✓	
Uticanje na strukturnu evoluciju industrije & postavljanje tržišnog standarda	✓		✓	✓			
Sticanje prava preče kupovine od konkurenata	✓		✓	✓			
Pristup tržišnom segmentu							
Održavanje tržišne pozicije	✓	✓					
Olakšavanje internacionalne ekspanzije	✓	✓	✓			✓	
Brži ulazak na tržište	✓	✓	✓			✓	✓
Obezbeđivanje prisustva na novom tržištu	✓	✓		✓		✓	✓
Prilagođavanje politici strane države / savladavanje trgovinskih barijera	✓	✓	✓				
Pristup ulazima, izlazima i menadžerskim iskustvima							
Pristup ulazima (materijali, komponente, radna snaga, usluge, patenti)	✓	✓	✓				
Pristup izlazima (kanalima distribucije, brendovima)	✓	✓	✓				
Internacionalno iskustvo		✓					
Menadžerske sposobnosti	✓	✓		✓	✓		
Komplementarni resursi i sposobnosti							
Doprinos komplementarnih resursa partnera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sposobnosti da se obezbede kvalitetni proizvodi & usluge	✓		✓		✓		✓
Proizvodna diverzifikacija	✓	✓	✓	✓			
Integrisanje poslovanja kompanije	✓						

Najbitniji razlog za saradnju kompanija je taj što se one nadaju da će tako stvoriti neku vrstu vrednosti. Dokazano je da je značajno imati jasnu sliku vrste vrednosti koja treba da se stvori iz alijanse. Preduslov za izgradnju poslovnog partnerstva koje stvara vrednost je otkrivanje svih potencijalnih koristi. Većina tipova poslovnih partnerstava zadovoljava jedan ili nekoliko strateških imperativa. Da bi ilustrovali te strateške imperATIVE, Doz i Hamel (1998) govore o dve vrste trka.

Naime, strateške alijanse su logičan i aktuelan odgovor na intenzivne i brze promene ekonomskih tokova, tehnologije i globalizacije, koje su zajedno uključile mnoge korporacije u dve konkurentske trke. Prva je “trka za svet” u kojoj kompanije nastoje da iskoriste globalne mogućnosti. Druga je “trka za budućnost” koja se odnosi na ostvarivanje konkurentske prednosti, u poređenju sa rivalima, u novim tehnološkim inovacijama.

Ako se organizacija bori za svetsko tržište, ona će formirati alijansu da bi postigla ono što ne može sama, a to može biti sledeće (Doz & Hamel, 1998):

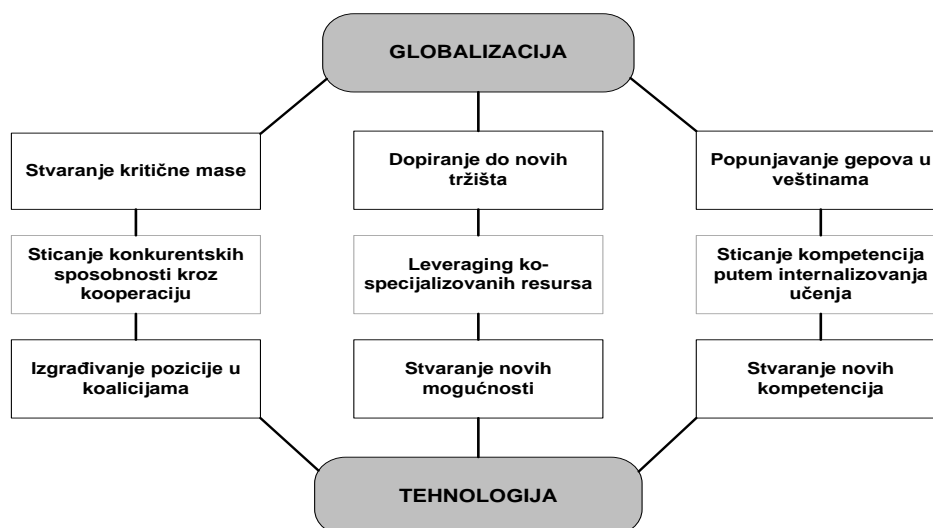
- Da stvori kritičnu masu globalno ili na specifičnom novom tržištu;
- Brzo nauči o nepoznatom tržištu i postane insajder;
- Pristupi veštinama koncentrisanim na drugoj geografskoj lokaciji.

To su najčešći uslovi za dobijanje trke za svetsko tržište. Svaki reprezentuje šansu za alijansu i njene partnerske organizacije.

Organizacija koja se bori za budućnost, takođe, može otkriti da alijanse imaju svoj sopstveni način stvaranja vrednosti (Doz & Hamel, 1998):

- 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.

Iako strateško korišćenje alijansi u trkama za svetsko tržište i budućnost na površini izgleda veoma različito, Doz i Hamel (1998) su otkrili da korišćenje alijansi u obe trke deli zajednički skup fundamentalne ‘logike’. Zajednička, fundamentalna logika stvaranja vrednosti je prikazana na sledećoj slici.



Slika 17: Logika stvaranja vrednosti alijanse (Doz & Hamel, 1998)

Različiti motivi ili logike stvaranja vrednosti za ulaženje u partnerstvo zahtevaju različite tipove partnerstva. Fundamentalni imperativi koji podstiču kompanije da formiraju alijanse iz tehnoloških razloga i zbog globalizacije su (Doz i Hamel, 1998):

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

Drugim rečima, oni se mogu iskazati kao: potreba kompanija da se strateški pozicioniraju i steknu konkurentске sposobnosti putem ko- opcije (eng. *co- option*) rivala i komplementarnih organizacija; potreba da spajaju njihove resurse putem ko- specijalizacije kako bi pristupile novim tržištima i stvorile ili iskoristile nove šanse, koje ne bi mogle same da uzmu u obzir; i potreba da uče putem alijansi, da bi prevazišle deficite veština i stekle nove kompetencije.

Dakle, različite logike stvaranja vrednosti mogu biti kategorizovane u bar tri različita i sveobuhvatna tipa poslovnih kolaboracija: ko- opcija (eng. *co- option*), ko- specijalizacija, i učenje i internalizacija.

Ko- opcija pretvara potencijalne konkurente i provajdere komplementarnih roba i usluga u saveznike, što omogućava da se razvije novi posao. Doz i Hamel koriste termin ko- opcija (eng. *co- option*) u smislu da se: (a) potencijalni rivali uvođenjem u alijansu efektivno neutralizuju kao pretnja; i (b) organizacije sa komplementarnim robama stvaraju ekonomije mreže u korist koalicije.

Ko-specijalizacija je sinergetsko stvaranje vrednosti, koje nastaje iz spajanja prethodno zasebnih resursa, pozicija, veština i izvora znanja. Dakle, partneri unose svoje različite resurse u alijansu. Ovaj tip saradnje stvara vrednost kada su ti resursi ko- specijalizovani, tj., oni postaju mnogo dragoceniji kada su udruženi u zajedničku delatnost, nego kada se zadržavaju zasebno.

Kooperacija, takođe, može biti način za učenje i internalizovanje novih kompetencija, posebno onih koje su tacitne, kolektivne i ukorenjene (i zato se teško stiču na druge načine). Jezgra kompetencija se ne prodaju na otvorenom tržištu. Kada se te

kompetencije mogu naučiti od partnera, internalizovati i iskorišćavati van granica same alijanse, one utoliko postaju dragocenije. To znači da učenje od partnera često može biti maksimalno iskorišćeno (eng. *leveraged*) šire u drugim aktivnostima i poslovima, van onih koje pokriva alijansa.

Dakle, alijanse stvaraju vrednost na različite načine, zavisno od motiva koje zadovoljavaju. Na gornjoj slici je predstavljen globalni koncept različitih imperativa trka za svetsko tržište i za budućnost i kolaborativnih strategija putem kojih kompanije odgovaraju na njih. 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.

Kada su motivi za formiranje strateških alijansi razmotreni, može se dalje diskutovati o koristima koje se mogu dobiti iz takvih poduhvata. U inicijalnoj fazi partnerstva je značajno da se kritički procene potencijalne koristi svake strane od kooperiranja. Zavisno od logika stvaranja vrednosti alijanse, te koristi nastaju kroz dobijanje obima, i / ili širine, i / ili komplementarnosti i to na različite načine (Lorange, 1992). Na primer, koristi mogu nastati od obezbeđivanja pristupa tržištima, tehnologijama, deljenja rizika, uštede na troškovima, deljenja investicija, uštede vremena, itd. Primećeno je da konflikti i tenzije, koji se javljaju u alijansama, imaju tendenciju da se akumuliraju oko ključnih područja stvaranja vrednosti i prisvajanja. Stoga su menadžeri koji razumeju različite logike stvaranja vrednosti bolje pripremljeni da predvide gde će konflikti verovatno izbiti i biti najjači.

Contractor i Lorange (2002) formulišu sledeće koristi koje mogu biti ostvarene:

Smanjenje rizika je uobičajena korist u industrijama u kojima je istraživanje intenzivno, odnosno gde su troškovi razvoja visoki. Koristi se dobijaju od deljenja rizika određenog projekta na više organizacija, diverzifikovanja proizvodnog portfolia, ubrzanja ulaska na tržište i bržeg povećanja produktivnosti, i konačno, smanjenja troškova. Haspeslagh i Jemison (1991a) tvrde da se alijanse često formiraju kao prvi korak ka merdžerima ili akvizicijama. Merdžeri i akvizicije su skupi i zbog toga je alijansa manje rizična, a omogućava partnerima da ostvare poverenje i dele informacije, pre potencijalnog merdžera ili akvizicije.

Ekonomije obima i/ili racionalizacija su moguće koristi angažovanja u strateškim alijansama. Saradnja može povećati obime kojima kompanija upravlja, i na taj način, sniziti prosečne jedinične troškove. Dva partnera koji imaju komparativne prednosti mogu ostvariti koristi i smanjenje troškova uzajamnim iskorišćavanjem komparativnih sposobnosti (Contractor & Lorange, 2002).

Tehnološke razmene obuhvataju korišćenje komplementarne tehnologije partnera, da bi se ostvarili sinergijski efekti. Joint ventures mogu biti korisni za dopiranje do novih tržišta ili iskorišćavanje prednosti patentnih prava, koja nije moguće dobiti bez saradnje (Contractor & Lorange, 2002; Spekman i dr., 1995).

Co-opting ili blokiranje konkurencije su motivi za saradnju koji mogu biti defanzivne, kao i ofanzivne prirode (Contractor & Lorange, 2002). Kompanija koristi ofanzivnu strategiju alijanse kada se strateška alijansa koristi da se pristupi tržištima ili stvore nova tržišta, prilagodi državnim propisima ili osvoji tržišni udeo konkurenata.

Defanzivna strategija alijanse se može koristiti kada se štiti postojeći tržišni udeo ili pozicija kompanije (Spekman i dr., 1995).

Kaže se da je prevazilaženje državnih trgovinskih ili investicionih barijera najviše uobičajen motiv za pristupanje strateškoj alijansi. Ako državni propisi ili barijere sprečavaju osnivanje kompanije u drugoj zemlji, joint venture ili alijansa su uobičajen način da se savlada ta prepreka (Contractor & Lorange, 2002).

Olakšavanje inicijalne internacionalne ekspanzije neiskusnih organizacija je korist koja se ostvaruje, kada se koriste joint ventures ili alijanse. Vreme i novac su dva velika ograničenja kada kompanija nastoji da razvije nov proizvod ili uđe na novo tržište. Ulaženjem u stratešku alijansu kompanija može brže postati konkurentna i uspešna, nego što bi to mogla sama (Hamel i dr., 2002).

Što se tiče ciljeva alijansi, Koza i Lewin (1998) tvrde da organizacije koje stvaraju alijanse mogu imati ciljeve istraživanja ili iskorišćavanja, a izbor zavisi od njihove strateške namere. Cilj istraživanja se bavi otkrivanjem novih mogućnosti da se povećaju prihodi ili jednostavno istraživanjem novih mogućnosti. Ciljevi iskorišćavanja su usmereni na povećanje produktivnosti upotrebljenog kapitala i sredstava, standardizovanje i sistematsko smanjenje troškova, što obuhvata iskorišćavanje postojećih sposobnosti.

Levintahl i March (1993) dokazuju da se kompanija koja se fokusira samo na istraživanje suočava sa rizikom da nikad ne dobije prinose od stečenog znanja. Međutim, ako se kompanija previše fokusira na iskorišćavanje postojećeg znanja, suočava se sa rizikom da postane zastarela. Potreba kompromisa između dva cilja se može opisati citatom pomenutih autora: "Bazični problem sa kojim organizacija treba da se suoči je da dovoljno učestvuje u eksploataciji, da bi obezbedila svoju postojeću sposobnost razvoja, a u isto vreme, da posveti dovoljno energije istraživanju, da bi obezbedila svoju buduću sposobnost razvoja."

Logike alijansi (zajednički ciljevi) i posebni ciljevi svakog partnera u alijansi zavise od faze životnog ciklusa organizacije u kojoj je svaki partner u određenom momentu postojanja alijanse. Tipični ciljevi partnerstva tokom životnog ciklusa organizacije su opisani u sledećoj tabeli.

Tabela 6: Tipični ciljevi partnerstva tokom životnog ciklusa organizacije (Doz & Hamel, 1998)

FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA	TIP ALIJANSE	CILJEVI STVARANJA VREDNOSTI U PROCESU UČENJA
EMBRIONSKA	Tehnološki “windows” venture kapitala	Tržišna penetracija
	Alijanse za definisanje tržišta i skupa konkurentskih uslova (npr. standardizacija- stvaranje kritične mase)	Novi proizvodi / isto tržište; Isti proizvod / novo tržište.
	Alijanse za zajedničko I&R sa ključnim kupcima i snabdevačima	Novi proizvod / novo tržište
RASTA	Alijanse za ključne komplementarne veštine i proizvode	Novi proizvod / novo tržište
	Alijanse za podelu rizika u procesu inovacije	Novi proizvodi / isto tržište / Razvoj inostranog biznisa
	Alijanse za zajednički pristup tržištima i kapitalu	Isti proizvod / novo tržište / Razvoj inostranih proizvodnih kapaciteta / racionalizacija tržišta & distribucije
ZRELOSTI	Alijanse za kooperaciju i kontrolu konkurencije	Integracija unazad ili unapred / licenciranje u inostranstvu
	Alijanse i akvizicije za sticanje / ponovno postizanje kritične mase	Racionalizacija proizvodnje i proizvodne linije
STARENJA	Akvizicije i alijanse za racionalizaciju da bi se izbegao “bezizlazan položaj“	Metodska i funkcionalna efikasnost / tehnološka efikasnost / tradicionalna efikasnost smanjenja troškova
	Alijanse za tržišnu i konkurentsku stabilizaciju	Racionalizacija distribucije i tržišta

3.2.2. Tipologija strateških alijansi

U literaturi menadžmenta i ekonomije uvedene su brojne taksonomije interorganizacione kooperacije (Duysters & Hagedoorn, 2000). Međutim, ne postoji opšte prihvaćeno stanovište o tome koji sve tipovi alijansi postoje. Rangan i Yoshino (1996) tvrde da alijanse ne uspevaju zbog činjenice da menadžeri posmatraju alijanse kao koncept koji ne pravi suptilne razlike između tipova alijansi. Boljim razumevanjem šta je strateška alijansa, i ispitivanjem različitih oblika saradnje na interorganizacionom nivou, empirijska i teorijska saznanja o strateškim alijansama mogu biti lakše primenjena u određenom kontekstu.

Da bi se pojasnili tipovi strateških alijansi, u akademskoj literaturi je prezentovano više načina kategorizovanja strateških alijansi, kao i njihove kombinacije. Balling (1998) predlaže klasifikaciju formi kooperacije između kompanija na bazi sledeće teorijsko- analitičke diferencijacije:

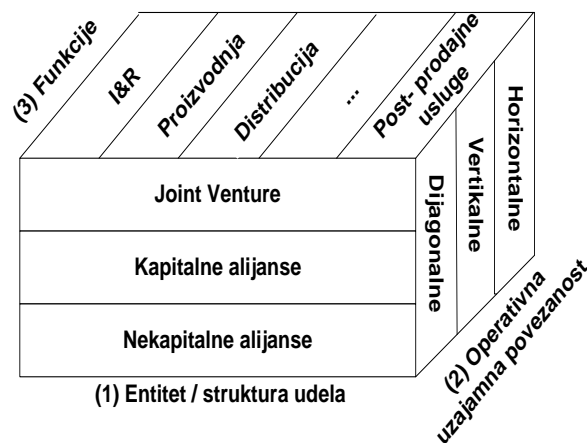
- Sistematizacija prema ciljevima kooperacije;

- Sistematizacija u skladu sa nivoom aktivnosti učesnika prilikom nastajanja kooperacije;
- Sistematizacija prema partnerima kooperacije;
- Sistematizacija prema specifičnim modalitetima kooperacije;
- Sistematizacija prema oblastima saradnje;
- Klasifikacija po stvarnom uticaju na privredu.

Uprkos navedenim ograničenjima koja se često karakterišu nemogućnošću da se nađe sistematizacija i jednoobraznost u opisu kooperacija preduzeća, postoji veliki broj korisnih tipologija. One se mogu predstaviti razvrstavanjem u dve grupe (Keller, 2004). U prvu grupu se mogu grupisati pojedinačne forme kooperacije preko niza jednodimenzionalnih faktora, koji se uglavnom mogu predstaviti na bipolarnom kontinuumu. Takve dimenzije mogu biti vremensko trajanje kooperacije (kratkoročne / dugoročne) ili njihova geografska ekspanzija (nacionalne / internacionalne). Međutim, koncentrisanjem na “statičke” kriterijume strateških alijansi, na osnovu površne analize procesa, kao što su vertikalne, horizontalne, dijagonalne, nacionalne ili internacionalne strateške alijanse, ne unapređuje se spoznaja u dovoljnoj meri.

Usvajanjem multidimenzionalnog pristupa moguće je formirati drugu grupu tipologizacija. One u prvom planu omogućavaju jedan “autentičan“ uvid u karakteristike procesa strateških kooperacija. Tako su predstave o konkurenciji, odnosno strukturi kooperacije ili alokaciji resursa informativnije. Konstrukcija višedimenzionalne tipologizacije nastaje preko varijabli kao što je, na primer, kooperacija, koju čine kooperacija i konkurencija.

Multidimenzionalni pristup, takođe, nije u stanju da opiše kooperacije u svojoj kompleksnosti, ali može da navede specifične kooperacije, odnosno da kreira tipove alijansi i fokusira se na specifične kompleksne aspekte odnosa, kao što su kooperacija i konkurencija. Schilke ističe da se različite karakteristike strateških alijansi mogu sistematizovati na bazi niza kriterijuma, od kojih se veoma često nabrajaju sledeća tri (Schilke, 2007): entitet / struktura udela, operativna uzajamna povezanost i funkcije (Slika 18). U tekstu koji sledi date su tipologije strateških alijansi, kako one koje imaju jednodimenzionalne karakteristike, tako i one koje su multidimenzionalne.



Slika 18: Različite karakteristike strateških alijansi (Schilke, 2007)

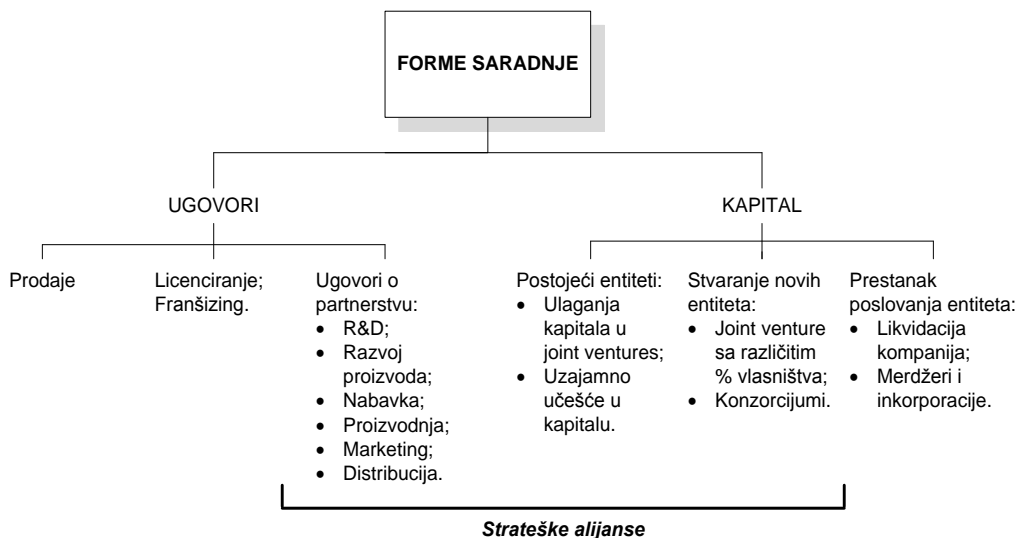
3.2.2.1 Ugovori / vlasništvo kapitala

Različite vrste alijansi kao što su programi zajedničkog marketinga, ugovori o I&R, odnosi sa strateškim snabdevačima, licenciranje, manjinsko ulaganje, uzajamno posedovanje udela, joint ventures, itd., mogu biti raspoređene duž kontinuuma na čijem se jednom kraju nalaze promptne (eng. *spot*) tržišne transakcije, a na drugom korporativni merdžeri i akvizicije, odnosno hijerarhije (Slika 19). Posmatrano sa leva na desno, kolaborativne strukture su karakteristične po povećanju organizacione uzajamne zavisnosti, kontrole, inicijalnih (eng. *up-front*) troškova i vremenskog trajanja, a smanjenju fleksibilnosti. Dakle, strateške alijanse mogu biti strukturirane ili kao posebne kapitalne alijanse, ili kao nekapitalne alijanse (ugovorne alijanse) (Doz & Hamel, 1998).



Slika 19: Kontinuum saradnje (Peng, 2009)

Jedna od najpreovlađujućih i najefektivnijih distinkcija (kada su u pitanju problemi upravljanja) je ona između alijansi koje se baziraju na ugovorima i alijansi koje se baziraju na vlasništvu kapitala (Slika 20) (Mockler, 1999). Koristeći ovu interpretaciju, strateške alijanse bi mogle biti ugovori o partnerstvu, ulaganja kapitala u već postojeće organizacije i ulaganja radi stvaranja novih organizacija (joint ventures i konzorcijumi).



Slika 20: Forme saradnje (Mockler, 1999)

Das i Teng (2001) predlažu četiri tipa alijansi: 1) joint ventures; 2) alijanse manjinskog kapitala; 3) bilateralne ugovorne alijanse; i 4) unilateralne ugovorne alijanse (Tabela 7). Slično, kada su u pitanju forme alijansi, Colombo (2003) pravi

razliku između kapitalnih joint ventures, nekapitalnih bilateralnih kolaboracija i nekapitalnih unilateralnih sporazuma.

Joint ventures podrazumeva stvaranje zasebnog entiteta od strane dva ili više partnera. Na kontinuumu formi alijansi, oni su najbliži hijerarhijskim organizacijama. Kada partneri kooperiraju u joint venture-u, oni se značajno izlažu jedni drugima u pogledu tacitnog znanja, tehnologije i drugih dragocenih resursa. Zbog dodatnih resursa neophodnih da se stvori novi entitet, joint ventures su često izloženi višem riziku performansi u poređenju sa drugim formama strateških alijansi. Drugo, joint ventures su zasebno formirani entiteti koji se baziraju na zajedničkom vlasništvu kapitala, tako da postoji tendencija da mogući gubici zbog neuspeha joint venture budu visoki. Dakle, joint ventures po svojoj prirodi podrazumevaju vrlo visoke troškove izlaza. Alijanse manjinskog kapitala obuhvataju sticanje kapitalnog udela kod jednog ili više partnera, bez stvaranja novog pravnog entiteta.

Nekapitalne alijanse mogu imati unilateralnu ili bilateralnu formu (Das & Teng, 2001). Unilateralne ugovorne alijanse uključuju dobro definisane transfere svojinskih prava. Glavne forme unilateralnih ugovornih alijansi su: licenciranje, sporazumi o distribuciji i ugovori o istraživanju i razvoju. Svaki partner izvršava svoje obaveze nezavisno, tako postoji tendencija da ugovori budu potpuni i specifični u pogledu očekivanja svake strane, a od partnera se očekuje da rade na sopstvenu odgovornost, bez mnogo koordinacije i kooperacije. Stoga je nivo integracije u unilateralnim ugovornim alijansama relativno nizak.

Bilateralne ugovorne alijanse uključuju kooperaciju i koordinaciju, pošto obe strane rade zajedno da bi ostvarile rezultate alijanse. Kao primeri bilateralnih ugovornih alijansi mogu se navesti: zajedničko istraživanje i razvoj, zajednički marketing i promocija, zajednička proizvodnja i neke forme partnerstva sa snabdevačima. Te alijanse zahtevaju od partnera da udruže resurse i da konstantno rade zajedno, tako da su partneri integrisani na prilično čvrst način. U poređenju sa unilateralnim ugovorima, bilateralni ugovori su obično nekompletni i više su na neodređeno vreme. Karakteristike opisanih tipova strateških alijansi su sumirane u sledećoj tabeli.

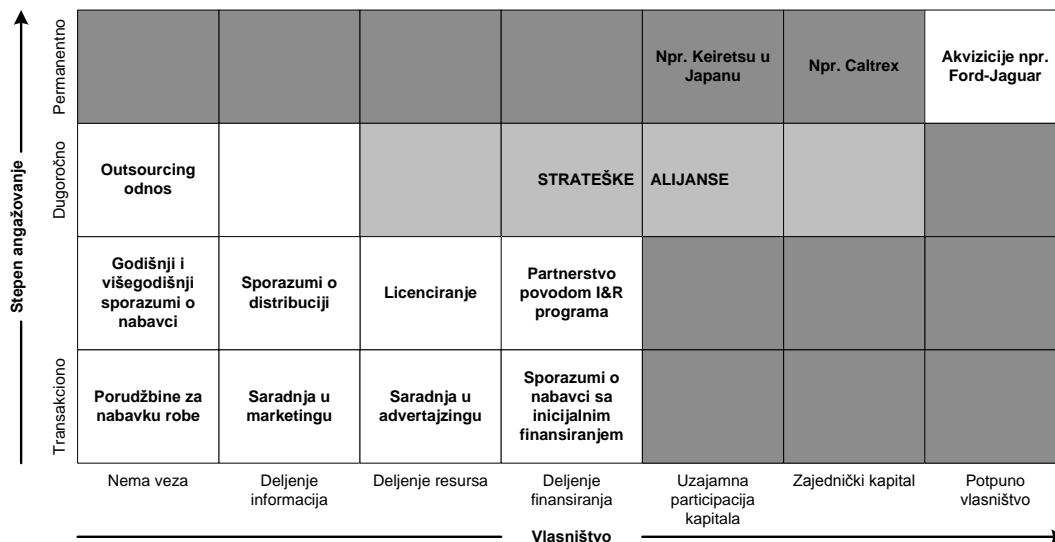
Tabela 7: Distinktivne karakteristike struktura strateških alijansi (Das & Teng, 2001)

Strukture alijansi				
Distinktivne karakteristike	Kapitalni joint ventures	Alijanse manjinskog kapitala	Bilateralne ugovorne alijanse	Unilateralne ugovorne alijanse
Vlasnička struktura	Zajednički kapital	Jednosmerno ili uzajamno-kapitalno vlasništvo	Nema uključenog zajedničkog vlasništva	Nema uključenog zajedničkog vlasništva
Stepen interorganizacione integracije	Visok-poslovanje u jednom entitetu	Znatan-kapitalna participacija	Umeren-zajedno posluju zbog zajedničkog cilja	Blag-odvojeno posluju po ugovorima
Mehanizam kontrole	Hijerarhijski	Usklađivanje interesa putem kapitalnog uloga	Recipročnost	Ugovorno pravo
Trajanje alijanse	Srednjoročno do dugoročno	Srednjoročno do dugoročno	Kratkoročno do srednjoročno	Kratkoročno do srednjoročno
Neplanirano prekidanje alijanse	Vrlo je teško da joint venture preuzme jedan partner ili treća strana	Teško je prodati kapitalni udeo partneru ili trećoj strani	Prilično teško-organizacioni rearanžman	Prilično lako-okončanje ugovora

3.2.2.2 *Angažovanje / vlasništvo kapitala*

Drugi autori interpretiraju koncept alijanse mnogo restriktivnije. Na primer, Harbison i Pekar (1998) razlikuju odnose između kompanija po dva kriterijuma. Oni daju prošireni kontinuum organizacije u kojem je vertikalna osa stepen angažovanja (Slika 21), koji se rangira od transakcionih, preko srednjoročnih, do permanentnih odnosa (npr., kartel ili keiretsu). Na horizontalnoj osi je prikazano vlasništvo kapitala, koje se kreće od nepostojanja veza između partnera do potpunog vlasništva.

Pomenuti autori ograničavaju strateške alijanse na dugoročne aranžmane, koji se baziraju na deljenju resursa i finansiranja i na participaciji kapitala (uključujući uzajamnu participaciju). Dakle, termin alijansa može opisati širok opseg odnosa, od kratkoročnih projekata, preko dugoročnih odnosa između snabdevača i proizvođača, do širokih strateških alijansi u koje partneri stupaju i uče iz kompetencija jedni drugih. Oni smatraju da strateške alijanse nisu odnosi koji se baziraju na transakcijama koje su regulisane ugovorima, poput sporazuma o marketing saradnji ili sporazuma o distribuciji i licenciranju. Takođe, isključuju kartele (na osnovu njihove permanentnosti), koji se sprovode da bi se ograničila konkurencija i fiksirale strukture cena, i keiretsu koji ima tendenciju da održi stabilne vertikalne izvore snabdevanja proizvoda i usluga, kao i joint ventures koji se baziraju na vlasništvu kapitala.



Slika 21: Strateške alijanse kao deo proširenog kontinuuma organizacije (Harbison & Pekar, 1998)

3.2.2.3 Tipovi resursa / tipovi strateških alijansi

Kao što je već rečeno, u prethodnom tekstu, strateške alijanse obuhvataju veoma raznovrsne aranžmane. Na jednoj strani, postoje ekstremno formalizovane alijanse koje se baziraju na ugovorima i kontroli kapitala, dok su na drugoj strani alijanse koje se baziraju na neformalnim sporazumima između organizacija, bez kontrole svojine.

Rasuđivanje o osnovi ovih različitih formi alijansi se razlikuje, ali veoma često obuhvata prirodu resursa (sredstava) uključenih u alijansu. Zbog toga je uočena potreba da se drugi tip kategorizacije bazira na konceptu zasnovanom na resursima (eng. *RBV*). Kategorizovanje alijansi koje se bazira na udruženim resursima je dragocen način da se obezbedi vodič za organizacionu formu alijanse. Cilj Das-ove i Teng-ove (2000) tipologije je bio da se ispita kako različiti tipovi resursa utiču na izbor strukture alijanse. Izabrani tip alijanse bi trebalo da bude vođen tipom resursa koji se spajaju. Resursi su širok koncept koji obuhvata od raspoloživosti finansijskih resursa do raspoloživosti fabrika, od pristupa tržištu do intelektualne svojine i raspoloživosti profesionalnih sposobnosti (veština). Preferirani tipovi alijansi (iz perspektive fokusne organizacije A) su prezentovani u sledećoj tabeli (Tabela 8).

Tabela 8: Tipovi resursa i strukturne preferencije organizacije (Das & Teng, 2000)

		Partnerska organizacija (B)	
		Resursi koji se baziraju na svojini	Resursi koji se baziraju na znanju
Organizacija (A)	Resursi koji se baziraju na svojini	Unilateralne ugovorne alijanse	Kapitalni joint ventures
	Resursi koji se baziraju na znanju	Alijanse manjinskog kapitala	Bilateralne ugovorne alijanse

Međutim, ovaj model je podložan kritici, jer je primenljiv samo iz perspektive fokusne organizacije. U ekstremnom slučaju, obe kompanije bi mogle da slede model, što bi značilo da se sporazum o alijansi ne bi mogao postići. Kao takav, model obezbeđuje četiri kategorije alijansi, ali sa ograničenom primenljivošću. Zbog uočenih nedostataka ovog modela, a u nameri da se isti dopuni, predlaže se sledeća klasifikacija, koja sa više aspekata razmatra resurse.

Klasifikacija strateških alijansi i motiva za njihov nastanak se bazira na važnosti datoj (Gupta & Singh, 1991): 1) upravljanju resursima; 2) razdvojuivosti resursa; i 3) riziku da će jedan partner prisvojiti ključne resurse.

- Upravljanje sredstvima- stepen u kom se sredstvima (resursima) može zajednički upravljati;
- Razdvojuivost resursa- stepen u kom je moguće razdvojiti sredstva (resurse) između partnera.
- Mogućnost prisvajanja sredstava- stepen u kom postoji rizik da bi jedan od uključenih partnera mogao “prisvojiti” sredstva (resurse).

Sledeća tabela je sinteza glavnih tipova alijansi, koja se bazira na konceptu resursa, a prikazuje različite faktore koji mogu da utiču na strukturu alijansi (Tabela 9). Ona, takođe, demonstrira kako pomenuti faktori mogu da utiču na odluku da se pripoji druga kompanija ili da se stvori alijansa.

Tabela 9: Tipovi strateških alijansi i razlozi koji su osnova njihovog konstituisanja (Gupta & Singh, 1991)

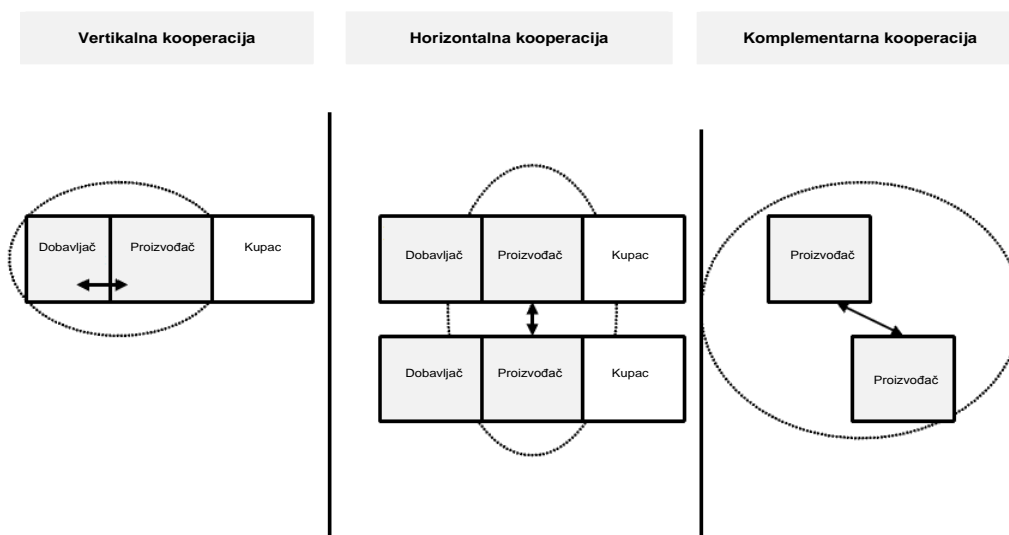
	Slabi odnosi (na tržištu)	Odnosi koji se baziraju na ugovorima	Formalizovani odnosi koji se baziraju na vlasništvu kapitala	Formalizovane integracije
FORME ALIJANSI	<ul style="list-style-type: none"> • Mreže • Privremene alijanse 	<ul style="list-style-type: none"> • Sub- snabdevači • Licenciranje i franšizing 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzorcijumi • Joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> • Merdžeri i akvizicije
FAKTORI KOJI UTIČU: Upravljanje sredstvima	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi kojima ne treba zajednički da se upravlja 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi koji mogu biti izolovani 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi kojima mora zajednički da se upravlja 	
Razdvojuivost sredstava	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi koji ne mogu biti razdvojeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi koji mogu biti razdvojeni 		<ul style="list-style-type: none"> • Resursi koji ne mogu biti razdvojeni
Prisvojuivost sredstava	<ul style="list-style-type: none"> • Visok rizik da bi jedan ili više partnera mogli da prisvoje resurse 		<ul style="list-style-type: none"> • Nizak rizik prisvajanja resursa 	<ul style="list-style-type: none"> • Visok rizik prisvajanja resursa

3.2.2.4 Alijanse između konkurentskih / nekonkurentskih organizacija

U literaturi se, takođe, sprovodi sistematizacija alijansi po poziciji partnera u lancu stvaranja vrednosti. Ovde možemo razlikovati: horizontalne, vertikalne i komplementarne kooperacije (Slika 22) (Hungenberg, 1998).

U slučaju horizontalne kooperacije dolazi do zajedničkog rada dva preduzeća na istom stupnju dodavanja vrednosti. Kada proizvodi ili usluge preduzeća nisu potpuno

identični, oni su bar slični ili se zasnivaju na istim tehnologijama, procesima proizvodnje ili bazičnim sposobnostima. Hamel i dr. (1989) su ovoj formi kooperacije dali naziv konkurentska kolaboracija. Preduzeća koja vertikalno kooperiraju pripadaju različitim fazama dodavanja vrednosti. Dakle, ona zapravo stoje u klasičnom odnosu snabdevač- kupac. Komplementarnim alijansama pripadaju preduzeća koja nisu ni konkurenti, niti se nalaze u istom lancu vrednosti. Ukoliko preduzeća pripadaju različitim industrijama, ona dakle kooperiraju dijagonalno ili komplementarno. Svrha ove forme alijanse je da što je moguće više zadovolji i iskoristi komplementarne potrebe kupaca (Zentes i dr., 2004).



Slika 22: Prikaz horizontalne, vertikalne i komplementarne alijanse (Hungenberg, 1998)

Rangan i Yoshino (1996) opisuju četiri tipa strateških alijansi, koji se zasnivaju na dve karakteristike- potencijal za konflikt i stepen organizacione interakcije. Pomenutu tipologiju alijansi čine: (1) prokonkurentske alijanse; (2) nekonkurentske alijanse; (3) konkurentske alijanse; i (4) prekonkurentske alijanse (Tabela 10). Prekonkurentske alijanse obično spajaju firme iz različitih, nepovezanih industrija, dok prokonkurentske alijanse formiraju firme iz različitih industrija u vertikalnom lancu vrednosti da unaprede konkurentnost lanca. Nekonkurentske alijanse su obično intraindustrijske alijanse između firmi koje nisu konkurenti.

Tabela 10: Tipologija alijansi (Rangan i Yoshino, 1996)

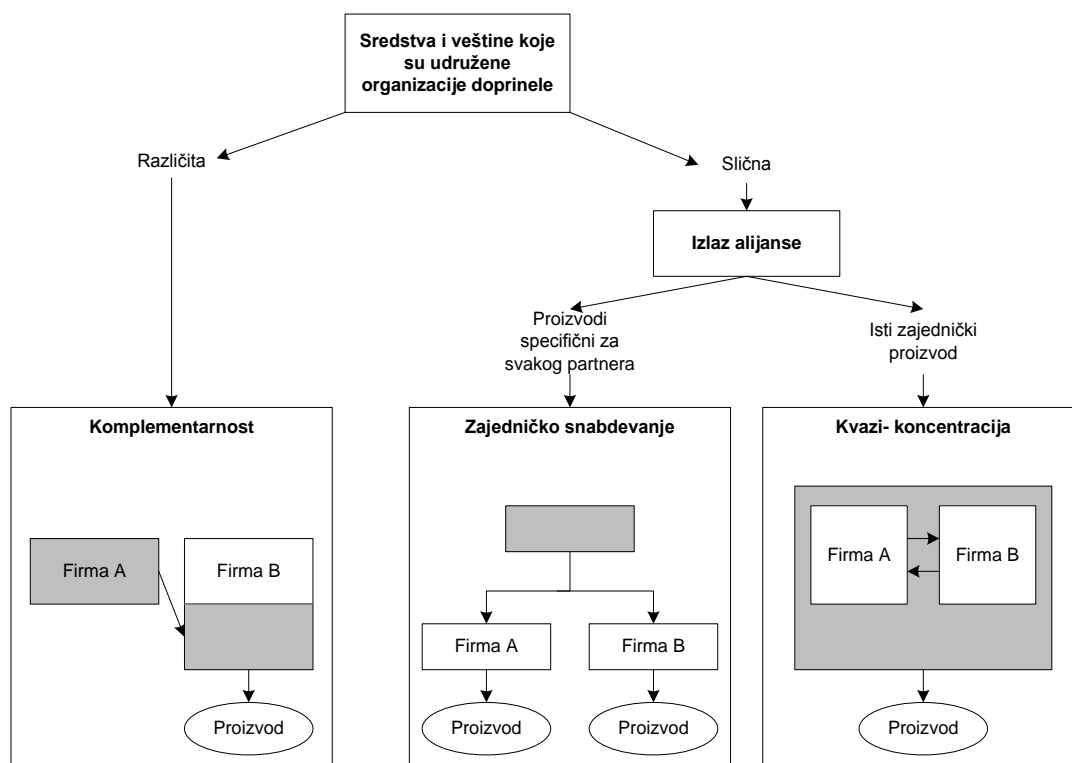
		Stepen organizacione interakcije	
		Nizak	Visok
Potencijalni konflikt	Visok	Prekonkurentske alijanse	Konkurentske alijanse
	Nizak	Prokonkurentske alijanse	Nekonkurentske alijanse

Dussauge i Garrette (1999) prave razliku između dve široke kategorije strateških alijansi: 1) alijanse između nekonkurentskih organizacija i 2) alijanse između konkurenata.

Alijanse sa nekonkurentskim organizacijama uključuju kompanije iz različitih industrija. Cilj takvih alijansi je da se prošire na područja koja su relativno nova za

kompanije, zbog čega postoji želja da se dobiju dragocene informacije i resursi iz partnerstva. Partnerstva između nekonkurentskih organizacija pružaju mogućnost organizacijama da sprovedu strategije internacionalne ekspanzije, vertikalne integracije i diverzifikacije. To se ostvaruje putem internacionalne ekspanzije joint ventures, vertikalnih partnerstava i sporazuma kompanija iz potpuno različitih industrija (Dussauge & Garrette, 1999).

Dussauge i Garrette (1995) su takođe identifikovali tri glavne kategorije alijansi između konkurenata: 1) komplementarne, 2) zajedničkog snabdevanja, i 3) kvazi-koncentracije (Slika 23). Navedeni tipovi se baziraju na dva kriterijuma, a to su: priroda doprinosa koji je svaki član dao alijansi i “izlaz” alijanse.



Slika 23: Alijanse između konkurentskih firmi (Dussauge & Garrette, 1999)

Dakle, prva distinkcija se bazira na prirodi doprinosa koji su članovi dali partnerstvu. Tip alijansi koje okupljaju kompanije koje doprinose kolaborativom projektu veoma različite resurse i veštine (npr., proizvodna fabrika, na jednoj strani, i distribuciona mreža, na drugoj) se nazivaju komplementarne. Zbog toga, ovaj tip alijansi obično formiraju kompanije čiji se proizvodi veoma razlikuju ili partneri koji posluju na različitim tržištima. Alijansa obavezno podrazumeva transakcije između partnera. Komplementarne alijanse obično formiraju samo dve kompanije, koje mogu biti različite veličine, i često je područje komplementarnosti ograničeno na marketing i prodaju, a u retkim slučajevima na proizvodnju. Većina ovih alijansi se sreće u automobilske industriji i industriji telekomunikacija, i često su na internacionalnoj osnovi.

Kada su sredstva koja doprinose partnerske firme slična po prirodi (na primer, svi članovi doprinose sposobnostima razvoja proizvoda i proizvodnim kapacitetima), alijanse se razlikuju po prirodi njihovog izlaza.

Prvo, alijanse mogu ostati pre- konkurentske i pokrivati samo jednu fazu u proizvodnom procesu. Takvi sporazumi su označeni kao alijanse zajedničkog snabdevanja, a one uključuju saradnju dve ili više kompanija koje udružuju resurse da bi ostvarile ekonomije obima na datoj komponenti ili u određenoj fazi u procesu proizvodnje (Dussauge & Garrette, 1999). Ove alijanse su ili sporazumi za I&R, ili sporazumi za razvoj i proizvodnju zajedničkih delova i komponenti, koje različiti partneri onda odvojeno koriste u njihovim sopstvenim proizvodnim linijama. U ovom slučaju, iako finalni proizvod inkorporira zajedničke ulaze proizvoda, oni su ipak specifični za svakog partnera, a alijansa nije lako primetna na tržištu.

Značajna karakteristika ove alijanse je da kompanije nastavljaju direktno da konkurišu jedna drugoj na tržištu. Ovaj tip alijanse se preferira u slučajevima kada kompanije u alijansi ne proizvode dovoljne kvantitete da bi zadovoljile minimalno efikasan obim u određenoj fazi u procesu proizvodnje. Stoga je cilj da se poveća efikasnost proizvodnje, što ne bi trebalo kasnije da utiče na marketing i prodaju finalnog proizvoda. Ove alijanse obično formiraju kompanije koje su slične po veličini i zbog toga pruža malu mogućnost za eksploataciju.

Drugo, alijanse mogu pokrivati celokupni proces proizvodnje i rezultirati proizvodnjom zajedničkog proizvoda, koji na tržište plasiraju svi članovi. Alijanse ovog tipa su alternativa merdžerima i akvizicijama, a označavaju se kao kvazi-koncentracije. Ovaj tip alijansi obuhvata kompanije sa sličnim sredstvima i veštinama za razvoj, proizvodnju i marketing proizvoda ili usluga. Glavni cilj alijansi kvazi-koncentracije je da ostvare veće ekonomije obima, ali se, za razliku od alijansi zajedničkog snabdevanja, proizvodi i plasira na tržište jedan proizvod (ili proizvodna linija) zajednička svim partnerima. U ovom slučaju, alijansu je nemoguće prikriti od kupaca. Dakle, karakteristika po kojoj se razlikuje je da kompanije proizvode zajednički proizvod, a uključeni partneri dele proizvodnju i marketing. Alijanse kvazi-koncentracije bi mogle da se jave u svim poslovnim funkcijama.

Pošto je finalni proizvod jako sličan, bez obzira na kompaniju koja ga je proizvela, ovaj tip alijansi značajno i neizbežno smanjuje konkurentsko rivalstvo između partnera (Dussauge & Garrette, 1999). Međutim, to ne znači da su konkurencija i sporovi eliminisani u alijansi. Raspoloživa istraživanja pokazuju da se većina alijansi kvazi-koncentracije sreće u svemirskim sektorima i sektorima odbrane (prema proceni 90%). Navedena tri tipa alijansi između konkurentskih organizacija su sažeto opisana u tabeli koja sledi.

Tabela 11: Tipologija alijansi između konkurentskih organizacija (Dussauge & Garrette, 1999)

	Komplementarne alijanse	Alijanse zajedničkog snabdevanja	Alijanse kvazi-koncentracije
Definicija	Organizacija distribuirana na svoje domaće tržište proizvod koji je inicijalno razvio konkurent;	Konkurentske organizacije razvijaju i / ili proizvode zajednički element koji se onda inkorporira u njihove zasebne proizvode;	Konzorcijum konkurentskih organizacija razvija, proizvodi i plasira na tržište finalni proizvod zajednički svim partnerskim organizacijama;
Cilj	Ostvarivanje prednosti komplementarnih veština i sredstava različitih partnera bez dupliranja odgovarajućih investicija;	Ostvarivanje ekonomije obima na određenom ulazu bez obraćanja eksternim snabdevačima;	Ostvarivanje ekonomije obima na kompletnom proizvodu, a izbegavanje konvencionalnih merđžera i akvizicija;
Uticao na konkurenciju	Direktna konkurencija se izbegava zahvaljujući diferencijaciji proizvoda partnera;	Konkurencija na finalnim proizvodima je prirodna;	Konkurencija na zajedničkom proizvodu se eliminiše;
Najučestalija organizacija	Svaki partner izvršava zadatke saglasno sredstvima koja kontroliše. Proizvodnja ili marketing mogu biti povereni JV- u;	Alokacija posla I&R među partnerima, a proizvodnja u zajedničkom postrojenju;	Zajednički proizvod je podeljen na sub-jedinice čiji su razvoj i proizvodnja alocirani među partnerima. Marketing može biti poveren JV;
Trend evolucije	Produženje ili nastavak od strane jednog partnera	Prirodni kraj ili prevremeno okončanje;	Produženje;
Strateške konsekvence za svaku partnersku organizaciju	Jednosmerno prisvajanje veština;	Nema konsekvence;	Zajednička specijalizacija;
Stepen uzajamne zavisnosti	Visok	Nizak	Visok
Intenzitet konflikta	Umeren	Nizak	Visok

3.2.2.5 Alijanse za specifične funkcije

Moguć je još jedan način kategorizacije alijansi koji se bazira na području ili funkciji u kojoj se alijansa formira ili na tome kako je alijansa strukturirana. U tabeli koja sledi

nabrojani su tipovi alijansi za specifične funkcije (Cobianchi, 1994; Kuglin & Hook, 2002).

Tabela 12: Kategorije alijansi (Cobianchi, 1994; Kuglin & Hook, 2002)

Cobianchi	Kuglin & Hook
Marketing sporazumi;	Prodajne alijanse;
Tehnološko licenciranje;	Alijanse specifičnog rešenja;
Zajednički razvoj proizvoda;	Specifične geografske alijanse;
Sporazumi o distribuciji;	Investicione alijanse;
Globalni joint ventures;	Joint venture alijanse.
Partnerstva za istraživanje;	
Sporazumi o proizvodnji;	
Ulaganje kapitala;	
Konzorcijum.	

Gornja tabela pokazuje nekoliko kategorija alijansi. Ono što se može zapaziti je da navedeni autori, zapravo, kombinuju bar dve dimenzije. Prva, funkcija ili područje u kojem se alijansa stvara (npr., marketing, zajednička proizvodnja, distribucija, geografsko područje, istraživanje i proizvodnja). Druga, struktura alijanse, npr., da li se alijansa organizuje kao joint venture, ulaganje kapitala, konzorcijum, ili neka forma ugovornog licenciranja ili partnerskog sporazuma.

Prodajne alijanse- Prodajne alijanse se javljaju kada se dve kompanije saglase da zajedno izađu na tržište da prodaju komplementarne proizvode ili usluge. Njihov fokus je vrlo jednostavan- stvoriti prodaju. Obično ovaj tip alijanse odlučuje o zajedničkim aktivnostima prodaje za određene klijente ili industriju. Međutim, ekskluzivnost nije uslov za prodajne alijanse, što znači da svaka organizacija, pored učešća u određenoj prodajnoj strateškoj alijansi, može učestvovati i u drugim strateškim alijansama. Faktor poverenja, koji je odlučujući faktor uspeha alijansi, dolazi do izražaja kada se obe kompanije bave određenom klijentelom ili industrijom (Kuglin & Hook, 2002).

Alijanse specifičnog rešenja- Alijanse specifičnog rešenja nastaju kada se dve kompanije slože da zajednički razviju i prodaju specifično rešenje za tržište. Praksa koja je postala industrijski standard je da kompanije koje su razvile tehnološku platformu adaptiraju istu specifičnim potrebama svojih klijenata.

U ovoj formi alijanse, ekskluzivnost može, a ne mora, biti implementirana. U mnogim slučajevima, jedan partner alijanse će posedovati razvijeni razvoj, a drugi partner alijanse će imati status "prioritetnog partnera", zbog zajednički razvijenog posla. Ponekad se krajnjem kupcu može dopasti rešenje, ali da on pri tom ne želi da posluje sa jednim od partnera. Priroda alijansi specifičnog rešenja može predvideti slične scenarije. Značajno je istaći da dokle god postoji registar za klijente koji su zajednički i koji su tzv. "open" klijenti, postoji uzajamno razumevanje i očekivanje kako će se svaka kompanija ponašati na tržištu. Povratno, to će izgraditi temelj poverenja na kojem obe kompanije mogu da posluju.

Dakle, alijanse specifičnog rešenja ne povezuju dve kompanije samo da bi prodale specifični proizvod, već i da bi razvile rešenje. Obično, ta kategorija alijanse ima

detaljne parametre i podsticaje da bi maksimizirala prinos obema stranama za njihov udeo u naporu zajedničkog razvoja, bez obzira na druge konkurente koji potencijalno učestvuju u zahtevima klijenata.

Specifične geografske alijanse- Generalno, strateške alijanse mogu biti nacionalne ili internacionalne, zavisno od njihovog geografskog okvira ili nacionalnog identiteta partnera alijanse. Specifična geografska alijansa se razvija kada se dve kompanije slože da zajednički prodaju (na tržištu) ili da izvrše zajedničko brendiranje svojih proizvoda i usluga na specifičnom geografskom području. Jedan od poznatih primera je alijansa između Pfizer-a i izraelske kompanije Medico. Specifična geografska alijansa Pfizer-a i Medico-a predviđa da Medico distribuira i prodaje Pfizer-ove proizvode na izraelskom tržištu, dok Pfizer obezbeđuje Medico-u sve neophodne informacije i materijal. Često, ovaj tip alijanse uključuje neku vrstu investiranja u fabrike i opremu, ako specificiran proizvod koji treba da bude zajednički proizveden uključuje drugačije proizvodne procese. U ovom slučaju specifična geografska alijansa, takođe, uključuje investicionu alijansu.

Investicione alijanse- Investicione alijanse se javljaju kada jedna kompanija investira u drugu kompaniju, dok u isto vreme razvija sporazum da zajedno prodaju na tržištu njihove proizvode i usluge. Ovaj tip alijanse je dobro ustanovljena praksa u farmaceutskoj industriji. Na primer, Johnson & Johnson's Corporate VC nudi ne samo kapitalne investicije svojim entitetima koje investira, već i šansu da iskoriste Johnson & Johnson's-ovu mrežu i znanje da izađu na tržište. Dakle, investicione alijanse ne uključuju samo kapitalne investicije, već često ulaganje resursa i neku vrstu pokušaja partnera da se proizvod zajednički prodaje na tržištu i / ili zajednički razvije.

Joint venture alijanse- Kao što je već rečeno, u joint venture alijansama dve ili više kompanija zajednički formiraju treću kompaniju za specifično tržište i / ili razvoj specifičnih proizvoda i usluga. Ovaj tip alijanse, obično, uključuje osnivanje posebne organizacije i finansijske strukture sa vlasničkim udelima i podsticajima koji se specificiraju, kada se joint venture osniva. Pozitivni aspekt ove alijanse je što postoji pravno i finansijsko obavezivanje uključenih kompanija. Na suprotnoj strani, neuspeh može biti veoma bolan i skup. Kod prodajnih alijansi, alijansi specifičnog rešenja i specifičnih geografskih alijansi, partneri mogu jednostavno poništiti ugovor. Kada se radi o joint venture-u, postoji odgovornost zasebne kompanije i finansijske implikacije koje su vezane za performanse obe kompanije.

3.3. Klasteri

Regionalni klasteri privlače veliko interesovanje tokom poslednje decenije. Jaku poziciju na svetskom tržištu klasteri su postigli 1970-ih i 1980-ih kada su u pitanju tradicionalniji proizvodi, ali i visoko tehnološki proizvodi. Tokom 1990-ih klasteri su uveliko prepoznati kao značajna opcija za stimulisanje produktivnosti i inovativnosti kompanija i formiranje novih kompanija, kao i za ubrzanje ekonomskog razvoja. Međutim, kako ovaj koncept još uvek nije zaživeo u neophodnoj meri u praksi na našim prostorima, postoji potreba da se preciznije definiše sam pojam klastera, da se ukaže na koristi koje se mogu ostvariti podsticanjem njihovog razvoja, kao i da se objasne faze kroz koje se odvija proces njihovog razvoja.

3.3.1. Definisanje pojma klastera

Porter (1998) definiše klasterne kao geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija u određenom području. Oni obuhvataju niz povezanih industrija i drugih entiteta značajnih za konkurenciju, npr., snabdevače specijalizovanih ulaza kao što su komponente, mašinerija, i usluge, i provajdere specijalizovane infrastrukture. Klasteri se često šire niz lanac vrednosti prema kanalima i kupcima, i lateralno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i kompanijama u industrijama koje su srodne po veštinama, tehnologijama ili zajedničkim ulazima. Konačno, mnogi klasteri uključuju državne i druge institucije- kao što su: univerziteti, agencije koje uspostavljaju standarde, istraživačke centre, pružaoce stručnog treninga i privredna udruženja- koje obezbeđuju specijalizovani trening, edukaciju, informacije, istraživanje i tehničku podršku.

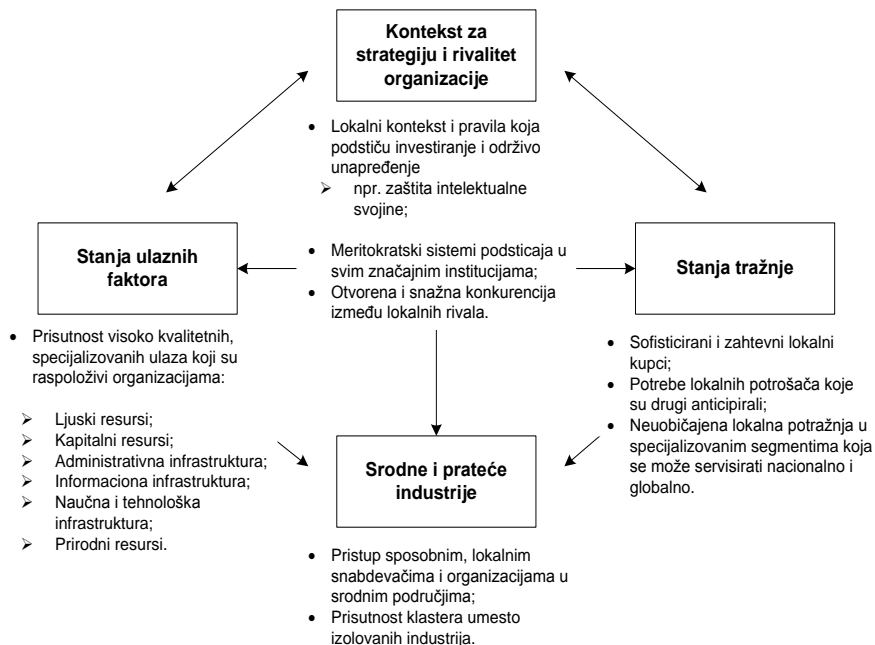
Porter (2000) dokazuje da je za razumevanje stvaranja vrednosti u ekonomiji suštinsko shvatiti pokretače koji utiču na stvaranje vrednosti i inovacija na nivou kompanije. On pravi razliku između dva skupa faktora. Prvi skup obuhvata opšti makroekonomski, pravni, socijalni i politički kontekst. Stabilan kontekst stvara kompanijama šanse da povećaju produktivnost, inovaciju i stvaranje vrednosti, ali on sam ne stvara vrednost.

To je razlog zbog čega je drugi skup faktora koje Porter (2000) naziva 'mikroekonomski kapacitet' ekonomije tako značajan. Mikroekonomski kapacitet obuhvata i sofisticiranost kojom kompanije konkurišu, i kvalitet mikroekonomskog poslovnog ambijenta koji ih okružuje. Mikroekonomski poslovni ambijent, koji se ponekad označava kao 'dijamant' konkurentnosti (Slika 24), integriše brojne različite perspektive:

- Porter (2000) dokazuje da lokacija utiče na konkurentsku prednost putem svog uticaja na produktivnost, a naročito na rast produktivnosti. Za prvu perspektivu- kontekst za strategiju i rivalstvo- pomenuti autor dokazuje da je produktivnost na određenoj lokaciji pod značajnim uticajem načina na koji organizacije na toj lokaciji konkurišu. Lokacije na kojima organizacije baziraju svoju konkurentnost na znanju ili tehnologiji će biti mnogo produktivnije, nego lokacije gde je cena osnova za konkurenciju. Pravila i propisi koji determinišu prirodu konkurencije na toj lokaciji (kao što su zakoni o konkurenciji, privredna politika, podsticajni efekti poreza), kao i strategije putem kojih kompanije konkurišu, transparentnost njihove korporativne kontrole i prisustvo dominantnih poslovnih grupa su presudni za omogućavanje i podsticanje kompanija da koriste postojeća sredstva i faktore ulaza na najbolji način.
- Drugo, stanja ulaznih faktora na datoj lokaciji, kao što su kvalitet infrastrukture, baza kvalifikovane radne snage i pristup kapitalu, su značajni za nivo produktivnosti koji kompanije mogu dostići na tom mestu (Ketels & Sölvell, 2006).
- Treće, klasteri (lokalno prisustvo specijalizovanih snabdevača, pružalaca usluga, itd.) su katalizatori koji na najefektivniji način obezbeđuju kompanijama ulaze, pritiske i podsticaje. Portfolio klastera koji je prisutan na datoj lokaciji stvara

jedinstvene mogućnosti da se razviju nove aktivnosti u njihovim zajedničkim područjima.

- Četvrto, lokalna stanja tražnje, odnosno sofisticiranost povećanih lokalnih potreba, koje nagoveštavaju globalne preferencije, su još jedan pokretač koji podstiče kompanije da poboljšaju performanse, i što je mnogo značajnije, da stvaraju okruženje u kojem se mogu razviti nove ideje.



Slika 24: Model dijamanta (Porter, 2000)

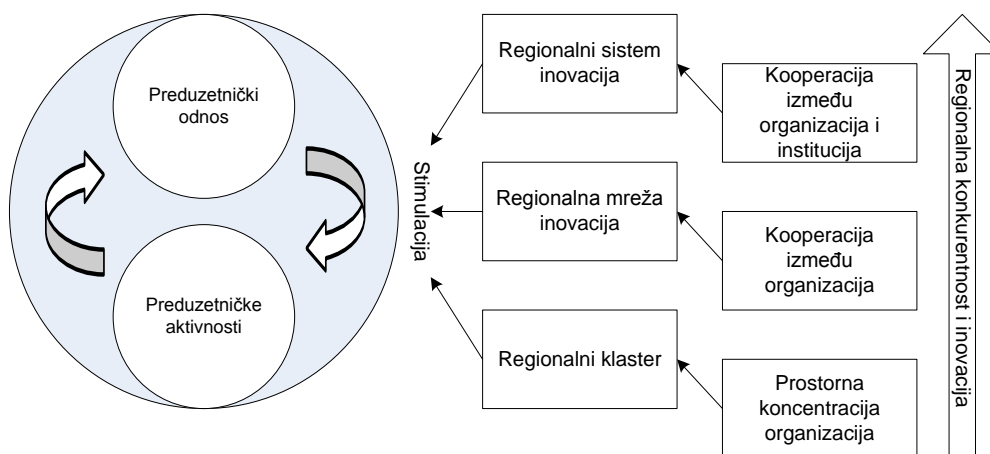
Porter je koristio pomenuti dijamant da odredi koje su organizacije i industrije imale konkurentske prednosti, a njegovo isticanje značaja srodnih industrija i pratećih industrija je podstaklo interesovanje za klustere.

Rosenfeld (1997) razmatra klaster detaljnije obuhvatajući više kriterijuma za definisanje klastera. On tvrdi da se raniji modeli koji se odnose na klustere izgleda fokusiraju samo na obim ili koncentraciju organizacija koje su locirane u blizini. On navodi da su aktivnosti između organizacija koje obuhvataju tok informacija, tehnološka unapređenja, inovacije, veštine, ljude i kapital u organizacijama, van, i u okviru klastera isto tako značajne, kao i obim. Kao rezultat, on daje širu definiciju klastera kao: “Geografski ograničene koncentracije uzajamno zavisnih organizacija sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, dijalog i komunikacije, koje kolektivno dele zajedničke šanse i pretnje (Rosenfeld, 1997).”

Ova definicija je jasno formulisala značaj koncentracije, kao i uloge socijalnih interakcija i kooperacije organizacija u determinisanju dinamičke prirode klastera.

Prema Rosenfeld-u (2002), postoje minimalni zahtevi za klaster, a prvi je obim tražnje među firmama koji je dovoljno veliki da stvara eksterne ekonomije, npr., grupa firmi koje su zajedno locirane će imati tražnju za određenom specijalizovanom uslugom koja je zajednička, što će privući firmu koja pruža tu uslugu da se locira u blizini. Drugi zahtev je dubina odnosa između članova u okviru regiona, što implicira interakciju između firmi.

Pored navedenih, postoji još jedna zanimljiva definicija klastera Evropske komisije koja predstavlja “hijerarhiju tri koncepta” (European Commission, 2002) [329]. Ovaj koncept posmatra klaster kao proces evolucije koji obuhvata tri faze: regionalni klaster, regionalnu mrežu inovacija i regionalni sistem inovacija (Slika 25).



Slika 25: Klaster kao proces evolucije (Sternberg & Litzenberger, 2004)

Prvi faza, regionalni klaster se definiše kao koncentracija uzajamno zavisnih organizacija u okviru istih ili susednih industrijskih sektora u malom geografskom području. Regionalna mreža inovacija se definiše kao organizovanja kooperacija (sporazum) između organizacija, stimulisana poverenjem, normama i konvencijama, koje podstiču inovativnu aktivnost organizacija. U poslednjoj fazi, koja je označena kao regionalni sistem inovacija, postoje kooperacije između firmi i različitih organizacija da bi se razvilo i delilo znanje.

Rosenfeld (1997) navodi neke detalje za razlikovanje klastera od mreže. On tvrdi da mreža omogućava organizacijama članicama da pristupe specijalizovanim uslugama po nižim troškovima, dok klaster privlači organizacije obezbeđujući im specijalizovane usluge da bi se locirale u istom području gde se nalazi klaster. Takođe, mreža obično ima limitirano članstvo koje se bazira na ugovornim sporazumima, dok klaster ima otvoreno članstvo koje se bazira na socijalnim vrednostima koje podstiču poverenje i recipročnost. Osim toga, mreže olakšavaju firmama da se angažuju u kompleksnim poslovima, dok klasteri privlače više firmi sa sličnim i srodnim sposobnostima. Konačno, mreža ima zajedničke poslovne ciljeve i bazira se na kooperaciji, dok klaster ima kolektivne vizije, a bazira se i na kooperaciji, i na konkurenciji.

3.3.2. Formiranje klastera

Veoma je značajno razumeti kako nastaje i kako se razvija klaster, a Evropska komisija (2002) opisuje sledećih šest faza razvoja klastera [329]:

Osnivanje firmi koje predvode. Formiranje klastera obično počinje kada neke firme koje predvode odluče da se lociraju u istom području da bi ostvarile koristi od ekonomske aglomeracije. Firme mogu biti privučene bitnim svojstvima lokacija kao što su raspoloživost sirovina ili radne snage. Kada se firme lociraju u blizini, one počinju da kooperiraju (npr., da dele informacije), kao i da konkurišu jedna drugoj, što

Porter (2000) navodi kao značajan izvor poboljšanja. U tom području, firme će se neprekidno razvijati i nastajće nove firme ili nove usluge, da bi servisirale kompanije koje rastu; ovaj proces se naziva derivacija (eng. *spin-off*). Zbog toga će ovo područje biti mnogo atraktivnije i privlačiće sve veći broj firmi da se tu lociraju.

Stvaranje specijalizovanih firmi ili ulaza. Kao što je rečeno, u prvoj fazi firme koje predvode počinju da se lociraju u istom području. Kada ova aglomeracija postane afirmisana, sledeći korak će biti stvaranje eksternih ekonomija. Storper i Walker (1989) razmatraju dve grupe eksternih ekonomija, koje uključuju: skup specijalizovanih snabdevača i uslužnih organizacija i specijalizovano tržište rada. Pošto se nekoliko firmi locira u istom području, izvodljivo je da se formiraju nove uslužne organizacije i servisiraju firme na toj lokaciji. Firme na toj lokaciji će imati niže troškove, pošto specijalizovani snabdevači koji servisiraju mnogo kompanija mogu ponuditi niže cene. Uštede troškova se, takođe, javljaju zbog prisustva većeg broja iskusnih i kvalifikovanih radnika.

Osnivanje novih organizacija koje servisiraju klaster firmi. U ovoj fazi će biti formirane nove organizacije koje nastoje da servisiraju više firmi. Na primer, specijalizovane ustanove za edukaciju, organizacije znanja i poslovna udruženja. Te organizacije imaju neke kompetencije koje im omogućavaju da pružaju profesionalne usluge, koje se vrlo teško nalaze ili su previše skupe za male firme kada su one locirane odvojeno.

Povećanje atraktivnosti lokacije. Razvoj eksternih ekonomija i osnivanje novih organizacija, o kojima je diskutovano u prethodnim fazama, će povećati primetnost, prestiž i atraktivnost klastera. Kao rezultat, taj klaster će privući više firmi i kvalifikovanih radnika, što čini klaster sve više atraktivnim. Osim toga, taj klaster će biti dobro mesto za stvaranje novih lokalnih kompanija.

Stvaranje korisnih netržišnih sredstava. Ovaj korak se odnosi na stvaranje netržišnih sredstava koja podstiču neprivrednu cirkulaciju informacija i znanja. Kako su firme locirane u istom klasteru, one obično imaju neformalnu saradnju koja rezultira deljenjem informacija i znanja. Storper (1997) tvrdi da zreli regionalni klasteri mogu sadržati splet specifičnih, diferenciranih i lokalizovanih odnosa između osoba i organizacija, koji se koordiniraju rutinama ili konvencijama koje često funkcionišu samo u kontekstu blizine.

Faza opadanja klastera. Afirmisani klaster može sve više i više rasti ili postati deo novog klastera. Međutim, mnogi klasteri dostižu fazu opadanja, koja obično odražava situaciju tehnološkog, institucionalnog, socijalnog i/ili kulturnog 'zastoja' u ponašanju biznisa. Svi faktori koji u nekom momentu doprinose uspehu klastera, mogu biti prepreka firmama u tom klasteru. Inicijalna snaga klastera u prošlosti- bila ona dobro obrazovana i iskusna radna snaga koja poseduje jedinstveni *know-how* i veštine, visoko razvijena i specijalizovana infrastruktura firmi, obrazovne i trening institucije, bliske interorganizacione veze ili snažna politička podrška regionalnih institucija- može se pretvoriti u nefleksibilnu prepreku inovaciji, koja se naziva zamka rigidne specijalizacije. To prouzrokuje da klaster dostigne fazu opadanja. Porter (1998) navodi da razvoj klastera ponekad vodi ka ponavljanju starog ponašanja i guši nove ideje i to može stvoriti loše efekte na firme u klasteru, kada se menjaju tehnološki i globalno ekonomski uslovi.

Postoji još jedan interesantan aspekt u vezi rasta i razvoja klastera, a to je životni ciklus klastera koji je razvio Rosenfeld. Prema Rosenfeld-u (2002), klaster ima četiri faze, a to su: inkubacija, uzlet, zrelost i faza opadanja.

Polazna tačka klastera je faza inkubacije u kojoj se klaster formira na bazi inovacije, invencije ili na bazi regrutovanju postojećih lidera ili lidera industrije koja se razvija. On navodi da je ova faza obično neplanirana i nepredvidiva. U fazi uzleta, klaster postaje dobro poznat i ima veliko tržište. Tokom ove faze, klaster će privlačiti sve više i više firmi, a nivo konkurencije, kao i tražnja za kvalifikovanim radnicima će rasti. Firme će imati međusobno bliske odnose i sve vreme će nastojati da inoviraju.

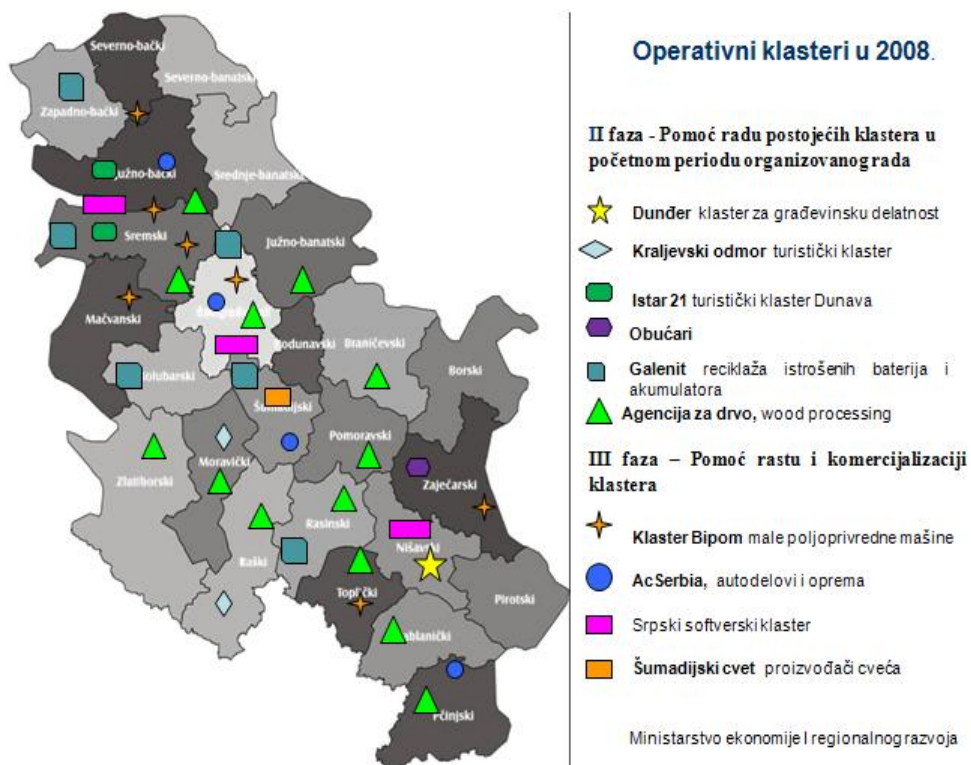
U fazi zrelosti, sve više i više firmi će ulaziti na tržište, pošto proces proizvodnje postaje više rutinski, zbog čega troškovna konkurentnost postaje mnogo značajnija. U ovoj fazi, postojeće firme treba da nađu načine da povećaju produktivnost, pošto treba da se suoče sa novim konkurentima, koji mogu proizvoditi čak i po nižim troškovima. Firme koje ne mogu da se poboljšaju moraju da se sele na drugu lokaciju. U poslednjoj fazi, koja se označava kao faza opadanja, proizvod klastera je potpuno supstituisan od strane konkurencije koja ima niže troškove. Da bi bile konkurentne, postojeće firme treba da nađu nov proizvod ili nove tržišne mogućnosti, pre dostizanja ove faze.

U praksi se sreću dva pristupa formiranja klastera i to: odozdo na gore i odozgo na dole. Prvi pristup karakteriše inicijativa stvaranja klastera od strane samih preduzeća kao težnja kooperaciji, saradnji i većoj konkurentnosti na tržištu. Nasuprot tome, u privredi koja nema visok nivo razvoja preduzetništva i preduzetničke inicijative stvaranje klastera potiče "odozgo", kada se institucionalnom podrškom stimuliše razvoj klastera, gde bitnu ulogu ima telo koje kreira model klastera i pruža podršku preduzećima u procesu priključivanja i funkcionisanja unutar klastera.

Da bi se omogućio ekonomski razvoj, neophodno je da se naprave značajna poboljšanja u procesu institucionalizacije podrške MSP-a. To može biti ostvareno stvaranjem okruženja koje će omogućiti razvoj preduzetništva putem brojnih stimulativnih aktivnosti, kao što su: podsticaji koji bi olakšali kooperaciju MSP-a i velikih preduzeća i stvaranje klastera, osnivanje organizacija za obezbeđivanje podrške preduzetnicima (npr., udruženja preduzetnika, državne agencije za razvoj MSP-a, poslovni inkubatori, industrijski parkovi, itd.), i obezbeđivanje lako dostupan kapitala (Stefanović, Prokić & Ranković, 2010).

3.3.3. Klasteri u Srbiji

U Republici Srbiji klastering je još u ranoj fazi razvoja. Međutim, proteklih nekoliko godina primetno je zalaganje kako relevantnih državnih organa, tako i preduzetnika da se uspostavi infrastruktura za podršku razvoja klastera i afirmiše ovaj model tehnološke i industrijske organizacije, pre svega, malih i srednjih preduzeća. To je doprinelo nastanku većeg broja uspešnih klastera kao što su: Automobilski klaster-AC Serbia, IKT mreža, Šumadijski cvet, itd. Na teritoriji Srbije trenutno ima 11 klastera u drugoj fazi razvoja (Slika 26), potom 12 klastera u prvoj fazi razvoja, a uočeno je i 3 klastera koji su u nultoj fazi razvoja [335].



Slika 26: Operativni klasteri u Republici Srbiji [336]

Iako nedavno osnovani, ovi klasteri već postižu solidne rezultate što najbolje potvrđuje klaster IKT Net koji se bavi informaciono- komunikacionim tehnologijama (Tabela 13) [335]. Klaster je osnovan 2010. godine, a nastao je spajanjem postojećih klastera Srpski softverski klaster i „embedded.rs“. U svom sastavu ima 23 člana (20 organizacija i 3 institucije) i 2000 zaposlenih. Novi klaster nije rezultat samo prostog udruživanja dva postojeća klastera u cilju obezbeđivanja većih mogućnosti za njihove članice, već predstavlja i promenu koncepta organizovanja. Klaster je koncipiran kao otvorena organizacija, bez bilo kakvih prepreka za učlanjenje, koja članicama garantuje transparentan okvir za efikasno ostvarivanje interesa. Ukupan promet organizacija u klasteru iznosi 85.5 miliona evra.

Tabela 13: Podaci o klasterima u drugoj fazi razvoja u Republici Srbiji [335]

Klasteri	Godina osnivanja	Broj preduzeća u klasteru	Broj naučno-istraživačkih i potpornih institucija	Broj zaposlenih	Ukupan promet preduzeća u klasteru (EUR)
Automobilski klaster- AC Serbia	2005	40	5	12000	280.000.000
IKT mreža	2010	20	3	2000	85.500.000
Šumadijski cvet	2006	134	10	780	3.700.000
Agencija za drvo	2005	130	11	5500	90.000.000
Galenit	2007	13	3	1200	350.000.000
Građevinski klaster DUNĐER Niš	2007	53	6	1226	1.580.325
Netwood- klaster proizvođača nameštaja	2007	9	3	180	-
Srpska filmska asocijacija	-	44	3	-	5.200.000
Auto REC Serbia- Klaster za upravljanje otpadnim vozilima	2010	30	5	-	-
Klaster medicinskog turizma	-	19	4	-	-
Klaster BIPOM	2005	30	9	1722	32.000.000

S obzirom da se na osnovu datih podataka u gornjoj tabeli mogu sagledati samo ostvareni kvantitativni rezultati klastera u Srbiji, bitno je proučiti i organizacione aspekte u cilju unapređenja performansi.

Istraživanje koje su sproveli Petković i dr. (2011) pokazuje da je udruživanje putem klastera uglavnom dovelo do određenih promena u internoj organizaciji članica. Međutim, te promene su još uvek u toku i mogu biti ocenjene kao nedovoljne. Udruživanjem putem klastera ne dolazi do promene makroorganizacije, nisu nastale nove organizacione jedinice, već su samo postojeće organizacione jedinice eventualno dobile neka nova zaduženja, koja su pridodata postojećim. U organizacijama članicama nije došlo do prenošenja nekih poslova na druge članice, ili na posebnu novoorganizovanu jedinicu, koja bi obavljala neke poslove kao zajedničke za sve ili većinu članica. Drugim rečima, u velikoj većini slučajeva, klasteri u srpskoj privredi su formirani kao puki mehanički spoj više srodnih i podržavajućih organizacija, koje saraduju na personalnom nivou, nedostaje im institucionalizovano jezgro mreže, koje bi predstavljalo stratešku i ekspertsku podršku klasteru.

3.4. Franšizing

Termin “franšiza” prvi put je upotrebljen u srednjovekovnoj Francuskoj, a označava različita prava, oslobađanja ili privilegije. Tada je “franšiza” bila naziv za ugovor

između kralja i gradskog Saveta, kojim su gradskom Savetu garantovana prava upravljanja u okviru svoje delatnosti, kao i u odnosima sa državama. Takvi gradovi koji su imali "franšizu" zvali su se "Ville Franche" (Milenković-Kerković, 1998). Purvin (1994) navodi da se odobravanje prava seljacima ili kmetovima zvalo *francis*. Među pravima koja su se mogla odobriti su bila državljanstvo, status slobodnog građanina ili pravo na glasanje.

Koncept franšize potiče iz SAD-a, a razvijen je sredinom XIX veka kada je kompanija za proizvodnju šivaćih mašina Singer razvila novi sistem distribucije sa prodavcima, koji su imali ekskluzivna prava u različitim područjima. Tokom vremena, ovaj način organizovanja poslova se razvio, a prvi tragovi onoga što mi sada nazivamo franšizom poslovnog formata (eng. *business format franchise*) su počeli da se javljaju tokom kasnih četrdesetih i ranih pedesetih godina XX veka. Posle II svetskog rata, došlo je do porasta nataliteta u SAD-a, što je izazvalo nove pokretače i rast ekonomije. To je dovelo do velike potražnje za svim vrstama proizvoda, a time i do stvaranja novih poslovnih mogućnosti. Sistem franšizinga je bio savršen za to doba, pošto je franšiza imala potencijal brzog širenja i regionalne pokrivenosti (Bassuk, 2000). Popularnost se nastavila tokom šezdesetih godina prošloga veka kada su mnoge velike američke kompanije, između ostalih McDonald's i Avis, koristile ovu strategiju za brzo širenje (Forward & Fulop, 1995).

Moderan franšizing se vezuje za Ray Kroc-a, osnivača "McDonald's Corporation". Ova kompanija je postala sinonim za franšizing poslovnog formata. Osnovana je 1955. godine sa ciljem da restorane braće McDonald's, koji su otvoreni 1948. godine u Kaliforniji, uvede širom Amerike. Prema ugovoru sa braćom McDonald, Ray Kroc je imao pravo da bude ekskluzivni davalac franšize za restorane koji će kako po izgledu, tako i po načinu poslovanja biti identični već uspešnom restoranu u San Bernardinu (Milenković-Kerković, 1998). Zahvaljujući fantastično razvijenom sistemu franšizinga, McDonald's danas posluje u 111 zemalja i ima preko 23.000 restorana širom sveta.

U SAD-a, gde je franšizing razvijeniji nego u drugim državama, franšizing poslovnog formata se danas javlja u skoro svim delatnostima (Forward & Fulop, 1995). Ako bi se milijarde dolara ostvarenih prodajom putem franšizinga u SAD pretvorile u bruto nacionalni proizvod neke zemlje, ta zemlja bi bila sedma na svetu (Milenković-Kerković, 1998).

3.4.1. Definisane pojma i tipologija franšizinga

Da bi se razumela suština franšizinga, najbolje je uporediti više definicija franšizinga. Prema definiciji Međunarodnog udruženja za franšizing (IFA), franšizing je ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize u kome davalac nudi ili se obavezuje da održi trajan interes u poslovanju primaoca franšize u takvim oblastima kao što su know-how i obučavanje, dok se primalac obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom koji pripada davaocu ili ga on kontroliše, kao i da iz svojih izvora uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje [338].

Davalac franšize- franšizer je pravno nezavisni privredni subjekt koji je zahvaljujući svom dugogodišnjem poslovnom iskustvu u određenoj delatnosti razvio uspešnu

robnu / uslužnu marku i koncept poslovanja, koji se lako može preslikati na drugi, pravno nezavisni, privredni subjekt. Korisnik franšize- franšizant je privredni subjekt koji posluje u svoje ime i za svoj račun, ali u svom poslovanju koristi data mu prava na robnu / uslužnu marku i pravila poslovanja drugog privrednog subjekta za šta plaća ugovorenu naknadu. Dakle, franšizant je ona strana koja iznajmljuje koncept poslovanja i upravlja franšiznom jedinicom, dok je franšizer ona strana koja poseduje koncept, izdaje ga franšizantima i odgovorna je za celokupnu organizaciju (Mendelsohn, 2005).

Pravilo Komisije EEZ iz 1988. godine o franšizingu glasi: “Sporazum o franšizingu je sporazum kojim jedno preduzeće- franšizant ustupa drugom- franšizataru, u zamenu za neposrednu ili posrednu finansijsku naknadu, pravo korišćenja franšizinga u cilju marketinga posebne vrste roba i/ili usluga; minimum obaveza koji taj sporazum mora da sadrži odnosi se na [338]:

- Korišćenje zajedničkog imena ili oznaka radnje i jednoobrazno prezentiranje lokala i / ili sredstava prevoza;
- Komuniciranje know-how-a od strane franšizanta franšizataru;
- Kontinuirano dostavljanje trgovačke i tehničke pomoći od strane franšizanta franšizataru za vreme trajanja sporazuma”.

Curran i Stanworth (1999) definišu franšizing kao oblik poslovanja koji se suštinski sastoji od organizacije (franšizer) sa poslovnim paketom testiranim na tržištu, koji se odnosi na neki proizvod ili uslugu, koja ulazi u stalne odnose sa franšizantima, tipično malim organizacijama koje se samofinansiraju i kojima nezavisno upravljaju vlasnici, a koje posluju pod firmom franšizera kako bi proizvele i / ili prodale robu ili usluge na tržištu prema formatu koji je odredio franšizer. Fundamentalna ideja je sistem koji može brzo da kopira uspešne poslovne koncepte na tržišta u novim oblastima.

Combs i dr. (2004) ističu dve glavne distinktivne karakteristike franšize u poređenju sa drugim organizacionim formama (npr., merdžerima), a to su: modeli poslovne franšize se najčešće razvijaju u industrijama gde su usluge značajna komponenta i postoji potreba da se one približe krajnjem korisniku; druga distinktivna karakteristika je činjenica da sporazumi o franšizi obično determinišu jedinstvenu alokaciju odgovornosti, prava donošenja odluka i modele podele profita između centralizovanog principala (franšizera) i decentralizovanih agenata (franšizanata).

Pretpostavka za zasnivanje sistema franšizinga, a time i za zaključenje ugovora, je da je davalac franšizinga ekonomski snažno preduzeće, koje je steklo veliki poslovni ugled i čiji su proizvodi ili usluge poznati potrošačima po svom kvalitetu koji se raspoznaje po znaku, firmi ili drugim spoljnim obeležjima preduzeća davaoca franšizinga. Ova afirmisanost davaoca franšizinga je i osnovni motiv primaoca franšizinga da se uključi u franšizing sistem davaoca franšizinga i da olakša svoje poslovanje koristeći njegovu reputaciju. Prednosti franšizinga za njegovog primaoca su iskustvo (uspešnost) davaoca franšizinga, obuka koju pruža davalac franšizinga za njegovog primaoca, stalni razvoj i istraživanje koje on sprovodi i na tome gradi konkurentnost, prednosti kupovine i oglašavanja na veliko preko davaoca franšizinga, veća privredna snaga kada se radi “u sistemu”.

Neke klasifikacije, pored franšizinga proizvoda (eng. *franchising of products*), navode i franšizing ukupnog poslovanja koji se odnosi i na ostale poslovne funkcije, kao što su nabavka, računovodstvo, itd. Tako prema Thomasu i Seidu (2000), postoje dva tipa franšize: franšiza distribucije proizvoda (eng. *product distribution franchises*) i franšiza poslovnog formata (eng. *business format franchises*). Ove podele treba posmatrati i u svetlu razvoja sistema franšizinga, pošto se tradicionalni franšizing koncept odnosi na ustupanje prava u vezi proizvoda i trgovinskog imena (eng. *product and trade name franchising*) i javlja se kao odnos u plasmanu proizvoda između proizvođača i prodavca u kome ovaj drugi pribavlja deo identiteta samog proizvođača (karakteristično za automobilske delove i servis, pića, itd.).

Pri franšizi distribucije proizvoda primalac franšize obično prodaje proizvod koji je proizveo davalac franšize. Proizvodi koji se prodaju u franšizama distribucije proizvoda obično zahtevaju neke pripreme radnje od strane primaoca franšize pre prodaje, kao što je slučaj s Coca-Cola-om, ili neke dodatne usluge nakon prodaje kao što je slučaj s Ford Motor Company. Najznačajnija razlika u franšizi distribucije proizvoda je u tome što davalac franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primaocu franšize, ali ne obezbeđuje sistem za poslovanje. Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći procenat ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina danas dostupnih franšiza su franšize poslovnog formata. Distributeri Coca-Cola-e, Goodyear Tires-a, Ford Motor Company-e i John Deere-a su primeri primalaca franšize distribucije proizvoda.

Franšizing poslovnog formata ili franšizing “druge generacije” karakteriše otvorena, odnosno tekuća poslovna saradnja između davaoca i primaoca franšizinga koja se odnosi ne samo na proizvode, usluge i zaštitni žig, već i na celokupno poslovanje-marketing strategiju i plan, način rada i standarde, kontrolu kvaliteta i kontinuiranu komunikaciju u oba smera. Ono što je najvažnije kod ovog tipa franšizinga je da primalac franšize dobija kompletni sistem za isporučivanje proizvoda ili usluga i za poslovanje.

Forward i Fulop (1995) definišu franšizu poslovnog formata kao kooperaciju koja ne samo što uključuje licencu za franšizanta da prodaje brendirane proizvode i usluge franšizera, već takođe i početnu podršku i tekuće odnose u kojima franšizer obezbeđuje podršku, edukaciju, usluge vezane za marketing. Franšizant treba da plati proviziju za uključivanje u sistem, a zatim i druge provizije, kao i proviziju za marketing / reklamu. Mendelsohn (2005) naglašava značaj jedinstva u franšizi poslovnog formata. U njegovoj definiciji plan se odnosi na ceo poslovni paket od logoa kompanije do podrške. Prema Mendelsohn-u (2005), franšiza poslovnog formata uključuje ne samo eksploataciju robe ili usluge koja je identifikovana robnim / uslužnim žigom, već i pripremu plana za uspešan način obavljanja posla u svim njegovim aspektima. Plan mora da bude pažljivo pripremljen da bi se rizici koji su prisutni u započinjanju nekog novog posla sveli na najmanju moguću meru. Sve nevedene definicije su na svoj način prihvatljive.

Scarborough i Zimmerer (1996) opisuju to kao “paket uspeha” franšizera. Paket uspeha može da obuhvata propisane prakse za vođenje poslovanja, kao što su procesi proizvodnje, poslovne prakse, prakse nabavke i izvore snabdevanja, tehnike prodaje, pristup informacijama i korišćenje koristi udruženja, kao što su ekonomije obima u nabavci materijala i reklamiranje.

Kidwell i dr. (2007) ističu da je koncept franšize jedna od ključnih strategija za širenje biznisa u svetu, međutim uspeh ove strategije se snažno oslanja na odnos razvijen između franšizera i franšizanta, kao na primer, na sposobnost franšizera da spreči oportunističko ponašanje na strani franšizanta (kao što je snižavanje troškova proizvodnje koje ima negativne efekte na kvalitet proizvoda / usluge i stoga može izazvati gubitak identiteta brenda).

Osim dva glavna tipa franšize, Thomas i Seid (2000) navode i treći takozvani konverzijski tip franšize (eng. *conversion franchising*) pod kojom se podrazumeva poslovni format u kojem nezavisni dileri ili nesrodne delatnosti prelaze na model franšizinga. Postojeća firma dobrovoljno ustupa deo svoje nezavisnosti i prihvata plaćanje naknade za franšizu u cilju ostvarivanja jačeg identiteta, regionalnog i nacionalnog marketinga, i ekonomskih povoljnosti kombinovane kupovine roba i usluga. Najbolji primer ovog tipa su brokerske mreže nekretnina (Century 21, Re/Max i Coldwell Banker) [350].

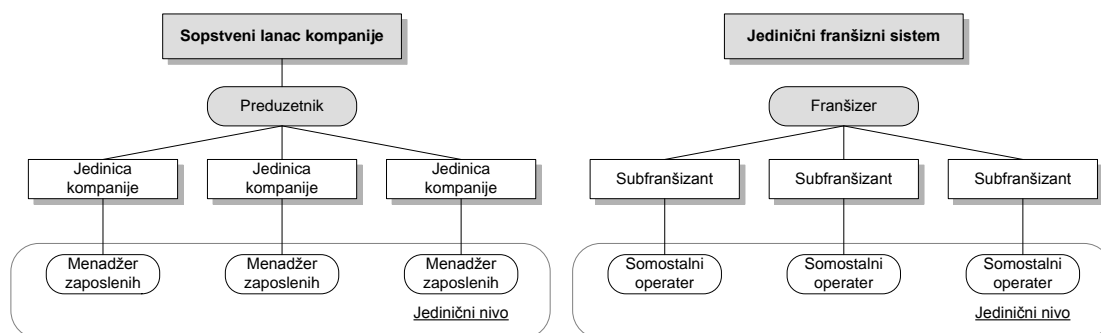
Iako bi se franšiza mogla razlikovati među delatnostima, zajednički imenitelj svih tipova je usredsređenost na detalje. Uspeh svetskog giganta McDonald's nije ideja prodaje hamburgera, niti je Avis jedina organizacija koja se bavi iznajmljivanjem automobila. Njihov uspeh je zasnovan na načinu na koji oni posluju. Sve mora biti jasno određeno, počev od opštih pravila i politike, pa do operativnih priručnika za svakog zaposlenog. Neki detalj, beznačajan na prvi pogled, bi mogao da opredeli uspeh ili neuspeh kada se sagleda na sveobuhvatan način. Detaljna konceptualizacija se postiže sposobnošću da se prikupe značajne informacije, skladište i koriste. Kada se ništa ne prepušta slučaju, konceptualizacija će stvoriti jednoobraznost u celoj organizaciji, a franšizanti mogu da ostvare korist od velikog poslovanja, iako postoje kao odvojeni entiteti (Engström i dr., 2005).

3.4.2. Franšizna mreža

Davalac franšize zajedno sa svim svojim primaocima stvara franšiznu mrežu i njegova je odgovornost i obaveza da osigura rad i rast mreže shodno prepoznatljivosti i kvalitetu marke. Franšiznu mrežu čine davalac franšize i jedna ili više vrsta primalaca franšize. U franšiznoj mreži centralnu poziciju zauzima davalac franšize ili njegova filijala. Centralne pozicije su povezane sa granskim pozicijama (primaoci franšize, zonski primaoci franšize, primaoci master franšize) putem centralnih veza. Isto tako, granske pozicije su međusobno povezane međugranskim vezama. Oba tipa veza mogu činiti tokovi informacija, finansijskih sredstava, proizvoda / usluga, nabavki, tehnologija ili administrativnih procedura između pozicija u mreži (Kandić, 1994). Zahvaljujući zajedničkoj marki koja ih povezuje, franšizna mreža brzo gradi identitet i reputaciju u očima kupaca. Koordinator te reputacije, prepoznatljivosti i vrednosti je davalac franšize i on mora da drži pod kontrolom sve te elemente. Prema načinu širenja franšiznih mreža može se razlikovati:

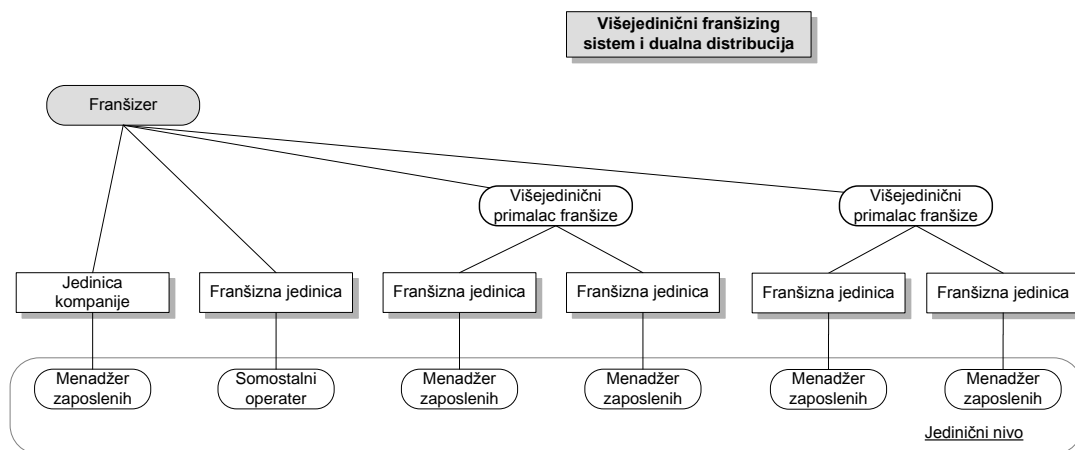
- Jedinični (direktni) franšizing- korisnik franšize otvara samo jednu franšiznu jedinicu;
- Višejedinični franšizing:
 - a) razvojni franšizing (eng. *area development franchising*);
 - b) generalni sporazum o franšizingu (eng. *master franchising*) ili subfranšizing.

Najčešća vrsta primaoca franšize se uobičajeno naziva “jedinični primalac” koji obično poseduje i rukovodi jednim do tri franšizna biznisa, a takav franšizing se naziva jedinični ili direktni (Slika 27, desno). Karakteristično je da su franšize za ove delatnosti obično nabavljene u različito vreme [350].



Slika 27: Jedinični franšizni sistem (desno) (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

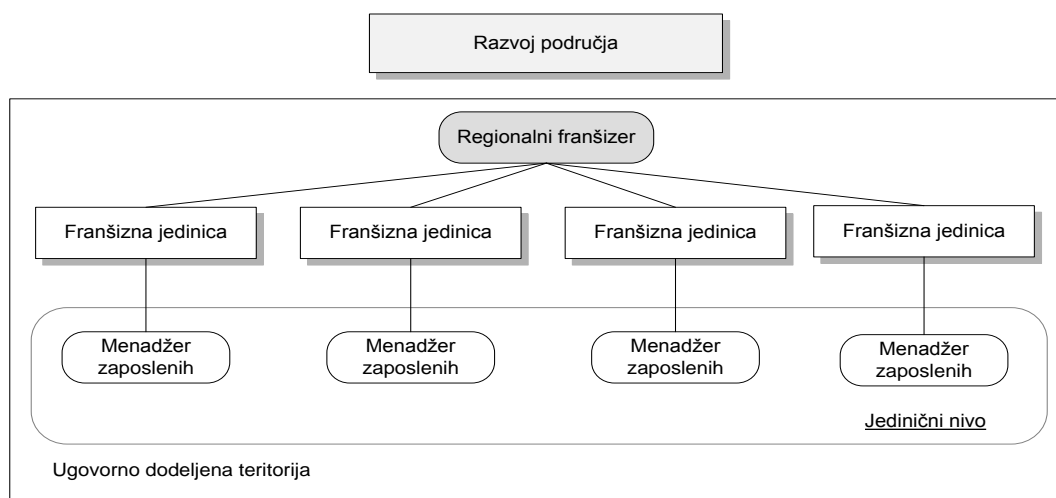
Drugi vid franšiziranja se naziva višejedinični franšizing (Slika 28). Višejedinični franšizing je sastavni deo modernog franšizinga, što je potvrđeno istraživanjem u US koje pokazuje da je više od 82% novih restorana u jednom lancu brze hrane otvoreno od strane postojećih primalaca franšiza (Kaufmann & Sang, 1995). Atraktivnost ove strategije ekspanzije počiva na njenoj sposobnosti da olakša brzi rast sistema (Kaufmann & Rajiv, 1996), omogućavajući tržišnu penetraciju i da se preduhitri konkurencija (Kaufmann & Sang, 1995). Višejedinični aranžmani se razlikuju po svom uticaju na stepen direktne kontrole franšizera, brzini ekspanzije sistema i upravljanju poslovanjem sistema (Kaufmann & Sang, 1995). Postoje direktni i indirektni metodi višejediničnog franšizinga u koje, između ostalih, spadaju dva opšta tipa franšize: razvojna i master franšiza.



Slika 28: Višejedinični franšizing sistem (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

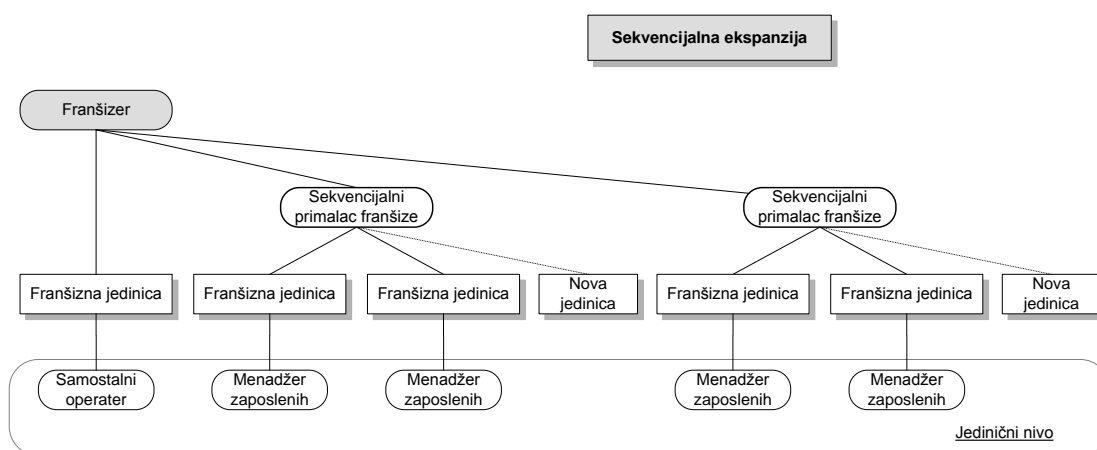
Direktne modalitete rasta franšizera predstavljaju razvojni franšizing i sekvencijalni višejedinični franšizing, koji zahtevaju od primaoca franšize da otvori svoje sopstvene jedinice pod sopstvenim vlasništvom i operativnim menadžmentom. Za razliku od indirektnih modela, franšizeri zadržavaju direktni odnos sa primaocima franšize u lancu.

Razvojna franšiza daje pravo primaocu franšize da razvije i vodi određeni (ili neograničen) broj franšiznih biznisa lociranih na ekskluzivnoj teritoriji (Slika 29). Primalac se obično obavezuje da će razviti minimalni broj jedinica tokom svakog pojedinačnog razvojnog perioda (obično je to jedna godina), što se naziva razvojna kvota. Primalac razvojne franšize potpisuje pojedinačne ugovore za svaku jedinicu [350].



Slika 29: Razvojna franšiza (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

Sekvencijalni višejedinični franšizing ili “inkrementalni franšizing” odobrava stvaranje mini- lanaca u sistemu franšizinga. Sekvencijalnim višejediničnim primaocima franšize se daje pravo da otvore dodatne jedinice, nakon demonstriranja zadovoljavajuće sposobnosti za uspeh. Ova forma franšize zahteva stvaranje mini grupa koje su u vlasništvu primaoca franšize i kojima rukovode menadžeri zaposlenih koje je regrutovao primalac franšize (Slika 30).



Obično se bazira na zadovoljavajućim performansama u postojećim jedinicama

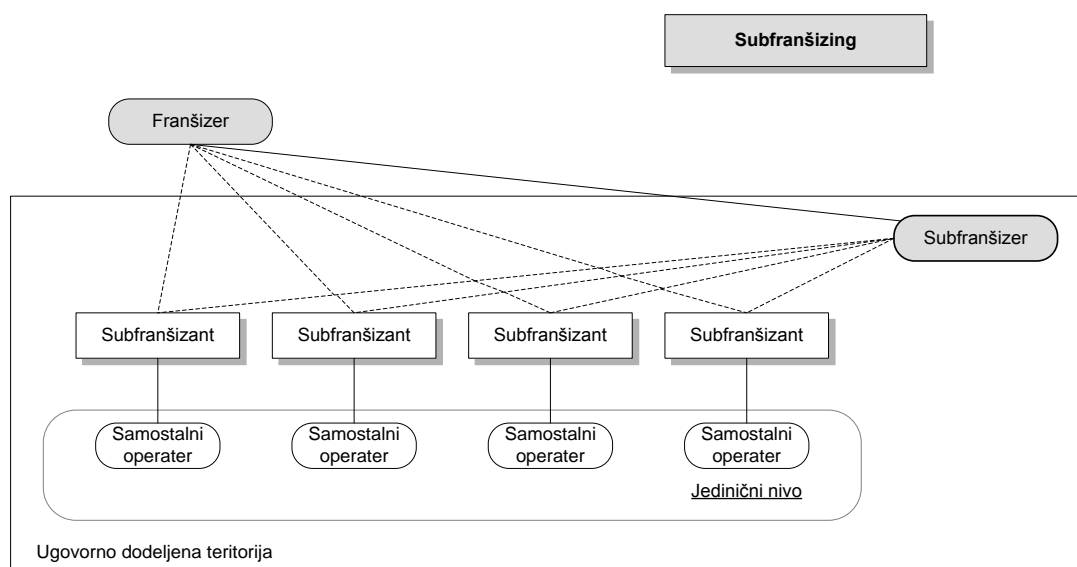
Slika 30: Sekvencijalni višejedinični franšizing (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

Indirektni modaliteti višejediničnog franšizinga su master franšiza i regionalni direktor. Master franšiza se razlikuje od prethodnih modaliteta, uglavnom, po dodeljenim pravima od strane davaoca franšize, tj., kao što je već ukazano, on primaocu master franšize dodeljuje pravo podfranšiziranja trećim licima sa pravom da razvijaju i vode poslove u okviru ekskluzivne teritorije primaoca master franšize

(Slika 31). U nekim slučajevima, kada se radi o master franšizi, ugovor o franšizi potpisuju sve tri strane- davalac franšize, primalac master franšize i primalac podfranšize. Međutim, u većini mreža se ugovor o podfranšiziranju sklapa između nosioca master franšize i nocioca podfranšize, a davalac franšize nema direktni ugovorni odnos sa nosiocem podfranšize i u odnosu na njega ima samo ona prava koja su mu dodeljena ugovorom o master franšizi i podfranšizi [350].

Nosilac master franšize fakturiše troškove naknade podfranšizeru i od tog iznosa plaća deo davaocu franšize. Iako je ovaj vid franšiziranja uspešno korišćen u razvijanju nekoliko mreža u Americi, odnos master franšiziranja je mnogo češći na međunarodnom planu.

Ciljevi ovog tipa franšize su brzo širenje na određenom tržištu, oslanjanje na finansijske izvore i kadar spoljašnjeg partnera, podeljen rizik ulaska na nepoznato tržište, povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu. Međutim, moguća je pojava i negativnih oblika ove vrste poslovanja, i to naročito u pojavi gubitka kontrole na lokalnom tržištu u korist lokalnog partnera koji može biti veoma jak, zatim su tu teškoće pri rukovođenju franšiznom mrežom na stranom tržištu, smanjeni dotok sredstava u blagajnu tantijema i ulaznih provizija, indirektno odgovornosti za rad master primaoca franšize i konačno, nemogućnost sprovođenja aktivnosti ukoliko se pojavi kršenje ugovora, jer davalac franšize nije direktni partner u ugovoru, nego je to master primalac franšize (Lovrid i dr., 2003).

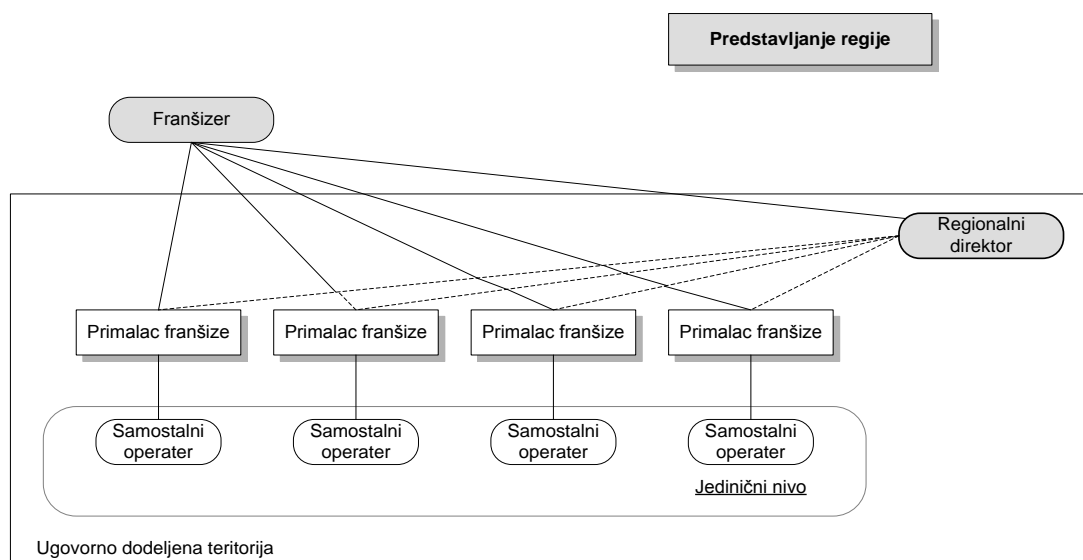


Slika 31: Master franšizing (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

Nekoliko davalaca franšize je razvilo kategoriju franšiznog odnosa koji se ponekad naziva regionalni direktor, prema kojem je pojedincu dato pravo da pokriva određenu teritoriju prodajući na toj teritoriji franšize u ime davaoca franšize i locirajući mesta za uspostavljanje franšiznih prodajnih mesta (Slika 32) [350]. Regionalni direktor, takođe, može imati obavezu organizovanja obuke, pružanja stalne pomoći i kontrolisanja kvaliteta rada nosilaca franšize u regiji za koju je zadužen.

Regionalni direktor ima ugovorni odnos sa davaocem franšize, ali ne i sa primaocima franšize. Regionalni direktor dobija deo (obično od 1/3 do 1/2) nadoknade prvobitno plaćene franšize od primaoca franšize i sličan deo iznosa koji plaćaju primaoci

franšize. Ovakva struktura ima neke elemente jediničnog franšiziranja, razvojnog i master franšiziranja. Ovaj model je uspešno korišćen od strane nekoliko franšiznih kompanija u cilju brzog širenja mreže.



Slika 32: Regionalni direktor (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)

Na osnovu gore navedenih tipologija može se zaključiti da postoji mnoštvo raznih podela franšiznog poslovanja, čiji nazivi zavise od toga kakvi odnosi vladaju između davaoca i primaoca, i od toga šta primalac dobija od davaoca. Ono što povezuje sve vrste franšiznog poslovanja je ugovor o franšizi kojim su tačno propisana prava i obveze i jedne, i druge strane u ovom poslovnom odnosu.

3.5. Joint ventures

Tokom 70-tih godina XX veka, joint venture je kao tip partnerstva među kompanijama smatran za jedan od najrizičnijih, s obzirom da je stopa njegovog propadanja bila oko 70%, ali se tada smatralo neuspehom i partnerstvo koje se okončalo preuzimanjem joint venture od strane jednog od kooperanata. Do 2000. godine, stopa propadanja joint venture ugovora je pala ispod 50%, uključujući i preuzimanja od strane kooperanata, što se pripisuje pre svega savladavanju i razvoju know how upravljanja stvaranjem i razvojem ovog oblika partnerstva. Najviši rizik neuspeha postoji u joint ventures-a između konkurenata, jer se van poduhvata proizvodi i geografska tržišta partnera često preklapaju (Park & Russo, 1996). To stvara teškoće partnerima da definišu granice joint venture-a i često vodi neslogama i razdoru. Od istorijskog pregleda treba istaći i zapažanje da je početak ove forme saradnje kompanija vezan za postojanje dva partnera, a da je vremenom broj partnera rastao, što se na izvestan način tumači i kao pokazatelj rizičnosti poslovanja u savremenom svetu.

Joint venture je entitet koji nastaje kada dve ili više organizacija udruže deo svojih resursa da bi stvorile zasebnu organizaciju sa zajedničkim vlasništvom (Inkpen & Crossan, 1995). Harrigan (1986a) slično definiše joint venture kao entitet, zajedničku kompaniju, stvorenu od strane dve ili više kompanija sa ciljem kombinovanja tržišnih, tehničkih, finansijskih i drugih potencijala osnivača. Doz i Hamel (1998) smatraju da

je joint venture forma strateškog partnerstva dve ili više kompanija koja pretpostavlja mogućnost stvaranja relativno rigidnije (čvršće) organizacione forme i stabilnosti odnosa između partnera u toku ostvarivanja poslovnih ciljeva. Naglasak je na unapred određenim odnosima i interesima partnera. Tradicionalno, joint ventures se koriste da bi se ostvario pristup stranim tržištima ili da bi se izvršavale specifične aktivnosti koje su u skladu sa strateškim prioritetima.

Dakle, joint venture je rezultat kooperacije dve (ili više) strana, kojom se stvara kompanija sa klasičnom hijerarhijskom strukturom, ali je u kreiranju njene strategije i strukture dominantan balans organizacionih i drugih interesa kooperanata. Takav entitet ima svoju poslovnu samostalnost u pogledu sklapanja ugovora i donošenja sopstvene strategije, ali je ograničen ciljevima i strategijama osnivača. Ulozi osnivača su najčešće jednaki, ali oblik ulaganja sredstava može biti različit, počev od čisto finansijskog do licenci ili poslovnog imena (brenda).

Sama suština nastajanja joint venture-a se vezuje za podelu rizika pri realizaciji neke poslovne zamisli, koja nije projektnog već trajnog karaktera. Riziku su izložene sve strane u zajedničkom ulaganju i to na ravnopravan način. Identifikovani rizik ne prestaje da postoji nakon stvaranja zajedničke kompanije, niti je on manji, ali je podnošljiviji da se sa njim izbori, sa stanovišta obima uticaja (srazmerno smanjenju ulaganja), i sa stanovišta koncentracije kompetencija i potencijala (kadrovskih, tehnoloških, finansijskih, i dr.), ukoliko se njegovo dejstvo ostvari.

Joint venture nema u svom konceptu ideju smanjenja ili ograničavanja konkurencije, iako se to povremeno dešava kao posledica jačanja saradnje kooperanata nakon joint venture-a.

Osim podele rizika, drugi najznačajniji motiv za formiranja joint ventures-a je da se dobije pristup stranim tržištima (Inkpen & Li, 1999). U tim slučajevima, joint venture se obično sastoji od organizacije koja traži pristup stranom tržištu i jednog ili više lokalnih partnera. Organizacija koja traži pristup stranom tržištu obično obezbeđuje proizvod ili uslugu za prodaju, marketing know-how, sofisticiranu tehnologiju i finansijske resurse. Lokalni partneri obično obezbeđuju lokalni imidž, znanje o tržištu, ugovore sa vladom i industrijske ugovore, i lokalnu radnu snagu. Koliko je za ovaj tip partnerstva značajno obezbeđivanje pristupa tržištu ukazuje i to da neki autori joint venture definišu kao ulaganje dve i više kompanija koje se ostvaruje u zemlji sedištu jednog od osnivača ili u nekoj trećoj zemlji.

Joint ventures-i koji su formirani iz drugih razloga, nego što je to ulazak na tržište, se opisuju ili kao joint ventures-i obima, ili joint ventures-i povezivanja (Hennart, 1988). U joint venture-ima obima, partneri saraduju u jednoj fazi u lancu vrednosti da bi ostvarili ekonomije obima u proizvodnji ili distribuciji, ili da bi spojili svoje ekspertize. Primer joint venture obima je New Venture Gear Inc., između General Motors-a i Chrysler-a, za pravljenje ručnih menjača. U joint venture-u povezivanja, pozicija partnera nije simetrična i ciljevi partnera mogu da divergiraju. Na primer, mnogi joint ventures-i između američkih i evropskih kompanija koje proizvode hranu obezbeđuju američkim partnerima pristup evropskim tržištima i kanalima distribucije, a evropskim partnerima mogućnost da dodaju svoju liniju proizvoda (Barringer & Harrison, 2000).

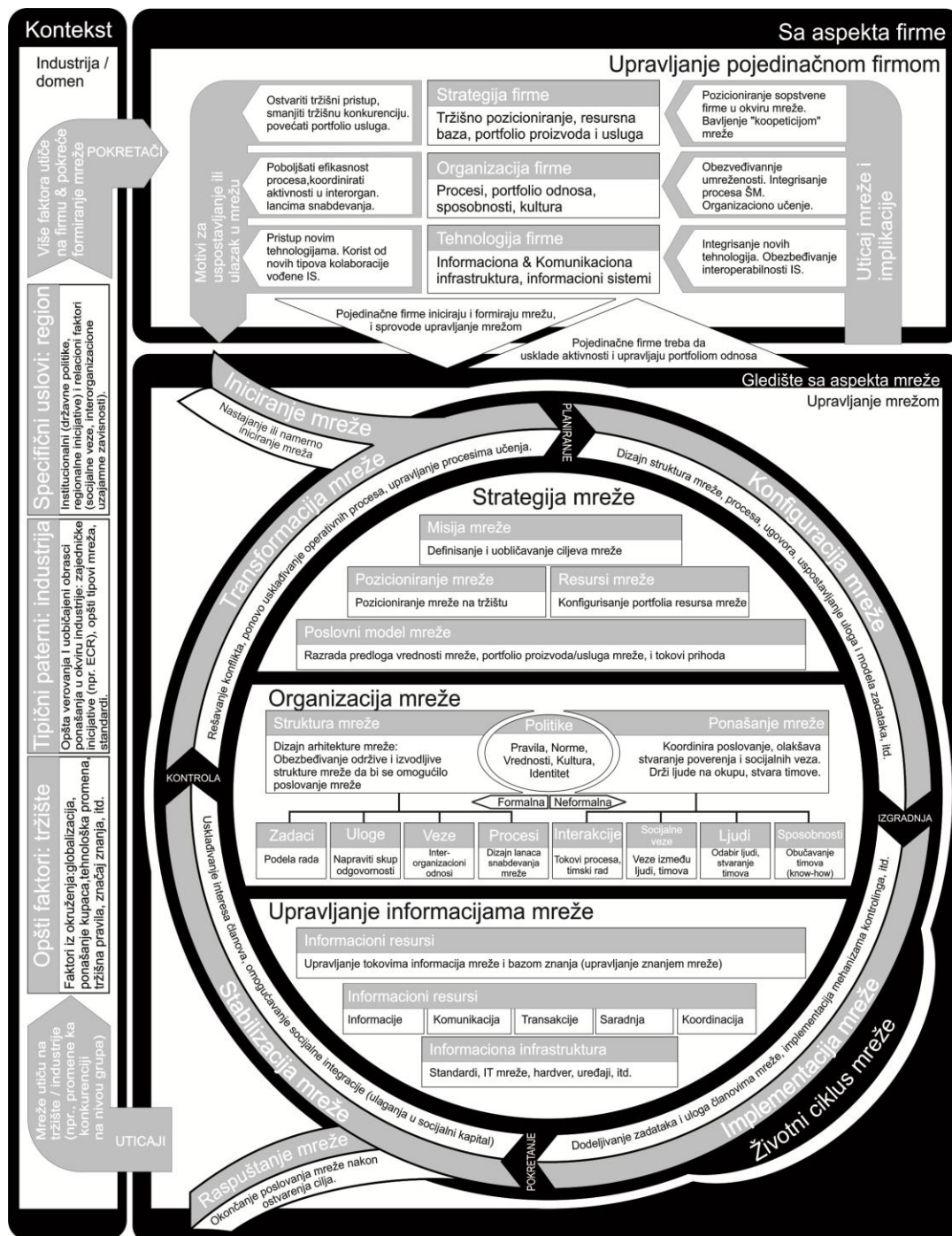
Istraživanje je pokazalo da se joint venture-i najčešće osnivaju u zrelim industrijama, gde je značajno da se postignu ekonomije obima i širine. Joint ventures koji se formiraju u mlađim industrijama, koje se brže razvijaju, se obično osnivaju da bi se ubrzalo tržišno uvođenje novog proizvoda i iskoristile mogućnosti za inovaciju i učenje (Hennart, 1988).

Prednosti participiranja u joint ventures-a su obično najizrazitije kada je joint venture dobro planiran (Inkpen & Li, 1999), pri čemu svaki partner unosi distinktivnu veštinu ili resurs u partnerstvo (Bleeke & Ernst, 1995), a za uključene strane se zna da su dostojne poverenja. Nedostaci participiranja u joint venture su najizrazitiji kada je balans moći pomeren prema jednom partneru (Bleeke & Ernst, 1995), ako postoji nedostatak poverenja (Nooteboom i dr., 1997), i kada je joint venture loše planiran i sproveden (Inkpen & Li, 1999).

4. UPRAVLJANJE INTERORGANIZACIONIM ODNOSIMA

Da bi se bolje razumeli zahtevi koje uspješan interorganizacioni dizajn treba da ispuni, najpre treba sagledati njegovu ulogu u procesu upravljanja interorganizacionim odnosima i značaj za ostvarenje visokih performansi fleksibilnih formi povezivanja. Naime, alijansama je vrlo teško upravljati. Implementiranje alijanse je u mnogim pogledima slično sprovođenju merdžera ili akvizicija. Kompanija treba da organizuje strukturirani proces da bi definisala eksplicitnu ulogu alijanse u svojoj strategiji, identifikovala odgovarajuće partnere, izgradila pravi tip odnosa i upravljala tim odnosom kroz vreme. Ipak, alijanse se, takođe, značajno razlikuju od M&A i njima treba upravljati drugačije (Popović i dr., 2010).

Rierner i Klein (2006) su razvili sveobuhvatni model za upravljanje mrežama (Slika 33), koji se sastoji iz tri nivoa koji predstavljaju različite perspektive koje se mogu usvojiti u razmatranju i upravljanju mrežama, a to su: (1) gledište sa aspekta mreže; (2) upravljanje mrežama sa aspekta firme; i (3) posmatranje mreža sa aspekta okruženja. Prvo, mrežni nivo se fokusira na samu mrežu. Tu menadžment može usvojiti gledište koje je orijentisano na životni ciklus ili se fokusirati na područja u kojima menadžerske odluke treba da se donesu. Drugo, mrežama se može baviti iz perspektive pojedinačne firme (sa aspekta firme). Naime, pojedinačne firme iniciraju i upravljaju mrežama ili jednostavno učestvuju u mrežama. Na kraju, perspektiva okruženja obuhvata sagledavanje mreža sa aspekta tržišta i industrije. Početak i širenje mreže oblikuje njihovo okruženje, ali one takođe utiču na svoju okolinu.



Slika 33: Sveobuhvatni okvir upravljanja mrežama (Riemer i Klein, 2006)

Riemer i Klein (2006) su identifikovali četiri uzajamno zavisna funkcionalna domena upravljanja mrežom tokom njenog životnog ciklusa: dizajniranje organizacione strukture, koordiniranje razmene, podsticanje socijalne integracije i omogućavanje zajedničke vizije i vrednosti:

- Dizajniranje organizacione strukture- definisanje uloga i odgovornosti, mehanizama za rešavanje konflikata, kao i za zaštitu svojinskih prava.
- Koordiniranje razmene- upravljanje mrežom treba da obezbedi odgovarajući balans podsticaja, doprinosa i prinosa, i uopšte osećaj pravičnosti, čak i kada su doprinosi partnera asimetrični.

- Podsticanje socijalne integracije- ambijent u kome je komunikacija česta i obilata podržava razvoj društvenih odnosa i nastajanje poverenja.
- Razvoj i artikulisanje zajedničke vizije i vrednosti- identitet mreže koji se izražava u različitim područjima, od zajedničke strategije pa sve do zajedničkih vrednosti (Klein & Mangan, 2005), stabilizuje mrežu i pojačava razmenu i socijalne odnose. Jasan identitet mreže olakšava identifikaciju članova sa mrežom.

4.1. Gledište sa aspekta mreže

Životni ciklus mreže naglašava tekuću dinamiku razvoja mreže i obuhvata sledeće faze (Riemer i Klein, 2006): inicijacija, konfiguracija, implementacija, transformacija i eventualno raspuštanje.

Faza inicijacije je preduzetnička faza mreža u kojoj se pronalaze ideje, definiše obim i okvir aktivnosti mreže, kao i prvi grubi koncept uloga i veza članova mreže. Glavni deo ove faze je da se odaberu, ispituju i mobilizuju potencijalni partneri i da se na taj način okvirno definišu granice mreže.

U fazi konfiguracije se poslovni model mreže dalje uobličava, posebno treba da budu strukturirani odnosi razmene, da se izabere osnovni organizacioni ili upravljački model, koji treba da bude upotpunjen socijalnim mehanizmima integracije, kao i da se artikulise zajednička svrha i vrednosti, i razvije osećaj identiteta mreže.

Tokom faze implementacije usvaja se dizajn i dodeljuju se specifične uloge članovima mreže. Pored toga, strukture i procesi treba da budu implementirani u praksi, kao i tehnička infrastruktura i sistemi (interorganizacioni informacioni sistemi- IOIS). Jedan od glavnih izazova je sposobnost da se uskladi strategija mreže sa svakodnevnim poslovanjem. Osim toga, menadžment treba da nauči da upravlja neskladom između (ograničenog) formalnog autoriteta i *de facto* (povećane) odgovornosti (Sydow, 2002). Takođe je bitno upravljanje procesima komunikacije (Riemer i Klein, 2006). Osim navedenog, treba da budu razvijene i dogovorene ciljne performanse i pokazatelji za merenje učinka kako bi se mogao pratiti napredak po pitanju specifičnih ciljeva mreže. Ako treba da se prikupljaju rente od mreže, pravila za podelu tih renti, takođe, moraju da budu razvijena i dogovorena.

U fazi stabilizacije treba da budu usklađeni različiti interesi između partnera u mreži i da se omogući socijalna integracija, da bi se izbegla nedovoljna organizovanost mreže. Stabilizacija se odvija kao kombinacija neformalnih i formalnih mehanizama i može biti opisana kao tekuće balansiranje između inherentnih protivrečnosti mrežnih uređenja, kao što su poverenje i kontrola, fleksibilnost i stabilnost, autonomija i međusobna zavisnost.

Kako se mreže razvijaju i rastu, one prolaze kroz fazu transformacije iz male grupe organizacija, čak i samo dve, u mrežu koja uključuje sve veći broj učesnika, a personalni odnos se pretvara u institucionalizovan odnos sa potrebom da se mnogo formalnije definišu procesi i strukture. Uspešne mreže su u stanju da uče iz prošlih iskustava i da se ponovo prilagode promenljivim potrebama i zahtevima koji dolaze od partnera mreže i iz okruženja mreže.

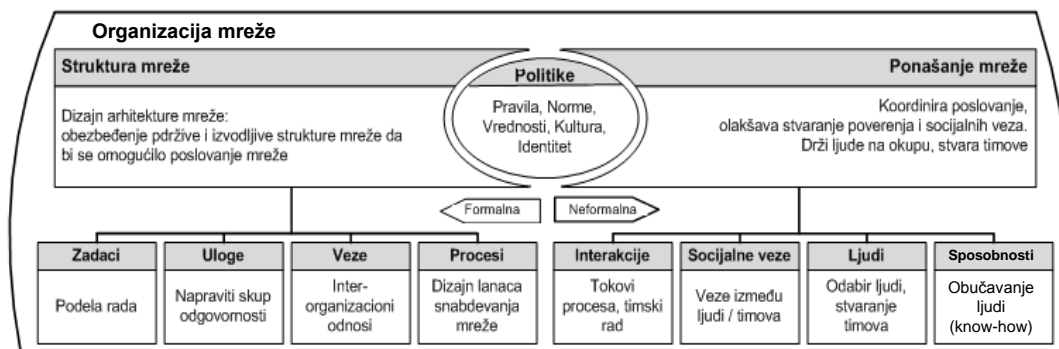
Faza raspuštanja mreže nastupa kada je njena misija ostvarena ili u slučaju ozbiljnih sukoba ili razilaženja strateških opredeljenja partnera. U ovoj fazi je glavno upravljanje postojećom imovinom mreže i da se postojeće rente mreže podele između članova.

4.1.1. Područja upravljanja mrežama sa stanovišta mreža

U ovom pristupu su od interesa ista pitanja kao i u konceptu životnog ciklusa mreže, ali su organizovana na drugačiji način- prema područjima odlučivanja. Tokom razmatranja životnog ciklusa mreže dominirale su tri osnovne teme: strategija, organizacija i tehnološka infrastruktura mreže. Otuda su Riemer i Klein (2006) aspekte menadžmenta organizovali u okviru nevedenih tema.

Područja upravljanja mrežama sa stanovišta mreža (Riemer i Klein, 2006):

- Strategija mreže obuhvata: stvaranje misije mreže (formulisanje svrhe mreže i njenih ciljeva konkretnije), definisanje resursa mreže (konkurentna prednost potiče od jedinstvenih (glavnih) resursa i mogućnosti (sposobnosti) da se razviju proizvodi koji obezbeđuju jedinstvenu ponudu kupcima kao rezultat ovih resursa), tržišno pozicioniranje (strateška prednost se ostvaruje pozicioniranjem mreže na tržištu i potom usklađivanjem poslovanja mreže sa eksternim zahtevima), i konfigurisanje poslovnog modela mreže (fokusanje na predlog vrednosti mreže, tokove prihoda i arhitekturu poslovnog modela).
- Organizacija mreže: U skladu sa Mitchell-ovom (1969) definicijom mreže koja ne podrazumeva samo strukturalno, već takođe i bihevioralno razumevanje mreže, organizacija mreže se može definisati preko odnosa između skupa autonomnih, ali nezavisnih organizacija (strukturalna mreža) i njihovih interakcija unutar strukture (ponašanje mreže). Politika mreže i upravljački mehanizmi su neophodni za upravljanje poslovanjem mreže u okviru strukture mreže (Slika 34). Dizajniranje održive i izvodljive strukture mreže je ključni zadatak menadžmenta, da bi se omogućilo nameravano poslovanje mreže. Zadaci mreže treba da budu identifikovani i dodeljeni učesnicima mreže u vidu odgovarajućih uloga koje treba da budu ispunjene. Veze između partnera treba da budu eksplicitno navedene, a interorganizacioni procesi u celoj mreži specificirani i dogovoreni. Upravljanje ponašanjem mreže podrazumeva vođenje računa o ljudima, stvaranje timova i uspostavljanje socijalnih veza između onih koji rade u mreži i za nju. To znači koordiniranje (neformalnih) interakcija koje se odvijaju u okviru formalne organizacione strukture mreže. Upravljanje mrežom obuhvata formalna pravila i norme, kao i neformalne aspekte kao što su kultura i identitet. Institucionalni aranžmani i strukture upravljanja su neophodni da bi se bavilo kompleksnošću mrežnih odnosa i da bi se obezbedilo sprovođenje strategija. Kultura mreže i identitet održavaju mrežu kao celinu. Da bi se omogućio koordinirani efekat politike mreže, treba jasno da budu saopšteni sadržaj, kao i tumačenje pravila i vrednosti.

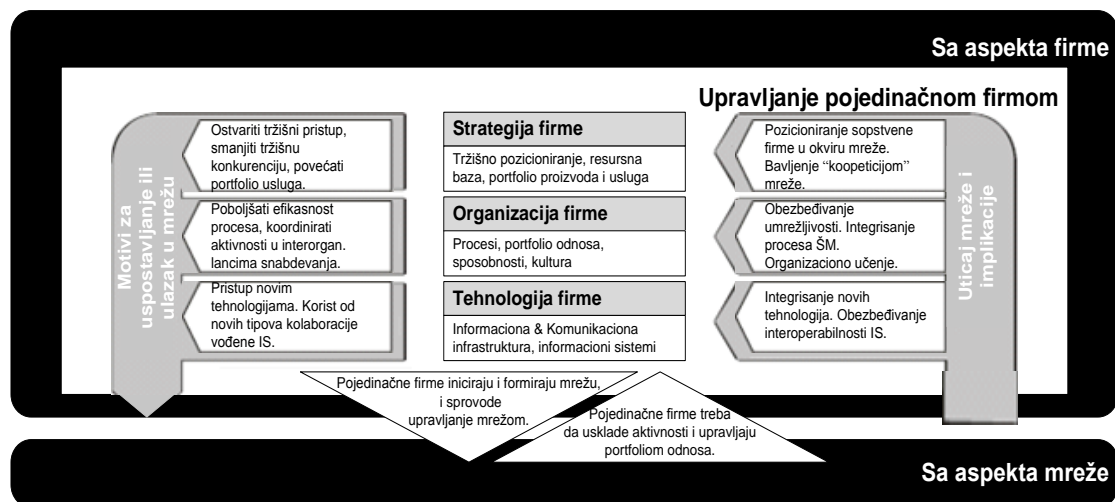


Slika 34: Organizacija mreže (Riemer i Klein, 2006)

- Upravljanje informacijama mreže (UIM) obuhvata: (1) upravljanje informacionim resursima (UIR), (2) upravljanje informacionim i komunikacionim sistemima (UIS) i (3) upravljanje informacionom infrastrukturom (UII). Sa systemske tačke gledišta, fokus UIM je da poboljša upravljanje tokovima informacija u mreži (Klein, 1993). UIM se bavi (strukturnim, institucionalnim i ljudskim) sposobnostima mreže da procesira informacije (Teubner, 2003). Prema Wollnik-u (1988), upravljanje informacijama obuhvata: (1) upravljanje upotrebom informacija ili informacionih resursa; (2) upravljanje informacionim i komunikacionim sistemima, i (3) upravljanje informacionom infrastrukturom. Upravljanje informacionim resursima mreže (UIRM) treba da identifikuje potrebe za informacijama, da dizajnira informacione i komunikacione tokove mreže, da omogući iskorišćenje informacija, i da proceni vrednost informacija. Cilj upravljanja informacionim sistemima mreže (UISM) je da podrži UIRM i da obezbedi odgovarajuće korišćenje ICT-a za izvršenje interorganizacionih zadataka, a posebno interorganizacionih informacionih tokova (Riggins i dr., 1994). Obično, interorganizacioni informacioni sistemi omogućavaju pristup informacijama u mreži i doprinose dizajnu interorganizacionih procesa. Informaciona infrastruktura je tehnička osnova za interorganizacione informacione sisteme u okviru mreže. Značajan zadatak i veliki izazov za upravljanje informacionom infrastrukturom mreže (UIIM) je da poveže različite informacione infrastrukture koje postoje u organizacijama koje participiraju.

4.2. Upravljanje interorganizacionim odnosima sa aspekta firme

Gledište upravljanja mrežama sa aspekta firme ispituje perspektive firmi u njihovoj ulozi kao članova mreže ili inicijatora mreže (Riemer i Klein, 2006). Firme su akteri u okviru organizacionih mreža. Firme sprovode specifične ciljeve učestvujući u mrežama, a sa druge strane, one su pod uticajem zbog svog učešća (Slika 35).



Slika 35: Upravljanje mrežama sa aspekta firme (Riemer i Klein, 2006)

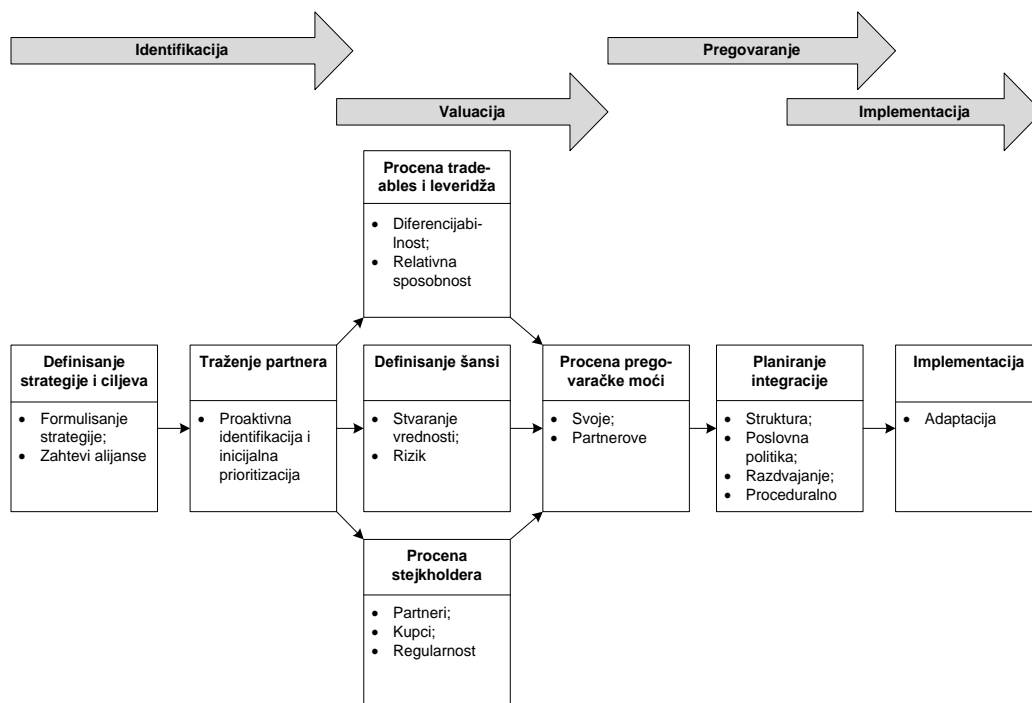
Rezultati i kvalitet poslovanja mreže se često pripisuju pojedinačnim firmama i mreži kao celini. Postignuća mreže treba da budu interno iskorišćena, a intraorganizacione strukture usklađene sa eksternim zahtevima mreže. Kao i kod upravljanja sa aspekta mreža, tako se i o upravljanju na nivou pojedinačne firme može diskutovati u tri domena- strategija, organizacija i tehnologija:

- Strategija- Firma treba da se strateški pozicionira na tržištu na način koji obezbeđuje prednosti konkurentne pozicije posredstvom pristupa superiornijim resursima.
- Organizacija- Firma treba da dizajnira odgovarajuću organizacionu strukturu koja obezbeđuje efikasnost, fleksibilnost i održivost.
- Tehnologija- Perspektiva upravljanja tehnologijom (ili informacijama) ističe sve veći značaj IKT infrastrukture i informacionih sistema (IOIS) za obavljanje posla.

Disciplinovan pristup je suštinski za osposobljavanje kompanije za ostvarenje superiornijih rezultata alijansi. Harbison-ov i Pekar-ov (1998) pristup ističe četiri faze formiranja alijansi: (1) identifikacija, (2) valuacija, (3) pregovaranje, i (4) implementacija (Slika 36). Navedene faze obuhvataju sledeće korake: definisanje strategije i ciljeva, traženje partnera, procenjivanje roba ili usluga kojim se može trgovati (eng. *tradeables*) i leveridža, definisanje mogućnosti, procenjivanje uticaja na stejkholdere, procenjivanje pregovaračke moći, planiranje integracije i implementiranje.

Isti autori navode sledeće najbolje prakse koje su najneposrednije povezane sa boljim rezultatima:

- Pripremanje realistične studije izvodljivosti;
- Anticipiranje poslovnih rizika i njihovo ublažavanje;
- Povezivanje budžeta sa resursima i prioritetima;
- Obavljanje realistične procene i selekcije partnera;
- Usvajanje strategije boljeg planiranja resursa;
- Vezivanje investicije i nagrada za performanse; i
- Jasno definisanje uloga menadžera.



Slika 36: Metodologija formiranja alijansi (Harbison & Pekar, 1998)

Boston Consulting Group, takođe, navodi šest ključnih koraka za upravljanje alijansama (Slika 37) (Cools & Roos, 2005).

Usklađivanje strategije alijanse sa strategijom rasta. Alijanse su primarno način rasta. Stoga, strategija alijanse kompanije mora biti zasnovana na njenoj dugoročnoj korporativnoj strategiji rasta. Takođe je značajno egzaktno razjasniti koji tip alijanse ima smisla, s obzirom na strategiju rasta kompanije, jer različiti tipovi alijansi imaju različite stope uspeha.

Rigorožno obavljanje traženja partnera. Kada kompanija ima jasnu sliku o tome kako se alijansa uklapa u njenu strategiju rasta, ona je u poziciji da identifikuje potencijalne partnere i izgradi pravi tip alijanse. Uspešne kompanije koje vrše akviziciju rigorožno obavljaju traženje pravog partnera, sveobuhvatni due diligence i veoma definisanu valuaciju. Alijanse isto zahtevaju rigorozan proces traženja partnera, ali on, takođe, mora analizirati različite karakteristike alijansi.

Snaga alijanse počiva na njenoj sposobnosti da uključi resurse dva ili više partnera i da ih deli da bi ostvarila zajednički cilj. Tokom faze traženja partnera organizacije identifikuju potencijalne partnere koji poseduju jedan ili više takvih resursa (finansijskih, tehnoloških, itd.).

Pregovaranje u vezi posla. Kada je potencijalni partner za alijansu identifikovan, kompanije moraju biti sigurne da analiziraju ključne aspekte alijanse tokom procesa pregovaranja. Jedno od područja na koje se treba fokusirati je upravljanje. U akviziciji je jasno da novom kompanijom upravlja preuzimač. U alijansi, na suprot, upravljanje često ostaje nejasno. Uvek postoje pitanja o relativnom značaju investicija svakog partnera i, prema tome, najboljem načinu da se podele prihodi od alijanse. Ako kompanija nije oprezna, ova nedovoljna definisanost može voditi ka začaranom krugu

u kojem nejasnost u vezi doprinosa i deljenja prihoda podstiče partnere da postanu neodlučni u vezi investiranja i istinskog angažovanja u alijansi.

Kada se ulazi u alijansu, imperativ je da se analizira ovaj klasični “eng. *free rider*” problem definisanjem mehanizama upravljanja što eksplicitnije moguće. Sva pitanja kao što su: pristup finansijskim informacijama, kriterijum i metrika za procenjivanje performansi i proces za rešavanje nesuglasica između partnera bi trebalo da budu eksplicitna u ugovoru o alijansi.

Ranije su neki eksperti za alijanse tvrdili da preterano fokusiranje na kontrolu može da naruši razvoj poverenja, od kojeg zavisi efektivna kooperacija u alijansama. Ipak, skorašnja istraživanja pokazuju da sve dok se mehanizmi kontrole fokusiraju na poslovne kriterijume koji definišu stvarne troškove i koristi od alijanse, a ne na socijalne norme ponašanja, takvi mehanizmi čak pre povećavaju, nego što smanjuju, poverenje među partnerima alijanse (Coletti i dr., 2005).

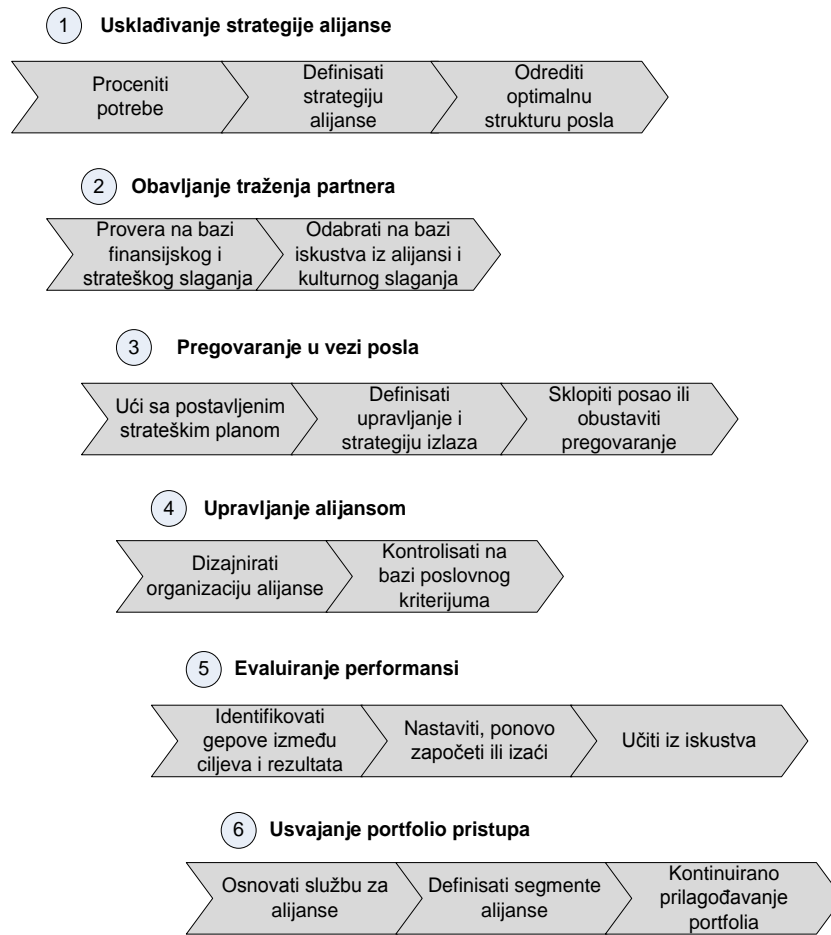
Period pregovaranja je, takođe, pravo vreme za utvrđivanje jasnih uslova za izlaz, npr., putem formulisanja eksplicitnog sporazuma o sprečavanju gubitka (eng. *stop-loss agreement*). Iako neke alijanse (naročito joint ventures) traju godinama, jedna od velikih prednosti alijansi je to što su one privremene. Kompanije imaju fleksibilnost da ponovo prilagode ili okončaju alijansu, kada se konkurentske okolnosti promene (Cools & Roos, 2005).

Međutim, za kompaniju je izuzetno značajno da pre ulaska u alijansu već ima određenu jasnu strategiju izlaza. Ova strategija bi trebalo da specifikuje eksplicitne kriterijume i aktivatore za izlaz, kao i eksplicitne sporazume sa partnerima o tome kada i kako će se alijansa okončati.

Upravljanje alijansom. Kada kompanija pristane da bude deo alijanse, ona mora pažljivo da upravlja njom. U M&A, post merdžer integracija (PMI) je presudna za realizovanje vrednosti poduhvata. Međutim, dok je PMI veoma fokusiran proces sa jasnim početkom i krajem, alijansama treba konstantno upravljati tokom trajanja partnerstva.

Evaluiranje performansi alijanse. U alijansi je mogućnost divesticije uvek aktuelna i nikada ne bi trebalo zaboraviti na nju. Kompanija treba stalno da procenjuje performanse alijanse da bi utvrdila da li alijansa ispunjava njene strateške ciljeve ili ne.

Usvajanje portfolio pristupa alijansama. U vrlo skorjoj budućnosti većina kompanija će upravljati ne jednom ili dvema alijansama, već mnogo više. Danas, većina velikih kompanija ima bar trideset, a neke imaju više od sto alijansi (Borker i dr., 2004). Usled toga, kompanija mora da organizuje procese za aktivno upravljanje celokupnim portfoliom svojih alijansi, za eliminisanje destruktora vrednosti i negovanje uspešnih partnerstava kroz vreme. Usvajanjem portfolio pristupa alijansama, kompanija se štiti od neuspeha bilo koje pojedinačne inicijative i stavlja sebe u poziciju da iskoristi one visokorizične inicijative koje uspešno daju natprosečne prinose.



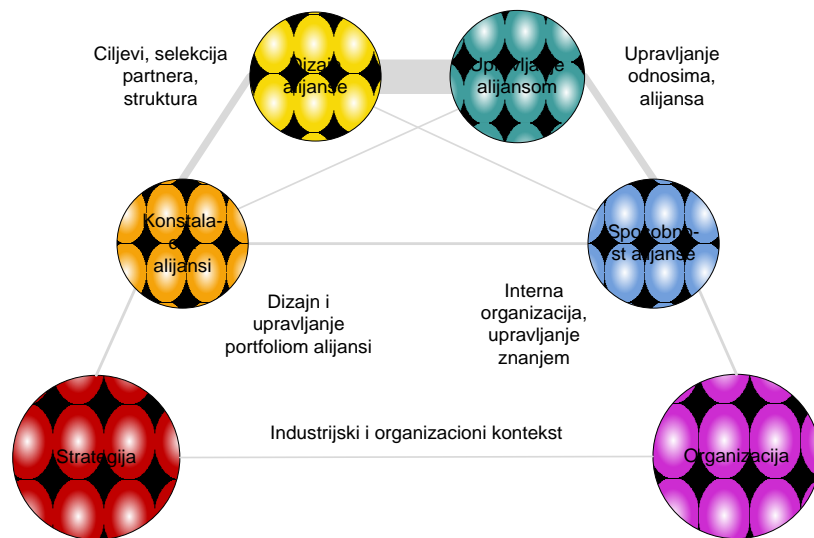
Slika 37: Strukturirani proces upravljanja alijansama (Cools & Roos, 2005)

4.2.1. Strategija firme za interorganizacione odnose

Jedan od fundamentalnih zaključaka iz iskustva poslednje decenije XX veka je da kompanije koje imaju ‘stratešku alijansu’ bez koherentne ‘strategije alijansi’ skoro sigurno neće uspeti. Razlika nije samo semantička. Strateška alijansa se odnosi na posao i specifičnu organizaciju ili ugovor, dok je strategija alijansi mnogo šira i dublja. Ona ima četiri elementa:

- Biznis strategiju koja oblikuje logiku i dizajn alijanse;
- Dinamički pristup vođenja menadžmenta svake alijanse;
- Portfolio pristup upravljanju ‘konstalacijama’ alijansi organizacije;
- Organizacionu infrastrukturu koja izgrađuje i podržava sposobnosti udruživanja.

Te četiri komponente strategije alijansi moraju biti konzistentne sa širom strategijom organizacije i njenom organizacionom kulturom, kako je ilustrovano u arhitekturi strategije alijansi (Slika 38) (Bamford i dr., 2003).



Slika 38: Arhitektura strategije alijansi (Bamford i dr., 2003)

Strateške alijanse odgovaraju različitim dugoročnim strategijama kompanije. Tendencija alijansi da se menjaju kroz vreme se često pogrešno tumači kao slabost. Menadžeri se žale zbog visoke 'stope razdvajanja' u alijansama, a naučnici sprovode statistička istraživanja o njihovoj 'nestabilnosti'. Međutim, time se gubi iz vida suština, jer cilj alijanse nije njen opstanak već uspeh strategije alijanse. Ponekad će strategija iziskivati korišćenje alijansi kao prelaznih mehanizama. Drugi put strategija obuhvata istovremeno pokretanje nekoliko alijansi da bi se videlo koje su vredne budućeg ulaganja, a koje bi trebalo da budu prekinute. Dakle, često je fleksibilnost alijansi snaga, a ne slabost.

Odluka da li da se izabere strateška alijansa, kao i koji tip alijanse treba da se izabere, zavisi od strategija kompanije, sektora, konkurentske pozicije na tržištu i specifičnih ciljeva koje kompanija želi da ostvari. Logično je da se postave ciljevi strateške alijanse u okviru dugoročnih strategija kompanije, ali to nije lako uraditi. Kao kod svake strategije, cilj mora biti sagledan u odnosu na raspoložive resurse i sposobnosti kompanije i onih koje bi mogla da koristi. Alijansa bi trebalo da premosti nedostatak postojećih resursa i sposobnosti koji su neophodni da bi se ostvarili ciljevi. Međutim, evidentno je da nije uvek slučaj da se taj gep može premostiti alijansom.

Harbison i Pekar (1998) ističu da kompanije koje imaju iskustva sa alijansama pažljivo determinišu šta je to što one traže:

- 1) One postižu jasan konsenzus o tome zašto organizacija ne može sama da uspe, uključujući zašto alijanse mogu popuniti gepove sposobnosti bolje nego interni razvoj ili akvizicija.
- 2) Znaju odakle alijansa stvara vrednost i zašto svaki partner ne može efektivno da realizuje tu vrednost samostalno.
- 3) Proučavaju zahteve za resursima i procenjuju da li imaju motivaciju i predispoziciju da pruže te resurse.
- 4) Identifikuju značajne tržišne karakteristike i podsticaje, i ulogu koju alijansa može igrati u njihovom pripremanju da zadovolje te tržišne podsticaje.
- 5) Znaju svoje ključne gepove sposobnosti u celokupnom nizu zahteva, naročito u alijansama koje se formiraju zbog novih tržišta.

Kroz vreme se podsticaji i ciljevi koji motivišu kompaniju mogu menjati, zbog čega se korporativna strategija mora razvijati. Prema Koza i Lewin-u (2000) glavni razlog za ulaznje u partnerstvo je da se povećaju i podrže strategije adaptacije kompanija roditelja. Uspesne kompanije shvataju da strateško partnerstvo može biti moćno sredstvo za adaptiranje u turbulentnim ili neizvesnim okruženjima. March (1991) pravi razliku između istraživanja i iskorišćavanja kao motiva za organizacionu adaptaciju. Iskorišćavanje se odnosi na razrađivanje i produbljivanje postojećih sposobnosti i na inkrementalna poboljšanja efikasnosti, dok se istraživanje odnosi na eksperimentisanje sa novim sredstvima i sposobnostima ili uvođenje istih. Bazično, postoje tri različite strategije koje omogućavaju organizacijama da se izbore sa kompleksnim i promenljivim okruženjem (Ansoff, 1965):

- Reaktivnog adaptiranja na promenljivo okruženje;
- Aktivnog oblikovanja razvoja okruženja prema strategiji organizacije; i
- Stabilizovanja okruženja da bi se izbegle organizacione promene.

Strategija adaptiranja i strategija oblikovanja zahtevaju istraživanje da bi se stekli novi resursi i sposobnosti (March, 1991). Strategija oblikovanja zahteva proširivanje i produbljivanje resursne baze kompanije na fokusiran način, a strategija adaptiranja ima tendenciju da poveća stratešku fleksibilnost proširivanjem resursne baze i uopšteno poboljšanjem sposobnosti učenja i menjanja. Na drugoj strani, strategija stabilizovanja se zasniva na efikasnom iskorišćavanju postojećih resursa i zaštiti konkurentskih prednosti koliko je to moguće. Alijanse bazično mogu podržati sprovođenje sve tri strategije:

1. **Strategija oblikovanja.** U alijanse istraživanja se stupa sa strateškom namerom da se razviju novi resursi i sposobnosti i da se istraže nove razvojne mogućnosti. Predviđeni rezultati i prihodi su dugoročni, i uopšteno ispoljavaju veliku neizvesnost (Koza & Lewin, 1998). Ako strategija alijanse teži da aktivno oblikuje okruženje prema strateškim interesima organizacije, ovaj cilj zahteva fokusiranu ekspanziju i produbljenje resursne baze. Tip alijansi koje podržavaju strategiju oblikovanja se nazivaju '*alijanse baznog (eng. core) istraživanja*' (Hoffmann, 2007). Na primer, kada se sprovode strategije oblikovanja alijanse se koriste da se zajednički razviju nove tehnologije (npr., Kodak-ov, Polaroid-ov i Fuji-ev razvoj unapređenog foto sistema) i da se fundamentalno poboljšaju linije proizvoda i ponude usluga da bi se zadovoljile potrebe kupaca koje se menjaju (npr., u industriji avio prevoza globalno putovanje bez presedanja putem mreža alijansi).
2. **Strategija adaptiranja.** Ako strategija alijanse teži da se reaktivno adaptira na otkrivenu dinamiku okruženja, ovaj cilj zahteva proširenje resursne baze i povećanje strateške fleksibilnosti istraživanjem novih mogućnosti, bez velikih i nepovratnih ulaganja. U ovom slučaju, organizacije obično sprovode nekoliko '*istraživanja u budućnosti koja nisu skupa*' (Brown & Eisenhardt, 1997) koristeći različite alijanse, i prave selektivna ulaganja koja se nastavljaju zavisno od razvoja značajnih karakteristika okruženja. Ovaj tip alijansi se nazivaju '*alijanse ispitivanja*' (Hoffmann, 2007), ili '*platformske alijanse*' (Kogut & Kulatilaka, 1994). Na primer, u biotehnologiji se često sreću brojne paralelne I&R alijanse organizacija inkubatora sa mladim (eng. *start-up*) kompanijama, koje se koriste da bi se povećala strateška fleksibilnost i savladala velika tehnološka neizvesnost.

Osim toga, ugovorne alijanse sa lokalnim tržišnim partnerima se često koriste kao eksplorativni korak za ulaženje na novo tržište.

3. **Strategija stabilizovanja.** U 'alijanse eksploatacije' se stupa da bi se komercijalizovali resursi i sposobnosti dobijeni kroz istraživanje (Koza & Lewin, 1998). One stabilizuju okruženje i pomažu da se usavrše i maksimalno iskoriste prikupljeni resursi, da bi se ostvarila održiva i efikasna eksploatacija postignutih konkurentskih prednosti. Primeri kako se tržišni uslovi mogu stabilizovati da bi se iskoristili i uvećali postojeći resursi su dugoročni ugovori sa kupcima o snabdevanju (alijanse kupac- snabdevač), saradnja sa partnerima alijanse da bi se otvorili novi kanali distribucije i prodaje za određene proizvode i tajne alijanse između konkurenata.

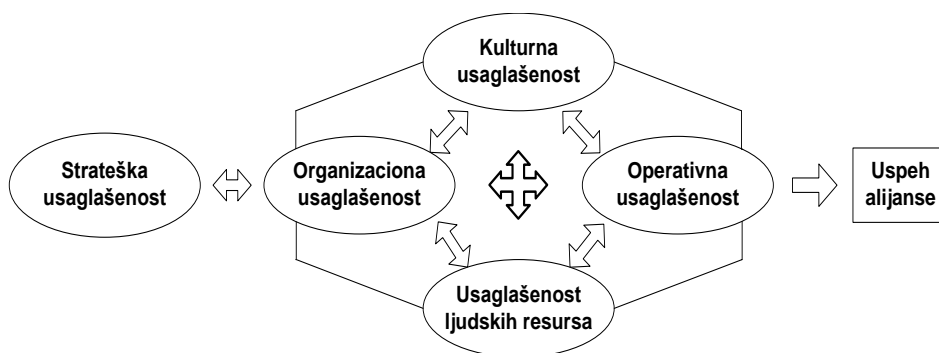
Takođe se mogu koristiti više alijansi da bi se kombinovale gore pomenute strategije alijansi. U situacijama sa velikom neizvesnošću okruženja, ova vrsta hibridne strategije pomaže da se savladaju kompromisi između istraživanja i iskorišćavanja, kao i između aktivnog oblikovanja i reaktivnog adaptiranja kada se traže novi resursi i sposobnosti.

Zavisno od strategije, alijanse imaju više ciljeva. Razjasniti kako se alijansa slaže sa biznis strategijom je značajno kada se procenjuju njene performanse. Prava vrednost alijanse obično nije očigledna samo na osnovu troškova i prihoda samog partnerstva, čak i kada je alijansa samostalni joint venture. Pošto je alijansa deo šire strategije, njeni efekti moraju biti mereni u smislu njenog doprinosa toj strategiji. Zbog toga se, takođe, moraju opravdati oportunitetni troškovi odbačenih alternativa i uzeti u obzir kvalitativne koristi koje alijansa donosi kompaniji.

4.2.2. Traženje partnera

Traženje partnera je jedna od najtežih faza. Proces selekcije počinje definisanjem detaljnih zahteva koje potencijalni partner treba da zadovolji. To obuhvata identifikovanje vrednosti koju bi partner trebalo da unese u kompaniju i obezbeđivanje da ta vrednost ostvari održivu konkurentsku prednost. Potom se određuje skup uslova. Neki od kriterijuma koji se traže su: veličina partnera, tržišni udeo, kupci i snabdevači partnera. Dodatni faktori koji se razmatraju obuhvataju reputaciju, istorijat, korporativnu kulturu i iskustvo u partnerstvima, itd.

Harbison i Pekar (1998) predlažu aktivnu participaciju u selekciji, identifikaciji i obraćanju potencijalnim partnerima. Douma i dr. (2000), takođe, smatraju da bi proaktivno traganje za dobrom usaglašenošću između partnera alijanse (Slika 39), umesto fokusiranja na individualne koristi, moglo stvoriti razliku između uspešnih i neuspešnih alijansi.



Slika 39: Opšti koncept usaglašenosti (Douma i dr., 2000)

Razvoj dobre strateške usaglašenosti je preduslov za svaku alijansu. Ostvarivanje strateške usaglašenosti zahteva da su pojedinačni interesi odmereni prema anticipiranim prednostima i potencijalnim rizicima alijanse. Ovaj proces se mora pažljivo planirati i upravljati. U tekstu koji sledi biće navedeni preduslovi za stratešku usaglašenost.

Prvo, kooperacija je preporučljiva samo kada partneri imaju zajedničku viziju budućeg razvoja u okviru industrije u kojoj će alijansa biti formirana, i o uticaju koji će taj razvoj imati na njihove pojedinačne pozicije. Ta zajednička vizija će omogućiti partnerima da efektivno reše strateška sporna pitanja, naročito u kasnijim fazama alijanse kada partneri često treba da redefinišu njihove polazne pretpostavke i ciljeve usled promena u svom okruženju.

Drugi preduslov za stratešku usaglašenost je kompatibilnost strategija (Brouthers i dr., 1995). Potencijalni partneri moraju biti svesni da kompatibilne strategije alijanse ne korespondiraju neophodno kompatibilnim korporativnim strategijama. Partneri, ipak, ostaju konkurenti u mnogim drugim područjima. Upravljanje ovom dualnom konkurentskom dimenzijom je jedan od ključnih izazova s kojim se partneri alijanse suočavaju i može zahtevati ustupke sa obe strane.

Partneri alijanse će biti spremni da prave te ustupke samo kada je alijansa od strateškog značaja za njih (Doz, 1988), što je treći preduslov strateške usaglašenosti. Potreba za kooperacijom je determinisana pritiskom kontinuiteta, tržišnim prilikama, vremenskim pritiskom ili brojnim alternativnim opcijama (kao što je autonomni razvoj ili akvizicija).

Iz procesne perspektive za uspešno pregovaranje i implementaciju alijanse bitno je kvantifikovanje veličine šanse. Na primer, mnoge se alijanse baziraju na tacitnom znanju, naročito one u I&R ili u tehnologijama i na tržištima koja su u nastajanju. Učesnici su svesni da će spajanjem sposobnosti svojih kompanija biti u stanju da iskoriste šansu. Međutim, često je veoma teško definisati kolika je ta šansa. Da bi iskoristili šansu, partneri treba jasno da definišu kako nameravaju da prisvoje vrednost alijanse, npr., prijavom patenata ili investiranjem u novo zajedničko I&R.

Uspešna alijansa, takođe, zahteva uzajamnu zavisnost. To je četvrti faktor koji determiniše stratešku usaglašenost. Uopšteno se može tvrditi da što partneri bolje dopunjuju jedan drugog (u pogledu *know-how*-a, tržišta, resursa, itd.), veće su šanse da alijansa bude uspešna.

Alijansa bi trebalo da ima dodatnu vrednost za partnere i / ili njihove kupce. Harbison i Pekar (1998) ističu da procenjivanjem roba ili usluga kojima se može trgovati (eng. *tradeables*) i leveridža potencijalni partneri upravo definišu šta imaju da ponude i šta očekuju da dobiju. Taj proces uključuje sledeće:

- Procenjivanje koje sposobnosti imaju potencijal da budu diferencijalne u alijansi.
- Definisane šta se pruža, za koga i kako će vlasništvo alijanse biti podeljeno između partnera- da li će biti uključeni kapitalni ili nekapitalni udeli;
- Shvatanje potencijalnih prednosti proizvoda alijanse nad postojećim proizvodima; ispitivanje pojedinosti iz perspektive kupaca.
- Kvantifikovanje stvaranja vrednosti i njenih izvora. Izuzetno je veliki broj alijansi koje se ne ugovaraju uspešno, jer partneri propuštaju da od početka budu eksplicitni o tome kako će da determinišu vrednost koju je stvorila alijansa, van onoga što bi partneri mogli da urade samostalno.
- Potvrđivanje svih gubitaka koji bi mogli da se pripisu alijansi, da bi se izbegla iznenađenja i da bi se razočaranjima bavilo na profesionalan, a ne na emocionalan način.

Pored toga, partneri moraju pažljivo da razmotre da li će tržište prihvatiti alijansu, što je poslednji preduslov za stratešku usaglašenost. Alijanse veoma često menjaju konkurentski balans u okviru industrije. Kad god je to moguće, trebalo bi unapred dobro anticipirati negativne reakcije ili protivmere investitora, snabdevača, kupaca, konkurenata, zaposlenih, kao i unija, i regulatornih službi. U ovom kontekstu, postoji još jedno sporno pitanje, a to je pitanje pridržavanja anti- monopolskog zakonodavstva, posebno većih alijansi. Pošto je stvaranje vrednosti za akcionare prioritetni cilj, a kako je strateška alijansa obično veoma primetna, menadžment mora razmotriti realističnu reakciju akcionara kada procenjuje za i protiv strateške alijanse.

Kada se objavljuje već dogovorena ili moguća alijansa, investitori mogu reagovati sprovođenjem evaluacije sporazuma, koja bi mogla da se odrazi na varijaciju vrednosti akcija na tržištu. Korist od ove varijacije je teško predvideti, jer na listiranje mogu takođe uticati razni drugi faktori. Anand i Khanna (2000) su otkrili da tržište akcija ne reaguje isto na različite tipove alijansi. Licencni ugovori se cene najviše, a potom slede tržišne alijanse i alijanse za istraživanje i razvoj, dok joint ventures rezultiraju manjim entuzijazmom investitora, mada se reakcija izrazito razlikuje od industrije do industrije. Istraživanje koje su sproveli pomenuti autori je otkrilo da u industrijama visoke tehnologije investitori preferiraju čvrste kapitalne strukture, koje dopuštaju partnerima alijanse neposrednu kontrolu tehnologije, dok u farmaceutskoj industriji investitori izgleda preferiraju labavije ugovorne sporazume.

Na osnovu navedenih šest preduslova partneri mogu odrediti stepen strateške usaglašenosti koji može biti dobar, mešovit i ograničen. Čak i kada je strateška usaglašenost ograničena ili mešovita, partneri mogu odlučiti da kooperiraju. Međutim, ta odluka će postaviti veće zahteve u dizajnu alijanse i procesu implementacije (Douma i dr., 2000).

Organizaciona usaglašenost nije isto što i organizaciona identičnost. Partneri alijanse će se skoro uvek razlikovati u pogledu tržišne pozicije, organizacione strukture, stila upravljanja i korporativnih vrednosti. Razjašnjenje tih razlika je od suštinskog značaja za ostvarivanje potpunog razumevanja partnera.

Kada se dizajnira alijansa, prvi i glavni izazov je da se analiziraju organizacione razlike na takav način da se olakša efektivna kooperacija. Dinamički pristup usaglašavanju je ovde suštinski (Douma i dr., 2000). Doz (1988) ističe da je to dinamički odnos: usklađivanje i fleksibilnost treba da budu deo većine partnerstava. Promene u okruženju ili u okviru organizacije jednog od partnera mogu osporiti početne premise i prinuditi partnere da redefinišu ciljeve ili dizajn njihove alijanse.

Stoga, alijansa mora da obezbedi stratešku i organizacionu fleksibilnost, što je drugi preduslov organizacione usaglašenosti. On je tesno povezan sa trećim preduslovom, a to je kompleksnost dizajna alijanse (Douma i dr., 2000). Uopšteno, kompleksne alijanse će se suočiti sa više teškoća u adaptiranju na nove pojave razvoja. S tim u vezi, Killing (1988) naglašava da alijansa mora biti dovoljno jednostavna da se njom može upravljati. Mogućnost upravljanja može biti ostvarena ograničavanjem domena alijanse, smanjenjem broja partnera ili uvođenjem jasne podele zadataka. Dakle, alijanse bi trebalo da se fokusiraju na one aktivnosti u kojima saradnja ima dodatnu vrednost za oba partnera.

Težeći kontroli partneri alijanse povremeno imaju tendenciju da odrede čvršći dizajn alijanse nego što je neophodno. Često se pregovori oko alijanse otežano odvijaju zbog pitanja moći: ko ima konačnu kontrolu poslovanja? Međutim, to je sporno pitanje da li bi jedan od partnera trebalo da ima potpunu kontrolu. Organizaciona usaglašenost zahteva da dizajn alijanse omogući efektivnu menadžment kontrolu obojici partnera, što je četvrti preduslov. Kontrola se ne odnosi samo na formalni autoritet i kapitalne udele; ona se takođe tiče načina na koji se vrši autoritet i donose odluke (Douma i dr., 2000).

Kada procenjuju stratešku usaglašenost, partneri bi trebalo da identifikuju potencijalne strateške konflikte. Zbog toga, partneri moraju da analiziraju potencijalne strateške konflikte u dizajnu alijanse da bi obezbedili dugoročnu stabilnost, što je peti preduslov. Šesti preduslov organizacione usaglašenosti je tesno povezan sa strateškom usaglašenošću. Tokom pregovora, često se prave ustupci ili partneri gube iz vida svoje početne ciljeve. Stoga se preporučuje da partneri alijanse, pre potpisivanja ugovora, još jednom pažljivo provere da li im izabrani dizajn omogućava da konačno ostvare svoje strateške ciljeve.

4.2.3. Pregovaranje

Prema Harbison-u i Pekar-u (1998), sposobnost da se pregovara o alijansama je rezultat procesa koji uglavnom obuhvata sledeće korake:

- Jasno definisanje doprinosa ključnih sposobnosti i resursa neophodnih da alijansa bude uspešna;
- Zaštitu baznih (eng. *core*) resursa kompanije i objašnjavanje potencijalnom partneru koji su to resursi i zašto se štite (da bi se izbegao gubitak isključivog vlasništva);
- Proučavanje stila pregovaranja i rezultata potencijalnog partnera analiziranjem njegovih prethodnih alijansi;
- Saznavanje zašto je druga kompanija spremna da pregovara i koje strateške i nestrategičke koristi traži;

- Procenjivanje tipa i obima resursa i angažovanja koje će potencijalni partner uneti u alijansu.

Najuspešnije kompanije koje formiraju alijanse u pregovaranju o sporazumima koriste dvofazni pristup, naročito kada alijansa uključuje kapital (Harbison & Pekar, 1998).

U prvoj fazi, viši menadžeri se obraćaju potencijalnom partneru i na srdačan način ukratko opisuju strategiju i ciljeve predložene alijanse. Oni skiciraju forme kooperacije koje mogu biti prihvatljive i opštim rečima opisuju doprinose resursa koji će biti neophodni. Na osnovu ovih početnih kontakata, viši menadžeri bi trebalo da budu u stanju da odrede nivo prihvatanja i stepen angažovanja koji je potencijalni partner spreman da posveti aranžmanu. Lak način da se napravi greška u ovoj fazi je da se preceni privrženost druge strane, što može voditi ka dvosmislenim ciljevima. Pravilno razumevanje privrženosti je naročito značajno kada su potencijalni partneri konkurenti, pošto alijanse često ulaze na tržišta koja konkurišu samostalnom poslovanju partnera. Ova pojava može stvoriti neprijateljstvo i tenziju, ako nije anticipirana tokom pregovora.

Kada je utvrđena zona podrške između viših menadžera, partneri alijanse bi trebalo da pripreme memorandum o razumevanju koji obezbeđuje okvir za drugu fazu, odnosno za mnogo detaljnije diskusije operativnih i funkcionalnih timova o planiranju alijanse. U drugoj fazi svima u timu treba da bude jasna strategija i ciljevi alijanse, jer ti timovi planiraju detalje alijanse i procenjuju šanse za uspeh. Diskusije bi trebalo da obuhvate strukturu alijanse, nivoe doprinosa resursa partnera, finansijske zahteve i tehnološke ulaze.

Udruženje stručnjaka za strateške alijanse (*Association of Strategic Alliance Professionals- ASAP*) je razvilo opšti memorandum o razumevanju (eng. *Memorandum of Understanding- MOU*), koji opisuje neke od glavnih stavki koje bi trebalo da budu analizirane u sporazumu alijanse [337]:

- Svrha sporazuma;
- Duh poduhvata;
- Ključni ciljevi, odgovornosti i reperi;
- Način donošenja odluka;
- Identifikovanje angažovanja resursa;
- Finansijska logika u pozadini sporazuma;
- Preuzimanje rizika i podela koristi;
- Prava nad proizvodima, invencijama i / ili intelektualnom kapitalu;
- Poverljivost i sporazumi o zabrani konkurencije;
- Transformacija sadašnje forme alijanse u buduću formu;
- Proces rešavanja konflikata;
- Životni vek i ciklusi alijanse;
- Proces okončanja za obe strane.

Harbison i Pekar (1998) preporučuju da prvi memorandum o razumevanju bude punovažan na određeni period vremena da bi se stvorila urgentnost, kako bi članovi tima druge faze završili detalje. Kada je planiranje kooperativnog poduhvata finalizovano, mogu početi pravi pregovori između učesnika prve faze.

U timovima za pregovaranje prve faze bi trebalo da budu regionalni eksperti i eksperti za kulturu, a viši menadžeri bi trebalo da budu u toku događaja. Takođe je bitno da se svi učesnici slože o tome koliku moć ima rukovodilac za pregovaranje na svakoj strani. Sve strane u pregovorima bi takođe trebalo potpuno da se sporazumeju o minimalnim i maksimalnim nivoima angažovanja kapitala, tehnologije i personala, koji će biti neophodni. Na ovom nivou bi posebno trebalo diskutovati o operativnom aranžmanu, vremenskom planu, ciljevima i merema performansi. Konačno, trebalo bi opunomoćiti timove za pregovaranje da odustanu od posla, ako opaze da alijansa neće funkcionisati.

Harbison i Pekar su sastavili listu provere šta bi svaki sporazum trebalo da obuhvati (1998):

- Jasne ciljeve i definisane nivoe angažovanja;
- Organizacionu strukturu koja je usaglašena sa strategijom alijanse; nagrade koje odražavaju rizike koje zaposleni u alijansi preuzimaju;
- Investicije i kompenzacione nagrade vezane za jasne mere performansi; jasno definisani reperi prema kojima će rezultati alijanse biti mereni;
- Finansijska, poreska i pravna razmatranja;
- Razrađivanje penala, arbitraže i klauzula za napuštanje; specifikacija nivoa i stepena neophodne podrške ako bi se alijansa raskinula;
- Odredbe za produžavanje angažovanja u alijansi;
- Jasno definisana pravila za transferne cene, zarade i kapital, koja su povezana sa doprinosom resursa i sposobnosti;
- Odbor direktora alijanse odražava doprinos resursa svakog partnera (pri čemu treba napomenuti da strukture prava često ne odražavaju vlasništvo ili uticaj u alijansi svakog partnera);
- Pravilo za izračunavanje doprinosa sredstava i sposobnosti (vođenje mesečnog obračuna doprinosa i koristi);
- Sposobnost prilagođavanja promenama.

Tokom pregovaranja, kao i tokom operativnog upravljanja alijansom, menadžment se mora fokusirati na ostvarivanje i održavanje dobre 'usaglašenosti' između partnera. Na kraju, pregovaranje će determinisati kakva će struktura alijanse biti poželjna, što će uticati na poslovanje. Bitno je imati odredbe u ugovoru koje čine alijansu 'fleksibilnom' prema potrebama partnera, pošto se tržišni uslovi razvijaju. Sporazum mora biti napisan tako da omogućava partnerima da ponovo razmotre ugovor i izmene alijansu ako je neophodno. Douma i dr. (2000) tvrde da je svaka alijansa repetitivna sekvenca faza pregovaranja, obavezivanja i izvršenja u kojoj moraju biti usklađeni strateški ciljevi, organizacione strukture, poslovne aktivnosti i kulture, kao i individualni interesi partnera.

Iako svaki partner može delovati u okviru domena sporazuma, oni mogu imati različita očekivanja o tome šta taj sporazum još zahteva (Yoshino & Rangan, 1995). Alijansa je znatno više od ugovora koji stipuliše odgovornosti svake strane. Ona se gradi na uzajamnom poverenju koje se stvara tokom partnerstva, što se bazira na zadovoljenim očekivanjima. Psihološki ugovor se zasniva na očekivanjima koja svaka strana ima u pogledu druge. Uzajamno identifikovanje i analiziranje očekivanja

partnera moraju biti učinjeni tokom pregovaranja, tako da se ona eksplicitno inkorporiraju u strategiju alijanse (Child & Faulkner, 1998).

4.2.4. Implementiranje i održavanje poslovanja i odnosa partnerstva

Kada je ugovor potpisan, nastupa faza pretvaranja tog sporazuma u efektivnu alijansu koja funkcioniše. Menadžer alijanse mora da pripremi kompaniju da radi sa partnerom, zatim da pređe organizacionu granicu, i najzad da radi sa partnerom. Organizacije često nastoje da predvide i reše operativne probleme koji se mogu javiti tokom životnog ciklusa alijanse za vreme procesa pregovaranja, ali je to teško uraditi. Mnoge alijanse ostavljaju neka pitanja da se ispitaju i reše u budućnosti, ako nastanu, ostavljajući upravljačkoj strukturi teret rešavanja tih problema.

Uspeh alijanse počiva na snazi odnosa. Međutim, mnoge organizacije ne posvećuju dovoljno vremena i resursa održavanju odnosa alijanse. Često je upravljanje *ad hoc* i uništava resurse (Bamford i dr., 2003). Organizacije posvećuju mnogo napora identifikovanju partnera i pregovaranju oko alijanse, ali zanemaruju napore neophodne za ovu fazu alijanse, to jest za implementaciju i održavanje poslovanja i odnosa alijanse.

Upravo kako je šira strategija mnogo značajnija od pojedinačnog posla, tako je i evolucija odnosa kroz vreme mnogo značajnija od inicijalnog poslovnog poduhvata. Automobilske kompanije, danas, otkrivaju ovu činjenicu, pošto partneri nastoje da koriste alijanse da bi racionalizovali svoja globalna poslovanja. Renault i Nissan, DaimlerChrysler i Mitsubishi, Ford i Mazda su samo neke od organizacija koje pokušavaju da integrišu svoje lance vrednosti, dele tehnologiju i da zajedno proizvedu skupe komponente. Obavljanje navedenog zahteva mnogo više od potpisivanja ugovora o delimičnom vlasništvu ili joint venture-u. To zahteva temeljno planiranje, neprekidno usklađivanje i duboke odnose između partnerskih organizacija i menadžera.

Iskusne kompanije stavljaju snažan naglasak na planiranje integracije da bi alijansa brzo startovala. Među najboljim praksama na koje se oni oslanjaju su (Harbison & Pekar, 1998):

- Strukturiranje alijanse da zadovolji potrebe alijanse, a ne potrebe partnera;
- Raspoređivanje najboljih menadžera u alijansu i vezivanje plaćanja i investicija za rezultate;
- Strogo povezivanje strateških ciljeva za budžete i resurse, usvajanje periodičnog procesa revizije i učvršćivanje autoriteta i odgovornosti menadžera;
- Jasno definisanje procedura rastave, penala i obaveza pri napuštanju alijanse.

Poslovni plan bi trebalo posebno da: a) utvrdi kako će se birati i plaćati rukovodioci; b) organizovati aktivnosti i funkcije (I&R, proizvodnja, planiranje, itd.); c) da definiše računovodstvene procedure da bi se odredile koristi i dividende koje će biti distribuirane; d) da definiše procedure za rešavanje konflikata; i e) da definiše odnose između alijanse i kompanije roditelja.

Po svojoj prirodi alijansa zahteva fleksibilan i agiln stil menadžmenta. Alijansa mora imati strukturu koja se bazira na izazovima sa kojima se suočava. Ona treba da se održava. To znači da ona mora imati raspoložive metode merenja i planove koji će pomoći menadžerima da lociraju teškoće koje treba otkloniti, kao i mogućnosti koje treba iskoristiti. Među najboljim praksama koje uspešne kompanije koriste kada implementiraju alijanse su sledeće (Harbison & Pekar, 1998):

- Stvaraju fleksibilne i agilne organizacione strukture;
- Baziraju strukturu i procese alijanse na strategiji i zahtevima alijanse, a ne na strategijama i zahtevima partnera;
- Prate reakcije konkurenata na alijansu, kao i progres same alijanse;
- Pripremaju detaljne planove i metode merenja sa periodičnim pregledom;
- Oslanjaju se na otvorenu komunikaciju da bi obezbedili fleksibilnost u rešavanju problema, a ne pozivaju se samo na izvorni sporazum alijanse radi upravljanja.

Kao najbolje prakse takođe se ističu: rano definisanje uloga menadžmenta, opunomoćenje menadžera koje im je neophodno da bi ostvarili ciljeve, i omogućavanje da naučeno bilo gde u alijansi bude raspoloživo u celoj alijansi u realnom vremenu (Harbison & Pekar, 1998).

Nekim alijansama je potrebna formalna struktura, dok druge mogu imati potrebu za veoma neformalnom. Nivo formalnosti upravljačke strukture zavisi od tri kriterijuma: (1) značaja ili vrednosti alijanse, (2) kompleksnosti, i (3) potencijala ekspanzije. Kada se partnerstvo smatra dragocnim, postoji podsticaj da se alijansa u višem stepenu formalizuje da bi se zaštitila investicija partnera. Što je partnerstvo kompleksnije, alijansa obično postaje više strukturirana. Kompleksnost često zahteva da alijansa angažuje brojne operativne jedinice ili funkcije. Ako partneri od početka veruju da alijansa ima potencijal da se širi u budućnosti, kao što je joint venture ili čak akvizicija od strane partnera, onda će mnogi stručnjaci povećati formalnu strukturu da bi uvećali šanse rasta posle prvobitnog mandata (Bamford i dr., 2003).

Međutim, značajno je razumeti da iako se formalni proces za upravljanje alijansom može organizovati, mnogi aspekti kooperacije se mogu javiti na neformalnoj osnovi, to jest van formalne strukture. Ona se naročito širi posredstvom personalnih odnosa (Yoshino & Rangan, 1995). Iako se na taj način može izgraditi poverenje, za menadžere je značajno da budu svesni kada je to korisno i da bi to trebalo da bude kontrolisano.

Upravljanje poslovanjem alijanse je značajan aspekt u ciklusu alijanse. To je kritični deo realizovanja sinergija i dodate vrednosti koje su identifikovane u prethodnim fazama. Bez adekvatnog organizovanja resursa i strukture, alijansa je osuđena na propušteno maksimiziranje potencijalnih koristi. Ono što čini upravljanje alijansom komplikovanim potiče od činjenice da se kooperacija fundamentalno razlikuje od konkurencije. Konkurentski procesi su uopšteno dobro shvaćeni i svakodnevno se praktikuju. Nasuprot, kooperativno ponašanje ne nastaje automatski (Beamish & Killing, 1997). Menadžeri koji su dobro uvežbani za konkurentsko ponašanje su teško usvajali kolaborativni stav i razvijali odnose koji se baziraju na poverenju. Strane uključene u poduhvat teže da ostvare svoje *de facto* pravo da sprovedu svoje sopstvene interese na štetu drugih (Buckley & Casson, 1988). Kao posledica, ključni faktori uspeha u kooperativnim procesima se u velikoj meri previdaju (Child &

Faulkner, 1998). Ipak, kolaborativni stav je suštinski za uspešnu alijansu i trebalo bi da bude duboko utemeljen kod partnera (Douma i dr., 2000).

Razlog zašto je ovaj tip menadžmenta post-alijanse tako važan je što su same alijanse po svojoj prirodi na neodređeno vreme i uvek promenljive. Ako svi uslovi između dve kompanije mogu biti određeni i ugovoreni na početku, ne postoji potreba za alijansom; ugovor je dovoljan. Prava alijansa je organizaciona struktura koja omogućava da se deli kontrola nad budućim odlukama i koja upravlja neprekidnim pregovaranjem, odnosno prepoznavanje da je inicijalni sporazum nepotpun. Zbog toga, struktura mora da maksimizira kooperaciju. To je odgovor zašto uspeh u alijansama tako mnogo zavisi od menadžment struktura i od odnosa između kompanija, uključujući personalne odnose između menadžera.

Većina menadžera izjednačava strukturu alijanse sa finansijskim i pravnim aranžmanima, na primer: valuacija doprinosna partnera, mehanizmi deljenja vrednosti, transferne cene, ekskluzivnost, proizvodni i tržišni obim, dužina ugovora i uslovi za izlaz. Iako su to bitni elementi strukture alijanse, drugi elementi su kritični za stvaranje strukture koja donosi uspeh. Oni obuhvataju kontrolu, donošenje odluka, komunikaciju, rešavanje problema i konflikata (Bamford i dr., 2003).

Alijanse koje se ne baziraju na kapitalu ispoljavaju potrebu za upravljačkom strukturom koja je više regulisana, nego kapitalne alijanse, jer partneri međusobno nemaju vlasničke veze. Kapitalni entiteti kao što su joint ventures obično imaju odbor direktora i postavljen sistem korporativnog upravljanja da vodi poslovanje, koji obezbeđuje da se problemi upravljanja ne ignorišu. Nasuprot, nekapitalne alijanse nemaju formalnu nezavisnu organizaciju, što često komplikuje razdvajanje taktičkog od strateškog menadžmenta. One se oslanjaju na "virtualnu organizaciju" gde se donošenje i izvršavanje odluka dešava u okviru labavo povezanih uprava i zajedničkih timova (Bamford i dr., 2003).

Partneri treba da razlikuju strukturne nivoe uključene u alijansu. Glavna ideja je da se razdvoje linije strateškog upravljanja od taktičkog menadžmenta, i funkcionalnog poslovanja. U većim organizacijama "izvršni novo" bi mogao da bude pridodat ili zamenjen "nivoom direktora". Glavna funkcija viših nivoa je da postave strateški pravac alijanse, kontrolišu performanse i reafirmišu odnos. Obično, članovi na ovom nivou formalizuju svoju funkciju u upravni odbor alijanse. Menadžeri na "taktičkom nivou menadžmenta" će mnogo češće ispunjavati i baviti se taktičkim donošenjem odluka, upravljanjem resursima, kao i savetovanjem sledećeg nivoa. Zaposleni na "operativnom ili funkcionalnom nivou" izvršavaju stručni posao alijanse, pri čemu se angažovanje među partnerima najviše javlja na ovom nivou.

Sistematična struktura za donošenje odluka povećava brzinu donošenja odluka, kontroliše uticaje i stvara atmosferu poverenja. Stvaranje protokola odluka postavlja temelj za dobro upravljanje. Protokol odluka će identifikovati odluke koje treba da se donesu, a onda preneti prava donošenja odluka različitim donosiocima odluka. Bamford i dr. (2003) predlažu sledeće korake za zajedničko donošenje odluka. Usvajanje vodećih principa proizašlih iz vizije na kojima će partneri bazirati proces odlučivanja. Nakon nabiranja najznačajnijih odluka s kojima će se alijansa suočiti, trebalo bi da budu identifikovani ključni stejkholderi koji bi mogli da odlučuju o tim pitanjima, utiču na odluke ili njihovo sprovođenje (Schoenberg, 2005). Stvaranje

spektra odluka povlači za sobom definisanje načina na koji će se donositi odluke. Neke odluke zahtevaju zapovest, dok je za druge potrebno delegiranje. Međutim, jezgro saradnje počiva na pregovaranju, konsultaciji i obaveštavanju. U poslednjem koraku, donosioci odluka mogu temeljno proučiti listu odluka pojedinačno. Stejkholder se mapira prema odluci i jasno obavezuje u pogledu toga kako da postupi sa odlukom.

Kontrola je upravljački proces čija se kompleksnost povećava sa brojem uključenih organizacija. To je proces putem kojeg organizacija može uticati na ponašanje i rezultat partnera. Partneri moraju doneti uzajamno prihvatljivo rešenje za kontrolu, s obzirom na ciljeve alijanse i prirodu zavisnosti partnera od alijanse. Takođe bi trebalo da prave razliku između strateških i operativnih nivoa kontrole. Strateške kontrole obično obuhvataju aranžmane kapitala, postavljanje ključnih menadžera, i prava odlučivanja. Kooperacija često funkcioniše najbolje ako partneri veruju da imaju jednak uticaj nad strateškim pravcem koji će usvojiti.

Za operativnu kontrolu, partner može preuzeti rukovodstvo u kontrolisanju funkcionalnih područja u kojima ima bolju ekspertizu, iskustvo ili znanje. Najznačajniji mehanizmi operativne kontrole obuhvataju: projektne planove, Gantove dijagrame, sastanke projektnog tima, monitoring napredovanja projekata i obezbeđivanja resursa za alijansu, naročito finansijskih. Jedan od fokusa operativne kontrole mora biti sprečavanje nenamernog prenošenja poverljivih informacija izvan sporazuma. To je naročito značajno ukoliko konkurenti intenzivno kooperiraju putem alijansi (Harbison & Pekar, 1998). Partneri to mogu ostvariti uvođenjem uloge čuvara ulaza (eng. *gatekeeper*).

Pošto nekapitalne alijanse imaju manje formalne menadžment strukture, nego kapitalni joint venture, partneri ne mogu tražiti kontrolu nad alijansom, već fleksibilnost. Pored toga, kontrola ne počiva isključivo na formalnim pravima, kao što su vlasništvo i ugovorni aranžmani. Ona se, takođe, može oslanjati na neformalne prakse posredstvom bliskih personalnih veza sa menadžerima alijanse i kadrovima (Child & Faulkner, 1998).

Na nivo kontrole u joint ventures-ima utiču tri postavke menadžmenta. U zajedničkoj ili podeljenoj postavci menadžmenta, funkcionalni menadžeri potiču od oba partnera. U ovom slučaju, oba partnera imaju jednako značajne uloge donošenja odluka. Idealno, svaki partner bi trebalo da upravlja različitim funkcionalnim aktivnostima za koje ima ključne kompetencije, odnosno aktivnostima u kojima partner ima specifične organizacione prednosti. U postavci dominantnog partnera, jedan partner će dominirati u procesu donošenja odluka, dok će drugi imati više pasivnu ulogu (Child & Faulkner, 1998). Treća opcija je partnerstvo koje se nezavisno kontroliše. Oba partnera imaju relativno malu kontrolu entiteta, iako ga obojica poseduju.

4.2.5. Usvajanje portfolio pristupa

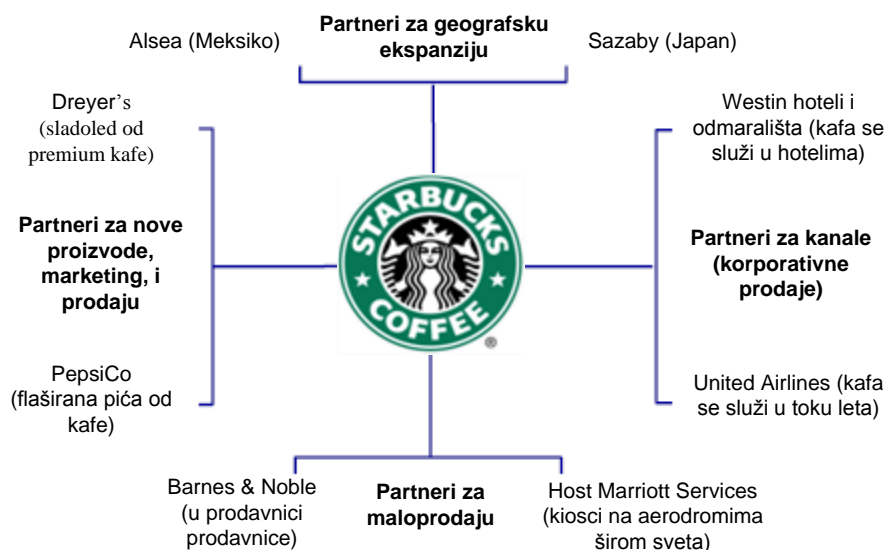
Danas se mnoge organizacije angažuju u više strateških alijansi simultano, kao na primer Philips i Siemens koji imaju više od hiljadu alijansi, i zbog toga se suočavaju sa izazovom da upravljaju celokupnim portfolio alijansi (Hoffmann, 2005). U savremenom poslovnom okruženju nije dovoljno da kompanija samo bude uključena

u više alijansi, ona takođe mora da upravlja portfoliom kao celinom. Alijanse kompanije sa dva različita partnera mogu ili komplementirati jedna drugu, ili se sukobiti. Isto važi za portfolio više alijansi. Jedan od mogućih pristupa koji doprinosi povećanju uspeha alijansi organizacije je primena koncepta upravljanja portfoliom alijansi, što zahteva prilagođavanje organizacionog modela.

Pod portfoliom alijansi se podrazumeva razmatranje mreže alijansi iz perspektive fokusne kompanije, npr., fokusiranje na sve alijanse koje posmatrana kompanija ima (Hoffman, 2007). Dakle, to je skup odvojenih bilateralnih alijansi u koje je ušla organizacija (Doz & Hamel, 1998). Konfiguracija celokupnog portfolia alijansi i upravljanje njegovom evolucijom postaje značajno strateško i organizaciono pitanje za organizacije angažovane u više alijansi.

Dobar primer uspešnog upravljanja portfoliom alijansi je Starbucks Coffee koji je izvršio leveridž brenda i koncepta posredstvom velikog skupa interorganizacionih odnosa (Slika 40) (Kuglin & Hook, 2002). Starbucks-ove partnere, između ostalih, čine:

- 1) Organizacije koje olakšavaju ulazak na nova tržišta;
- 2) Kupci uključujući United Airlines, Westin Hotels, itd.;
- 3) Maloprodavci poput Marriott, Barnes & Noble i Chapters; i
- 4) Proizvođači komplementarnih proizvoda uključujući PepsiCo i Dreyer's Ice Cream.



Slika 40: Portfolio alijansi Starbucks Coffee-a (Kuglin & Hook, 2002)

Upravljanje portfoliom alijansi treba da obezbedi konzistentan pristup za planiranje alijansi i kriterijum odlučivanja koji će omogućiti selekciju alijansi i definisanje prioriteta, kao i uspešno sprovođenje strategije organizacije kroz realizaciju odgovarajućih alijansi na što je moguće efikasniji i efektivniji način. Dosledna primena praksi discipline upravljanja multi- alijansama na nivou portfolia pruža organizaciji mogućnost da (Prokić & Ranković, 2008):

- Odredi alijanse koje su usklađene sa organizacionim strategijama i ciljevima;

- Najbolje iskoristi raspoložive resurse usredsređujući se na alijanse najvišeg prioriteta;
- Pravilno proceni kako alijanse doprinose uspehu portfolia; i
- Preduzme menadžment akcije da održi portfolio u saglasnosti sa ciljevima biznisa.

Životni ciklus upravljanja portfoliom alijansi obuhvata sledeće procese (Prokić & Ranković, 2008):

- Identifikovanje, karakterisanje i finansiranje alijansi koje su u saglasnosti sa strategijom organizacije. Upravljanje organizacionim potrebama za resursima, kapacitetom i sposobnostima.
- Merenje performansi da bi se obezbedilo da alijanse zajednički zadovoljavaju portfolio strategiju.
- Identifikovanje i preduzimanje korektivnih akcija u alijansama koje nisu u saglasnosti sa ciljevima portfolia i nalozima.
- Uspostavljanje efektivne komunikacije i mehanizama izveštavanja koji omogućavaju blagovremeno, bazirano na činjenicama, donošenje odluka koje se tiču alijansi i ukupnog portfolia.
- Implementiranje procesa kontinuiranog poboljšavanja portfolia.

Svako sveobuhvatno upravljanje portfoliom alijansi bi kao minimum trebalo da uključi sledeće opšte procese: (1) odabir alijansi; (2) prioritizaciju / re-prioritizaciju alijansi; (3) monitoring portfolia; (4) procenu portfolia; (5) korektivne akcije menadžmenta; i (6) okončavanje i zamenu alijansi.

U pogledu planiranja, na nivou portfolia alijansi se zahteva odgovarajuća alokacija resursa i prioritizacija alijansi (Dyer i dr., 2001). Jedan od glavnih razloga neuspeha upravljanja portfoliom alijansi je neshvatanje potrebe da se upravlja uzajamno zavisnim multi-alijansama obezbeđivanjem njihove uzajamne kompatibilnosti na nivou portfolia. Ova situacija se pogoršava kada odabrane alijanse nemaju jasan odnos ili vezu sa korporativnom strategijom. Stoga je od posebnog značaja cilj da se dostigne ukupni optimum portfolia, pošto lokalna racionalnost optimizovanja rezultata svake pojedinačne alijanse može imati negativan uticaj na ostale alijanse. Zbog potencijalnih pozitivnih ili negativnih sinergija između alijansi, veće su i mogućnosti, i opasnosti (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2004). Pored toga, nastali portfolio miks ne sme premašiti kapacitet resursa ili sposobnosti organizacije. Što se tiče pregovaranja, kompanija treba da razvije sposobnost da simultano pregovara sa više partnera o različitim alijansama.

Tokom faze implementacije portfolia alijansi raste problem organizovanja alijansi, jer treba da se ostvare identifikovane sinergije u prethodnim fazama. Ako alijansa i / ili portfolio ne zadovoljavaju ili prekoračuju ciljeve, kritično je da se identifikuje uzrok, razvije korektivni akcioni plan, a potom da se proverava i prati stanje da bi se obezbedilo da se sprovede akcija i reši problem. Kontrola alijansi bi trebalo da se odnosi i na nivo pojedinačnih alijansi, i portfolia alijansi, uzimajući u obzir korporativnu strategiju (Bamford & Ernst, 2002). Dakle, upravljanje portfoliom alijansi je holistički pristup koji prepoznaje da je uspeh portfolia pod uticajem

performansi svih alijansi u okviru portfolia, kao i njihove direktne / indirektne zavisnosti i raspoloživih resursa.

Hoffmann (2005) ističe da su za profesionalno upravljanje portfoliom alijansi neophodna sledeća četiri zadatka upravljanja multi- alijansama:

- (1) Razvoj i sprovođenje portfolio strategije, npr., glavnog strateškog pravca za sve alijanse u određenoj poslovnoj jedinici (strategija alijansi) i opštih pravila za upravljanje svim alijansama celokupne kompanije (politika alijansi).
- (2) Monitoring portfolia, npr., monitoring i kontrolisanje doprinosa portfolia alijansi da se implementiraju poslovne strategije (monitoring strategije alijansi), i korporativne strategije (monitoring politike alijansi).
- (3) Koordinacija portfolia da bi se iskoristile sinergije i izbegli konflikti među alijansama.
- (4) Institucionalizovanje upravljanja multi- alijansama, npr., uspostavljanje sistema upravljanja alijansama da bi podržao druge zadatke upravljanja multi- alijansama.

4.2.5.1 Portfolio strategija

Fundamentalni zadatak upravljanja više alijansi je formulisanje i sprovođenje portfolio strategije ili strategije alijansi (Hoffman, 2007)², na primer, strategije za ciljno orijentisanu konfiguraciju i razvoj portfolia alijansi. Strategije portfolia alijansi utiču na poziciju posmatrane organizacije u interorganizacionom polju sa ciljem poboljšanja resursne baze i legitimnosti organizacije. Pošto razvoj portfolia alijansi koevoluiru sa razvojem kompanije i okruženja, portfolio strategija treba da potiče iz strategije kompanije. Idealno, strategija diktira zašto je svaki partner i struktura bolja nego druge opcije, šta kompanija očekuje, kako se upravlja rizicima i kako će nova alijansa biti koordinirana sa drugim. Iako to znaju, kompanije prave alijanse bez jasne strategije. Vrbovati što je moguće više partnera nije strategija, i što je najgore, to može iscrpeti vitalne resurse kompanije. U principu, podudarno razlici između korporativne strategije i biznis strategije, portfolio strategije treba da budu dizajnirane i implementirane na korporativnom i biznis nivou.

Na korporativnom nivou, zadatak politike alijansi je da strateški uskladi sve aktivnosti alijansi kompanije sa korporativnom strategijom i vrednostima. Politika alijansi determiniše principe i direktive koje pokrivaju aplikaciju alijansi u kompaniji. Ona uključuje (Hoffmann, 2005):

- Opšte principe upravljanja, kontrolisanja i nadgledanja alijansi;
- Opšte zahteve koje partneri treba da zadovolje;
- Pravila u područjima (poslovi, koraci stvaranja vrednosti) i situacijama (uslovi okruženja) u kojima kooperirati (ili ne kooperirati);
- Pravila o tome kako kooperirati (konfiguracija pojedinačnih alijansi i celokupnog portfolia);
- Osnivanje 'funkcije koja je posvećena alijansama' (Kale i dr., 2002), i stvaranje infrastrukture za uspešno upravljanje portfoliom alijansi.

² Hoffman (2007) koristi termine 'strategija portfolia alijansi,' 'strategija alijansi' i 'portfolio strategija' kao sinonime.

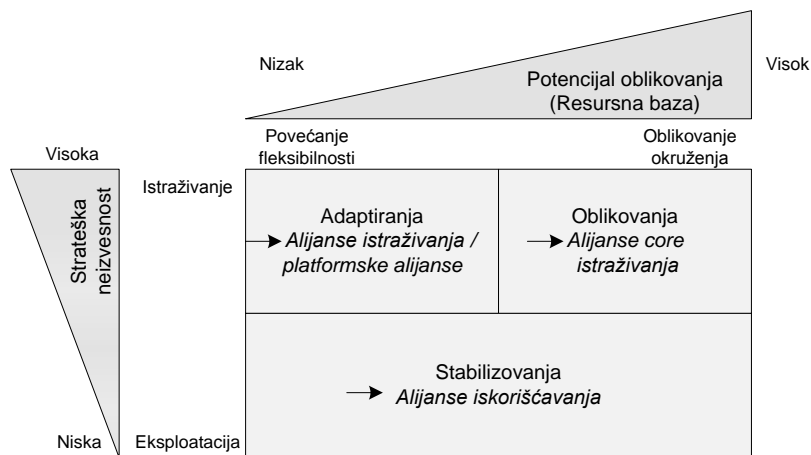
Strateško usklađivanje portfolia alijansi se primarno odvija na biznis nivou, na kom je zadatak strategije alijansi da strateški uskladi sve alijanse biznis jedinice (divizije) sa biznis strategijom. Strategije alijansi, izvedene iz biznis strategije, determinišu ciljeve svih alijansi biznis jedinice (npr., razvoj nove tehnologije ili ulazak na novo tržište) i konfiguraciju portfolia biznis alijansi.

Kao što je već ukazano, kompanije obično sprovode strategije alijansi ili da bi istraživale nove resurse i adaptirale se na promenljivo poslovno okruženje, ili da bi efikasno iskoristile i maksimizirale (eng. *leverage*) postojeće resurse. Strategije alijansi koje potpomažu traženje novih resursa mogu biti tehnološki ili tržišno orijentisane.

Uzimajući u obzir veliku stratešku neizvesnost, kompanije mogu ili da iskorišćavaju postojeću resursnu bazu i čekaju da razviju nove resurse i sposobnosti, dok se neizvesnost ne smanji, ili posredstvom istraživanja da nastoje da promene resursnu bazu i ranije iskoriste mogućnosti stvorene evolucijom okruženja. Alijanse mogu pomoći da se smanji ovaj kompromis i stvori balans između iskorišćavanja postojećih kompetencija i razvoja novih kompetencija (Baden-Fuller & Volberda, 1998). Deo alijansi pomaže da se maksimalno iskoriste postojeći resursi, dok drugi deo pomaže da se istražuju novi resursi (Hoffmann, 2005). Alijanse dopuštaju organizacijama da istraže nove biznis aktivnosti, korak po korak, i razviju nove resurse vršenjem sekvencijalnih ulaganja sa limitiranim rizikom (Brown & Eisenhardt, 1997). Čim je strateška neizvesnost smanjena, postoji opcija da se potpuno pripoji i integriše jedinica kooperacije ili da se napravi uzastopno zajedničko ulaganje sa partnerom(ima) (iskorišćavanje).

Na jednoj strani, organizacije mogu aktivno da smanje neizvesnot okruženja i utiču na to kako će okruženje evoluirati razvojem svoje resursne osnove na fokusiran način. Alijanse pomažu da se predvidi i utiče na ponašanje kupaca i konkurenata ili da se ustanove tehnički standardi. Na drugoj strani, organizacije mogu poboljšati način na koji se one strateški adaptiraju nepredvidivom razvoju okruženja korišćenjem svojih portfolia alijansi da brzo i fleksibilno pristupe različitim vrstama resursa bez visokih i nepovratnih ulaganja. Sprovođenjem hibridne strategije, organizacija može koristiti veći deo investicija da razvije specifičnu sposobnost, dok vrši mala alternativna ulaganja da bi se zaštitila od gubitka u slučaju da druge sposobnosti postanu suštinske za uspeh. Primeri korišćenja alijansi da se implementira takva hedžing strategija se posebno mogu naći u industrijama visoke tehnologije (Wernerfelt & Karnani, 1987).

Izbor strategije alijansi- i stoga konfiguracije portfolia alijansi- je zavisan od potencijala oblikovanja fokusne kompanije i od strateške neizvesnosti sa kojom se suočava (Slika 41).



Slika 41: Tipovi strategija alijansi (Hoffmann, 2007)

Potencijal oblikovanja fokusne organizacije je predstavljen snagom njenih resursa u posmatranom polju aktivnosti. Ahuja (2000) pravi razliku između tri tipa resursa koji mogu uticati i koji su pod uticajem aktivnosti alijanse organizacije: (1) tehnički kapital; (2) komercijalni kapital; i (3) socijalni kapital.

Tehnički kapital predstavlja sposobnost organizacije da stvori nove proizvode, procese i tehnologije (tehnološka kompetencija). Komercijalni kapital je sposobnost organizacije da efikasno komercijalizuje razvijene proizvode i dobije profite od njih (marketing i administrativna kompetencija). Kombinacija tehničkog i komercijalnog kapitala gradi bazu kompetencije organizacije u određenom poslu. Tehnološka i komercijalna kompetencija obuhvata opipljiva i neopipljiva sredstva, kao i organizacione sposobnosti koje se koriste da se steknu, primene, razviju i obnove ta sredstva. Socijalni kapital predstavlja poziciju organizacije u interorganizacionom polju. Koristi koje organizacija dobija iz njenih interorganizacionih odnosa obuhvataju pristup dodatnim resursima i obezbeđenje legitimnosti.

Strateška neizvesnost je neizvesnost koju opažaju viši rukovodioci organizacije u pogledu konsekvenci strateških odluka nastalih zbog nejasnog razvoja okruženja (Daft i dr., 1988). Tip i stepen neizvesnosti okruženja su najznačajniji za strateške odluke. Neizvesnost okruženja se obično razlikuje po svojim izvorima: neizvesnost regulative, tehnološka neizvesnost, neizvesnost tržišta i konkurentska neizvesnost. Strateška neizvesnost može biti definisana kao opažena neizvesnost okruženja u bitnim sektorima okruženja u odnosu na opaženi relativni značaj pojedinačnih sektora. Pored toga, bitna je distinkcija između egzogene i endogene neizvesnosti (Folta, 1998). Endogena neizvesnost može biti pod uticajem strateških akcija posmatrane organizacije, npr., alijansi, dok egzogena neizvesnost zavisi od faktora na koje kompanije ne mogu da utiču ili da ih modifikuju kroz vreme.

Velika strateška neizvesnost, zbog volatilnosti i kompleksnosti okruženja, pospešuje strategije istraživanja posredstvom alijansi (Park i dr., 2002), koje mogu biti korišćene ili da se aktivno oblikuje okruženje prema poslovnoj strategiji kompanije, ili da se adaptira razvoj biznisa otkrivenim promenama okruženja. Oba modela organizacione promene zahtevaju istraživanje novih mogućnosti. Koja strategija alijanse će biti odabrana, posebno zavisi od snage resursa kompanije u području (Wernerfelt & Karnani, 1987). Što je veća tehnološka i komercijalna kompetencija kompanije i socijalni kapital u tom biznisu, veći je njen potencijal oblikovanja i verovatnije je da

će preferirati fokusiran način istraživanja (strategija oblikovanja). Na drugoj strani, ako je potencijal oblikovanja minimalan, kompanija je prinuđena da poveća svoju stratešku fleksibilnost i da se reaktivno adaptira na evoluciju okruženja (strategija adaptiranja). U svakom slučaju, kompanije treba da doprinesu neku vrstu tehnološke ili komercijalne sposobnosti, ako žele da uđu u partnerstva koja obećavaju (Ahuja, 2000).

Razvojni pravac obično evoluira, od adaptiranja ka oblikovanju i iskorišćavanju (stabilizovanju), prema stanju strateške neizvesnosti i resursne baze organizacije. Međutim, iznenadno povećanje egzogene strateške neizvesnosti može dovesti do strateškog povraćaja na strategiju istraživanja ili hibridnu strategiju.

Konfiguracija portfolia biznis alijansi zavisi od odabrane strategije alijansi. Strategija alijansi određuje broj, širenje, redundanciju i intenzitet interorganizacionih odnosa posmatrane kompanije da bi alijanse optimalno doprinele ostvarivanju njene biznis strategije. Konfiguracija portfolia alijansi će se razlikovati u zavisnosti da li je glavni strateški cilj istraživanje ili iskorišćavanje, ili balansiranje oba cilja. Tipična strategija istraživanja zahteva više alijansi sa različitim partnerima, koji se češće menjaju, sa intenzitetom veza koji je ponekad jak (ključne alijanse), a ponekad slab (alijanse ispitivanja), dok strategija iskorišćavanja zahteva samo nekoliko alijansi sa sličnim partnerima i jak intenzitet veza.

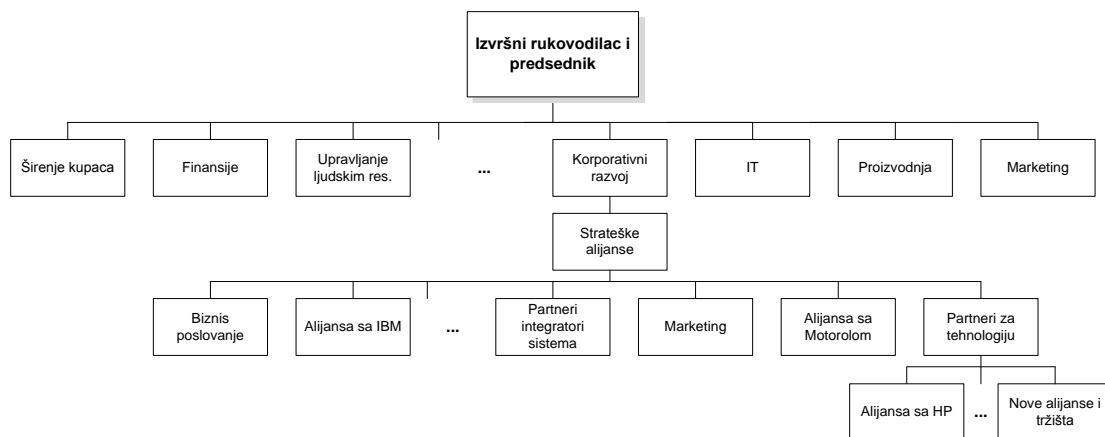
Strategija alijansi i odgovarajuća konfiguracija portfolia moraju obezbediti bazu za strateški pravac pojedinačnih alijansi. Stoga, svaka šansa da se sklopi novo strateško partnerstvo prvo mora biti proverena u pogledu toga da li je to strateško partnerstvo u saglasnosti sa globalnom strategijom alijansi kompanije. To je jedini način da se izbegne nezaustavljiv rast alijansi i obezbedi konzistentnost portfolia alijansi.

4.2.5.2 Uspostavljanje organizacione jedinice posvećene interorganizacionim odnosima

Da bi se u velikim kompanijama profesionalizovale i standardizovale prakse upravljanja multi- alijansama treba da se stvore specijalizovane pozicije i bar privremeno da se centralizuju značajni zadaci upravljanja alijansama. Prema Hoffmann-ovom (2005) istraživanju, 36% kompanija je centralno institucionalizovalo upravljanje alijansama kao deo departmana za korporativni razvoj (korporativna strategija), a 18% je formiralo departman za upravljanje alijansama na korporativnom nivou. Otprilike 28% je formiralo specijalizovane pozicije za upravljanje alijansama i na korporativnom nivou, i na nivou poslovnih jedinica (divizija), obično kao deo departmana za razvoj biznisa. Približno 18% proučavnih kompanija je formiralo centre kompetencija za upravljanje alijansama samo na nivou poslovnih jedinica.

Kada su kompanije veoma diverzifikovane, one postavljaju centre kompetencija za upravljanje alijansama na biznis nivou, gde se većina zadataka funkcije koja je posvećena alijansama obavlja. Manje diverzifikovane kompanije postavljaju svoju funkciju koja je posvećena alijansama ili na korporativnom nivou, ili i na korporativnom i na biznis nivou.

Kao primer kompanije koja ima iskustva sa alijansama često se navodi Cisco Systems. Kompanije koje imaju uspeha sa alijansama prvo postavljaju strategiju, a potom sklapaju posao. Na primer, Cisco Systems je impresivno povećao svoju sposobnost putem mnoštva alijansi. Neke alijanse su opstale duži vremenski period, dok su druge bile kratkoročne; neke su usko fokusirane, a druge šire. Takođe, neke su vodile potpunim akvizicijama. Partneri koji su bili uključeni su: Motorola, Sun, EMC, Intel, HP, itd. Međutim, nijedna pojedinačna alijansa nije odgovorna za Cisco-v uspeh. Pre je to način na koji je Cisco integrisao svoje alijanse u koherentnu strategiju i njima upravljao tokom vremena, što mu je omogućilo da dobije najviše iz partnerstava (Gomes-Casseres, 2004). Na šemi koja sledi je prikazano gde su locirane Cisco-ve alijanse u njegovoj organizacionoj strukturi.



Slika 42: Cisco-va služba za alijanse [340]

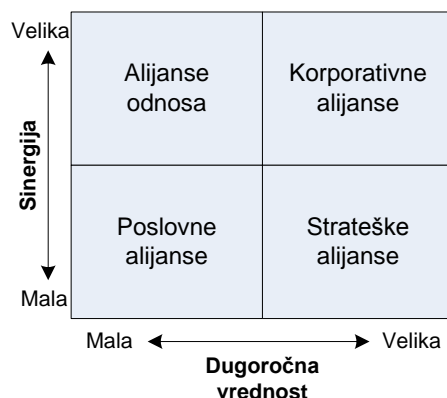
Najznačajniji zadaci funkcije koja je posvećena alijansama su (Hoffmann, 2005):

- Participiranje u strateškom usaglašavanju i konfiguraciji (značajnih) pojedinačnih alijansi i celokupnog portfolia alijansi;
- Koordiniranje alijansi;
- Monitoring alijansi i strategije portfolia;
- Sistematičan razvoj ekspertize upravljanja alijansama: formalizovanje glavnih procesa upravljanja pojedinačnim i multi- alijansama, razvoj standardizovanih metoda i tehnika za upravljanje alijansama.

To pokazuje da centar kompetencija ističe zadatke upravljanja portfoliom. Formiranje centra kompetencija znači da su bar privremeno značajni zadaci upravljanja pojedinačnim alijansama, takođe, centralizovani. Centralizacija olakšava prikupljanje iskustva i razvoj standardizovanih metoda o tome kako se efektivno obavljaju zadaci upravljanja alijansama. Stoga su, u prvom koraku, centralizacija i specijalizacija neophodni preduslovi da se profesionalizuje upravljanje alijansama. Hofmann-ova (2005) empirijska otkrića pokazuju da kada se sistem za upravljanje alijansama uspostavi i profesionalizuju glavni zadaci upravljanja alijansama, većina zadataka upravljanja pojedinačnim alijansama ponovo mogu normalno da se decentralizuju, a centar kompetencija se onda može koncentrisati na nadgledanje sistema upravljanja alijansama i na upravljanje portfoliom.

Efektivan pristup upravljanju portfoliom alijansi je usvojio Royal Philips Electronics formiranjem službe za alijanse. Kompanija koristi jednostavnu matricu da razdvoji

svoje alijanse u četiri grupe na bazi stepena sinergije između partnera i potencijalne dugoročne vrednosti alijanse za Philips (Slika 43) (Cools & Roos, 2005). Poslovne alijanse su u velikoj meri operativne ili taktičke, obično su fokusirane na logistiku ili nabavku. Strateške alijanse se obično fokusiraju na stvaranje novog proizvoda, usluge ili posla. Alijanse odnosa su partnerstva koja su dugotrajna ili obuhvataju više divizija. Konačno, svake godine kompanija identifikuje deset alijansi koje su naročito značajne za njene strateške ciljeve. Svaku od ovih formalno određenih korporativnih alijansi sponzorise član Philips-ovog odbora. Lista korporativnih alijansi se godišnje preispituje.



Slika 43: Matrica alijansi Royal Philips Electronics-a (Cools & Roos, 2005)

Poslovnim i strateškim alijansama upravljaju, na prvom mestu, poslovne jedinice Philipsa koje su formirale partnerstvo. Za ove alijanse, služba za alijanse obično funkcioniše kao centar sposobnosti. Na primer, ona osigurava da svaka divizija proizvoda usvoji odgovarajuću strategiju alijanse; podržava proces alijanse; identifikuje najbolje prakse u upravljanju alijansama i komunicira ih divizijama proizvoda; i u nekim slučajevima upravlja preostalim sredstvima, nakon što je alijansa okončana. Kada se partnerstvo unapredi do statusa alijanse odnosa ili korporativne alijanse, njim upravlja direktno sama služba za alijanse. Posebno, svaka korporativna alijansa ima dodeljenog menadžera alijanse koji je odgovoran za nadgledanje svih poslova između partnera i Philips-a.

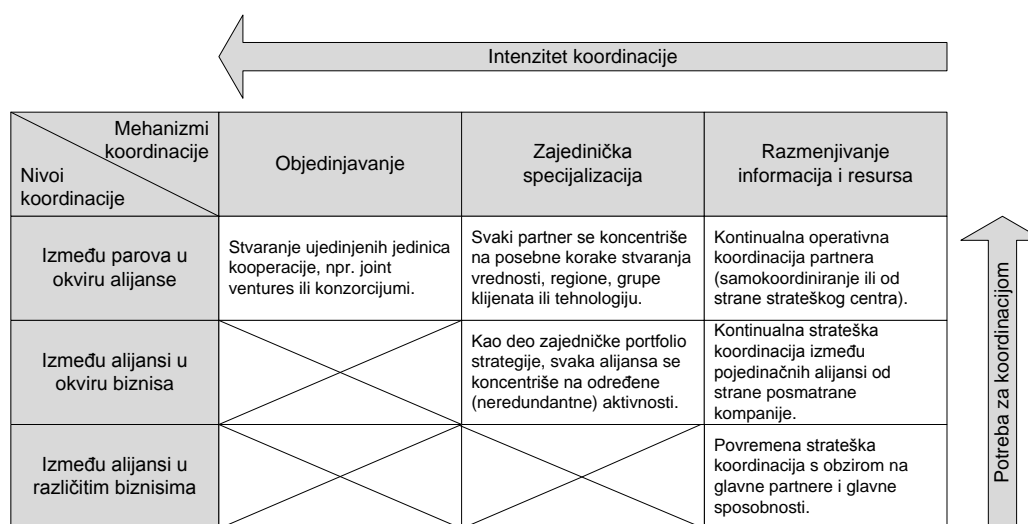
Ovaj pristup ima preimućstvo u smislu fokusiranja pažnje viših rukovodilaca na najbitnije alijanse kompanije u bilo kom datom momentu. Postojanje posebne službe za alijanse je pomoglo Philips-u da uspostavi u celoj organizaciji distinktivne menadžerske kompetencije neophodne za upravljanje alijansama.

4.2.5.3 Koordinacija portfolia

Uzajamne zavisnosti između pojedinačnih interorganizacionih odnosa posmatrane kompanije stvaraju potrebu da se koordiniraju alijanse. Naročito kada se više alijansi koristi da se sprovede zajednički strateški cilj, kompanije treba da koordiniraju način na koji razvijaju pojedinačne alijanse sa najvažnijim ciljem ili bazičnom strategijom. Cilj koordinacije portfolia je da se iskoriste sinergije pri sprovođenju strategije portfolia i izbegnu konflikti među alijansama na svim nivoima. Konflikti u interorganizacionim odnosima se uglavnom javljaju kada se oni preklapaju, na primer, kada su oni delimično ili potpuno redundantni. Međutim, na drugoj strani,

redundantni odnosi mogu povećati pouzdanost informacija i resursa kojima posmatrana kompanija raspolaže i smanjiti zavisnost od jednog partnera (Hoffmann, 2005).

Uopšteno, sinergije između alijansi se mogu iskoristiti transferisanjem informacija i resursa iz jedne alijanse u drugu i zajedničkom specijalizacijom između alijansi. Transferisanje informacija i resursa omogućava ekonomije širine, a zajednička specijalizacija dopušta ekonomije obima. Pored toga, objedinjavanje aktivnosti i resursa da bi se formirala jedna ujedinjena jedinica kooperacije između parova organizacija može stvoriti sinergije (ekonomije obima). Intenzitet koordinacije je najveći kada se objedinjavaju aktivnosti i resursi, a najmanji u razmeni informacija i odnosima (Slika 44).

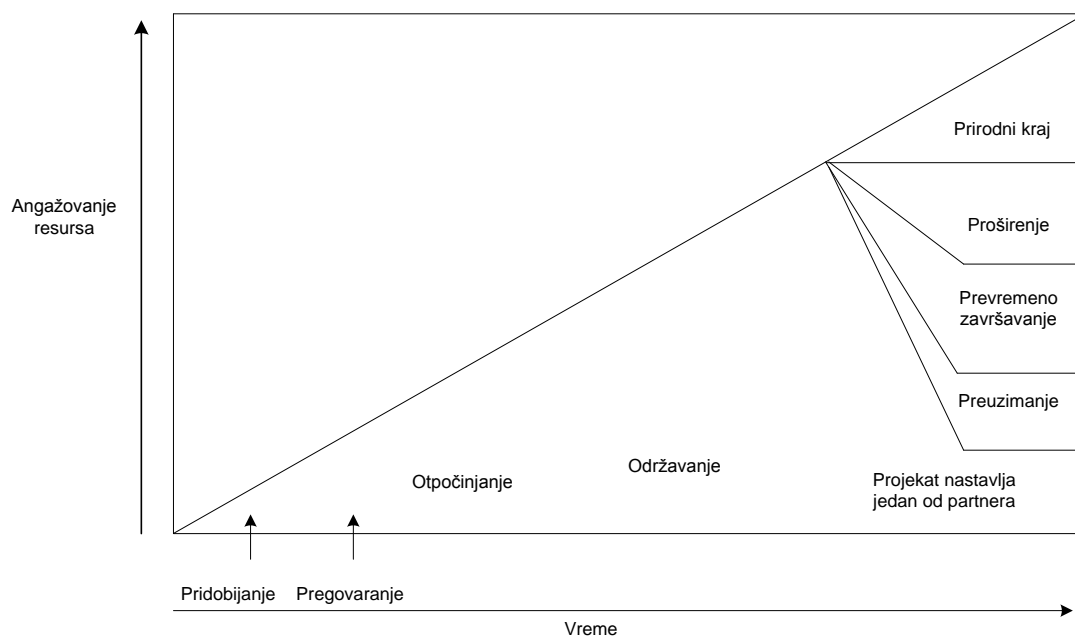


Slika 44: Mehanizmi koordinacije alijansi (Hoffmann, 2005)

4.2.6. Okončanje partnerstva

Dussauge i Garrette (1999) identifikuju više opcija razvoja koji vode reorganizaciji ili okončavanju alijanse (Slika 45):

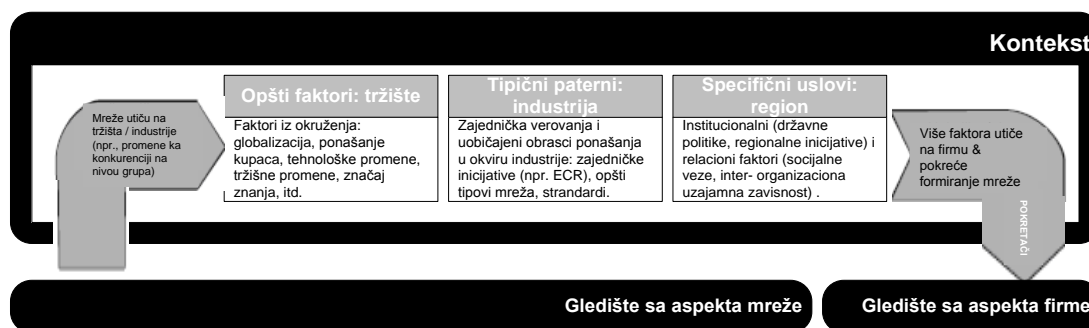
- Alijansa se prirodno završava kada se ciljevi zbog kojih je ona formirana ostvare.
- Alijansa se produžava ili proširuje. Partnerske organizacije odlučuju da produže saradnju preko uzastopnih generacija zajedničkog proizvoda ili je šire na nove proizvode ili projekte.
- Prevremeno završavanje. Partnerske organizacije rasformiraju alijansu pre nego što su početni ciljevi ostvareni.
- Jedan partner nastavlja zajednički projekat sam, dok se drugi partner povlači pre nego što se opipljivi rezultati ostvare.
- Jedan partner preuzima drugu partnersku organizaciju. Alijansa se završava kada jedan partner pripoji drugog partnera.



Slika 45: Model životnog ciklusa strateških alijansi (Dussauge & Garrette, 1999)

4.3. Posmatranje mreže sa aspekta okruženja

Kontekstno gledište je povezano sa industrijskim faktorima i faktorima iz okruženja, i kontingencijama koji utiču na način na koji firme i mreže interaguju jedne sa drugima [343]. Okruženje ili kontekst firme i mreže pruža objašnjenje za pokretanje mreža (prednosti saradnje, nivo fragmentacije), postojanje specifičnih tipova ili konfiguracija (dominantnih modela, poslovnih logika, standarda), kao i mikro uslova koji mogu voditi firmu da inicira novu mrežu. U isto vreme, formiranje mreža utiče i oblikuje tržišta, industrije i geografske regione, i može podstaći dalje promene u organizacionim paternima i voditi ka većoj aktivnosti mreža nego pre (Slika 46) (Riemer i Klein, 2006).



Slika 46: Okruženje mreže (Riemer i Klein, 2006)

Samo do pre 1980-ih konkurencija je bila slabija, tako da kompanije nisu imale potrebu da se ističu u svim sposobnostima ili učestvuju globalno. Često je bila dovoljna samo jedna distinktivna sposobnost da se zadovolji veliko tržište. U poređenju sa današnjim aktivnostima, intenzitet promena u tehnologijama i na tržištima bio je umeren, a industrijske granice su bile jasno definisane i generalno nisu

bile globalne. Ako je organizaciji nedostajala sposobnost, ona je izdvajala vreme da je razvije ili je kupovala putem akvizicije.

Akcionari su bili relativno strpljivi i manje zahtevni u pogledu profitabilnosti i zarada. Najveće preokupacije stratega i planera su bile tržišna segmentacija, aplikacija portfolio modela (da bi se kategorizovali različiti poslovi i odredila alokacija resursa kompanije) i kompetitivne strategije. Model “komande i kontrole” koji se razvijao tokom proteklog veka još uvek je uspešno funkcionisao (Harbison i dr., 2000). U međuvremenu došlo je do velikih promena.

Opšti tržišni pokretači na makro nivou koji favorizuju stvaranje organizacionih mreža i mogu biti odgovorni za povećanje kooperacije između firmi u poslednjih nekoliko decenija su: tehnološke promene, globalizacija, promenjive potrebe kupaca i fragmentirana tržišta, povećanje intenziteta informacija i značaja znanja (Rierner i Klein, 2006).

Sklonost firmi da formiraju interorganizacione mreže je podstaknuta ne samo opštim tržišnim silama, već takođe specifičnim tipovima organizovanja koji preovladavaju u određenoj industriji ili tržišnom segmentu (outsourcing, standardizacija, ko-opeticija) i specifičnim mikro uslovima na regionalnom ili u relacionom okruženju, kao što su postojanje poslovnih šansi, preuzimanje inicijative, i socijalne mreže.

5. DIZAJN INTERORGANIZACIONIH ODNOSA

Samo u malom broju slučajeva su mreže proučavane kao forma organizacije, bez obzira da li je fokus na interorganizacionim mrežama u njihovom širem institucionalnom okruženju, ili se usvaja više menadžerski pristup- kako da se dizajniraju, upravljaju, i kontrolišu mreže da bi se smanjile neizvesnosti i poboljšala konkurentna pozicija (Grabher & Powell, 2004). Grandori (1997) je takođe ukazao da iako je za internu organizaciju firmi razvijen širok i teorijski baziran repertoar organizacionih formi i procedura za organizacioni dizajn, takvi alati su nedovoljno razvijeni u relativno novom području interorganizacione organizacije.

Termin organizacija je tradicionalno definisan veoma široko kao način organizovanja transakcija (Williamson & Ouchi, 1981). Preciznije razgraničenje koncepta je ponudio Palay (1984, str. 265) koji ga definiše kao “skraćeni izraz za institucionalni okvir u kojem su ugovori inicirani, dogovarani, praćeni, adaptirani, i prekinuti.” Drugim rečima, Heide (1994, str. 74) definiše interorganizacionu organizaciju kao multidimenzionalni fenomen koji obuhvata iniciranje, prekidanje i održavanje redovnih odnosa između skupa strana. Doz i Hamel (1998) definišu organizaciju alijanse kao način kako se alijansom upravlja, kako je organizovana i regulisana putem sporazuma i procesa, i kako partneri kontrolišu i utiču na njen razvoj i performanse tokom vremena. Organizacija mreže ima za cilj da uspostavi strukture i mehanizme koji su neophodni za održavanje kontinuirane koordinacije između članova mreže (Johnston & Vitale, 1988).

U skladu sa navedenim, Albers (2010) definiše sisteme organizacije alijanse kao skup formalnih i neformalnih aranžmana koji se koriste za upravljanje, organizovanje, i regulisanje alijanse. Ti sistemi imaju jedinstvenu strukturu i koriste mehanizme da koordiniraju, prate i utiču na razvoj alijanse i njenih performansi tokom vremena. Sistemi su rezultat svesnog procesa dizajna koji se obavlja da bi se zadovoljili specificirani rokovi i uslovi interorganizacionog sporazuma između partnerskih firmi. Domen dizajna sistema organizacije alijanse se isključivo fokusira na interorganizacione odnose. Stoga su sistemi organizacije alijanse jedinstvene organizacione forme, specifičan tip organizacije, koje u principu treba da budu dostupne za opis i analizu kroz koncepte i otkrića iz tradicionalnih istraživanja organizacione teorije (Grandori, 1997). Međutim, ovi koncepti i otkrića treba da budu adaptirani da bi omogućili razmatranje specifičnosti alijansi (Albers & Zajac, 2008). Te specifičnosti alijansi su njihov status drugog reda i karakteristike samoorganizovanja (Borys & Jemison, 1989; Garrette & Dussauge, 2000).

Albers i Zajac (2007) konceptualizuju alijanse kao organizacije drugog reda koje nemaju karakteristiku unitarnog (korporativnog) aktera (Borys & Jemison, 1989). Organizacija alijanse se razlikuje od organizacije firme u tome što akteri koji se organizuju nisu individue već firme. Firme su ugovorne strane alijanse koje se dogovaraju o kooperativnom odnosu, udružuju resurse i razmenjuju robe i usluge (Theurl, 2005). Partnerske firme se dobrovoljno udružuju i saglasne su da se odreknu određenih sloboda, da potčine delove svojih aktivnosti pod režim sklopljenog sporazuma o alijansi. Stoga se alijansama uvodi dodatni organizacioni domen: organizacije prvog reda partnerskih firmi, koje čine individue (zaposleni organizacije), su komplementirane organizacijom drugog reda, npr., alijansom konstituisanom od (delova) partnerskih firmi kao članica.

Posebno važno pitanje u ovom kontekstu se odnosi na verovatnoću da će se organizacije prvog i drugog reda sukobiti, što se obično manifestuje u nedovoljno jasnim ili delimično suprodstavljenim podsticajima ili efektima koordinacije (Cravens i dr., 2000; Doz & Hamel, 1998). Uslovi sporazuma o alijansi obavezuju pojedinačne firme, a ne pojedinačnog radnika ili zaposlenog. To znači da firma treba da obezbedi u okviru sopstvenog organizacionog domena da se uslovi sporazuma o alijansi ispune. Stoga je organizacija alijanse konačno usmerena na uticanje na menadžere partnerskih firmi (kao autoritete odlučivanja u okviru firme) da se ponašaju na način koji podržava ciljeve alijanse (Doz & Hamel, 1998).

Iako se partnerske firme odriču određenih prava i resursa, one ne prepuštaju njihovu celokupnu autonomiju. Stoga, pregovaranje igra glavnu ulogu u procesima donošenja odluka alijansi (Garrette & Dussauge, 2000). Nepostojanje jednog glavnog autoriteta najvišeg nivoa koji može uskladiti interese i rešiti konflikte između partnera preko njegove formalne moći odlučivanja se često posmatra kao specifičnost alijansi (Wildemann, 1997). Partneri, takođe, obično zadržavaju opciju izlaza iz alijanse. Ovi aspekti vode ka percepciji alijansi kao uglavnom samoorganizovanih aranžmana (Reihlen, 1999). Firme koje su deo alijanse su organizovane, ali u isto vreme se one javljaju kao te koje determinišu sistem organizovanja alijanse i vrše uticaj kroz taj sistem organizovanja.

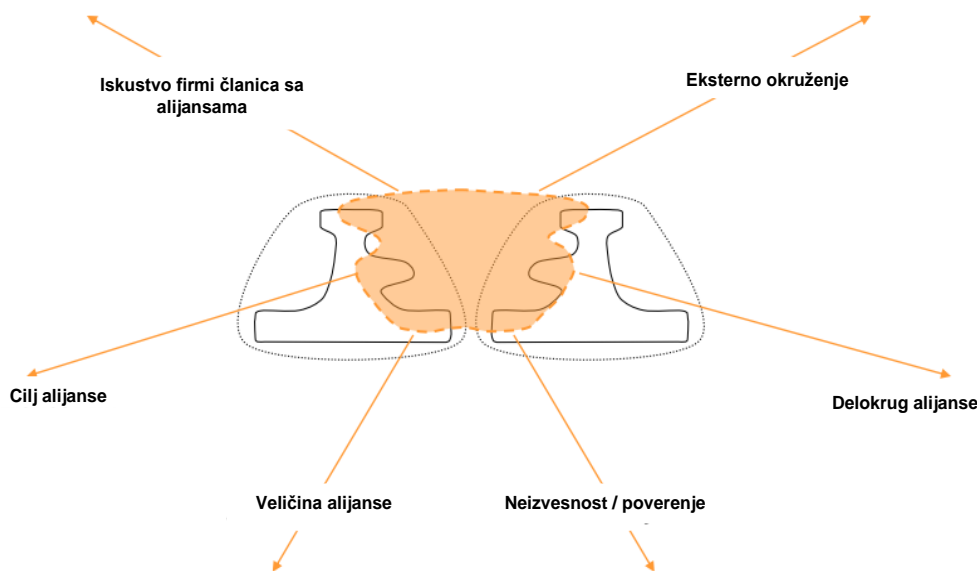
Albers i Zajac (2007) su tokom razvoja teorije strateških alijansi kao organizacione forme nastojali da: (1) identifikuju fundamentalne elemente (tj., komponente) iz kojih su forme sačinjene, i (2) da odrede uslove pod kojima je određena kombinacija komponenata više ili manje poželjna.

5.1. Kontigentni faktori

Albers i Zajac (2007) ističu da je organizacioni dizajn alijanse pod uticajem konteksta ili situacije u kojoj je alijansa postavljena da deluje. Drugim rečima, oni predlažu kontigentni okvir za organizaciju alijanse.

Literatura o alijansama se bavi znatnim varijetetom faktora koji su otkriveni da utiču na organizacionu strukturu alijansi. Provan i Kenis (2008) tvrde da će se uspešno usvajanje određene forme organizovanja zasnivati na četiri ključne strukturne i relacione kontigencije: poverenje, veličina (broj učesnika), konsenzus oko cilja, i priroda posla (posebno, potreba za kompetencijama na mrežnom nivou). Pošto je više istraživanja podržalo uzajamnu zavisnost između sledećih kontigentnih faktora: (1) iskustvo firmi članica sa alijansama, (2) veličina alijanse, (3) delokrug alijanse, (4) poverenje i neizvesnost ponašanja, (5) cilj alijanse, (6) priroda eksternog okruženja, i izbora organizacionog modela alijanse, Albers i Zajac (2007) predlažu da se razmotre kontigentni efekti tih faktora za njihov organizacioni model (Slika 47).

U narednim odeljcima biće procenjeni i diskutovani navedeni faktori u pogledu njihovog uticaja na organizacioni dizajn alijanse, uključujući i izvođenje odgovarajućih zaključaka o uzajamnoj zavisnosti sa strukturnim i bihevioralnim parametrima organizacije alijanse i izboru adekvatnog organizacionog modela alijanse.



Slika 47: Kontigentni faktori (Albers & Zajac, 2007)

5.1.1. Veličina firmi članica i mreže

Istraživanja o alijansama ističu da je veličina firme bitno pitanje koje treba razmotriti u postavljanju i upravljanju alijansama (Child & Faulkner, 1998; Doz, 1988). Veličina organizacije može biti definisana kao kontekstualna varijabla koja utiče na organizacioni dizajn i njeno funkcionisanje (Daft, 2001), a najčešće korišćena mera veličine je broj zaposlenih u organizaciji (Kimberly, 1976; Child, 1973). Prema jednom od kriterijuma Evropske komisije (2009), preduzeća se prema veličini dele na [328]: mikro (2-9 zaposlenih), mala (10-49 zaposlenih), srednja (50-249 zaposlenih) i velika (više od 250 zaposlenih). Neka istraživanja pretpostavljaju da firme preferiraju da se udruže sa partnerima slične veličine (Child & Faulkner, 1998, Pangarkar & Choo, 2001), nasuprot drugim koja su osporila ovu hipotezu (Oxley, 1999, Spekman i dr., 2000).

Fokusiranjem na apsolutnu veličinu firme, velike firme se drže strukturnih atributa koji se, takođe, reflektuju na njihove alijanse (Albers, 2010). Velike firme su tradicionalno povezane sa višim stepenom formalizacije, specijalizacije, i decentralizacije (Child, 1973; Donaldson, 2001). Osim toga, one mogu pristupiti većim resursnim potencijalima. Sa ovim karakteristikama dolazi veća želja da se kontrolišu aktivnosti u organizaciji, što podrazumeva da će takve alijanse imati postavljene razvijene računovodstvene sisteme, a naročito sisteme izveštavanja (Albers, 2010). Kada se udružuju velike firme, naučnici predlažu da te firme, takođe, prenesu svoje preferencije na alijansu. Usled veće raznovrsnosti i kvantiteta raspoloživih resursa, veće firme mogu lako postaviti menadžere na pozicije koje su posvećene upravljanju alijansom, nego što mogu male firme. Stoga, što je veća firma koja je uključena u alijansu, više će biti formalizovan i specijalizovan sistem organizovanja alijanse, i više razrađen sistem monitoringa (Albers, 2010). Male firme su povezane sa većom fleksibilnošću i brzinom donošenja odluka, što je rezultat njihove tanke organizacione strukture (Cooper, 2001; Doz, 1988). Da bi očuvale brzo donošenje odluka, male firme teže da podstiču mehanizam koordinacije direktne

supervizije u alijansi, ali će velike firme nametati veći stepen standardizacije i uzajamnog usklađivanja (Albers, 2010).

Iako nedovoljno, naučnici su diskutovali o tome kako veličina mreže utiče na (glavnu) organizaciju. S tim u vezi, postavlja se pitanje koja je adekvatna definicija veličine egocentrične mreže? Jednostavno usvajanje Kimberly-ijeve (1976) definicije merenja organizacione veličine- u smislu broja zaposlenih u organizaciji- i primenjivanje na interorganizacione odnose, kao mere veličine, nije odgovarajuće za mreže. Razlog tome je što broj zaposlenih u organizaciji ne može dati bilo kakav uvid u to koliko je velika mreža glavne organizacije, a posebno ne koliki je broj organizacija koje su članovi te mreže (Havermans, 2004). Bez obzira na to, ideja da broj zaposlenih predstavlja veličinu organizacije bi mogla da bude prilagođena interorganizacionim odnosima, ali ne u svojoj izvornoj formi. Havermans (2004) je na bazi pregleda literature pokazao da je mera veličine egocentrične mreže često definisana kao ukupan broj interorganizacionih odnosa sa drugim organizacijama, koje imaju veze sa glavnom organizacijom, i vezama između tih drugih članova mreže.

Analitičari socijalnih mreža su obezbedili dokaz koji sugerise da veličina mreže- u pogledu broja aktera ili broja mogućih direktnih i indirektnih veza- utiče na strukturu mreže glavne organizacije (Burt, 1992). Ahuja (2000) se bavio pitanjem koliko bi odnosa firma trebalo da formira i izdvojio tri aspekta mrežne strukture firme koja će verovatno biti relevantna u vezi sa pristupom koristima od deljenja resursa i preliivanja znanja: (1) broj direktnih veza koje održava firma; (2) broj indirektnih veza koje održava firma; i (3) stepen u kom su partneri firme povezani međusobno.

Određeni broj naučnih radova koji se teorijski bavi pitanjem da li veličina mreže (u smislu broja interorganizacionih odnosa) utiče na glavnu organizaciju sugerise da je u nekim primerima veličina mreže limitirajući, a u drugim slučajevima faktor koji omogućava (Staber, 1998). Zahvaljujući veličini mreže, organizacije mogu dobiti značajne prednosti i neophodne resurse, na jednoj strani, dok će se sa druge strane organizacija suočiti sa povećanjem rizika oportunitizma, strateškim dilemama i internim problemima monitoringa i zaštite interorganizacionih odnosa (Havermans, 2004).

Veličina mreže ima značajan uticaj na glavnu organizaciju i njenu atraktivnost potencijalnim članovima i postojećim članovima mreže (Havermans, 2004). Burt (1992) dokazuje da više kontakata može značiti veću izloženost dragocenim informacijama, mnogo verovatnije rano otkrivanje, i više preporuka. Ahuja (2000) ističe da kako raste broj članova, tako raste iskustvo mreže. Prema Coleman-u (1988), optimalna socijalna struktura je ona koja je stvorena izgradnjom gustih međusobno povezanih mreža. Ahuja (2000) je otkrio da su gusto integrisane (egocentrične) mreže sa mnogo veza koje povezuju druge članove mreže glavne kompanije korisne za glavnu kompaniju. Međutim, povećanje veličine mreže bez razmatranja različitosti može značajno oslabiti mrežu (Burt, 1992). Sa Burt-ovog (1992) stanovišta, optimalna strategija je stvaranje mreža koje čine nepovezane druge članice mreže.

Ispitivanje efekata koje veličina mreže može imati na organizaciju može da rezultira enormnim brojem faktora (Havermans, 2004). Glavni efekti veličine su otkriveni u literaturi menadžmenta i organizacije. Naučnici u ovom području su ekstenzivno istraživali efekte veličine na organizaciju i njene performanse. Njihovi glavni

zaključci su da povećanje (organizacione) veličine uzrokuje kompleksnost, što će rezultovati promenama u komunikaciji, koordinaciji, kontroli, formalizaciji, centralizaciji, i standardizaciji (Elmore, 1990).

Kao i brojni organizacioni naučnici, Staber (1998) objašnjava da je istraživanje o organizacionim hijerarhijama pokazalo kako veličina povećava kompleksnost, indukuje popustljivost, i stvara probleme kontrole. Pomenuti naučnik razrađuje ova otkrića i sugeriše da ako je integracija u velikim korporativnim hijerarhijama problematična, sigurno je to još više neizvesno u kontekstu odnosa između pravno nezavisnih, autonomnih, ali funkcionalno uzajamno povezanih firmi, kao u interorganizacionim mrežama.

Smatra se da broj aktera stvara probleme koordinacije i zaštite u interorganizacionim mrežama (Jones i dr., 1997). Razlog tome je što upravo kako se širi delokrug alijanse, tako se povećava kompleksnost anticipiranja svih kontigencija u fazi dizajna alijanse, odnosno nedostatak jasne podele rada dovodi u pitanje precizno određivanje operativne usklađenosti *ex ante* (Reuer i dr., 2002). Kada se odgovornosti partnera ne preklapaju u potpunosti, koordinacija podrazumeva seriju više odvojenih kontrola projekata koje sprovode strane i relativno je jasno koje su obaveze svakog partnera prema alijansi (Borys & Jemison, 1989). Kako Gulati i Singh (1998) dokazuju, u horizontalnim mrežama konkurenata glavni problem koordiniranja interorganizacionih odnosa se pogoršava zbog pojačane pretnje oportunističkog ponašanja. U zatvorenim mrežama, gde su partneri glavne kompanije povezani međusobno, informacije o oportunističkom ponašanju jednog aktera se brzo šire do drugih partnera s kojima je povezan, a sankcije za devijantno ponašanje se mnogo lakše sprovode (Walker i dr., 1997). Izgleda da je krucijalna alokacija odgovornosti prema alijansi (Havermans, 2004).

Havermans (2004) zaključuje da dodavanje veza ima ekonomske konsekvence za organizaciju, pošto to utiče kako na troškove, tako i na prihode. Naime, troškovi održavanja veza se značajno povećavaju, pošto se od firmi ne zahteva samo da upravljaju pojedinačnim vezama, već one takođe treba da koordiniraju napore menadžmenta iz različitih veza (Harrigan, 1985). Dodavanje veza bez analiziranja posledica je opterećenje i za organizaciju, i za menadžment (Havermans, 2004).

Očigledno postoji limit kada je u pitanju broj alijansi kojima kompanija može uspešno da upravlja (de Man, 2003). S obzirom da veličina mreže ima implikacije na kompleksnost zajedničke akcije izgleda logično da se zaključi da postoji "ograničena veličina mreže", što proističe iz zapažanja da kako veličina mreže raste postaje mnogo teže da se efektivno organizuje (Provan & Millward, 2003). Elaboriranjem veličine egocentrične mreže Ahuja (2000) sugeriše da je optimalni strukturni dizajn zavisen od akcija koje struktura nastoji da omogući. Drugim rečima, broj veza zavisi od strategije glavne organizacije (ega), njene strukture i karakteristika (Havermans, 2004). Posmatranjem veza kao resursa i njihovim vrednovanjem kao ekonomke imovine firme, menadžment će biti u stanju da proceni prinose na investicije i pronade ekonomski balans za firmu.

U tekstu koji sledi biće dat primer uspešnog sprovođenja strategije upravljanja veličinom mreže i njenom kompozicijom u cilju strateškog repozicioniranja kompanije IBM. Naime, mreže alijansi mogu igrati značajnu ulogu u projektima

velikih strateških promena o čemu najbolje svedoči slučaj IBM-a čije je radikalno preusmerenje sa strategije eksploatacije ka strategiji istraživanja realizovano putem značajnih promena u strategiji mreža (Dittrich i dr., 2007).

IBM je 1980-ih bio vodeći proizvođač kompjutera na svetu. Međutim, ubrzo se situacija promenila. Prva privlačna alternativa za IBM-ove velike računare koja je ponuđena kupcima bio je UNIX- 'otvoreni' operativni sistem, koji su podržali Sun i Hewlett-Packard (Gerstner, 2002). Pored toga, IBM nije uspeo da sagleda da bi preduzeća mogla masovno koristiti personalne računare (PC-e), tako da tržište PC-a nije bilo od visokog prioriteta za IBM. Takođe, IBM je ustupio kontrolu nad operativnim sistemima Microsoft-u, a mikroprocesora Intel-u, i ranih 1990-ih njegova liderska pozicija je počela da se pogoršava. Fujitsu, Digital Equipment i Compaq su bili konkurenti IBM-u za hardverske komponente i brzo su ga sustizali (Hamel, 2000).

Louis Gerstner, koji je postavljen za izvršnog direktora 1993. godine, je imao težak zadatak da transformiše IBM na takav način da bi mogao da povрати svoju konkurentsku poziciju. Bilo je jasno da bi IBM u vreme ICT industrije trebao više da se bazira na usluge, nego na tehnologiju. Pre nego što je Gerstner inicirao svoju strategiju promene, IBM je sledio strategiju eksploatacije. To je očigledno iz činjenice da je postojao snažan fokus na interni razvoj hardvera i softvera u postojećim područjima ekspertize velikih računara i Power- PC-a. Nakon Gerstner-ove promene strategije, IBM je sledio strategiju istraživanja. To je evidentno iz činjenice da je IBM spreman da proda i deli tehnologiju u zamenu za *know-how* u novim područjima razvoja softvera i usluga (Gerstner, 2002).

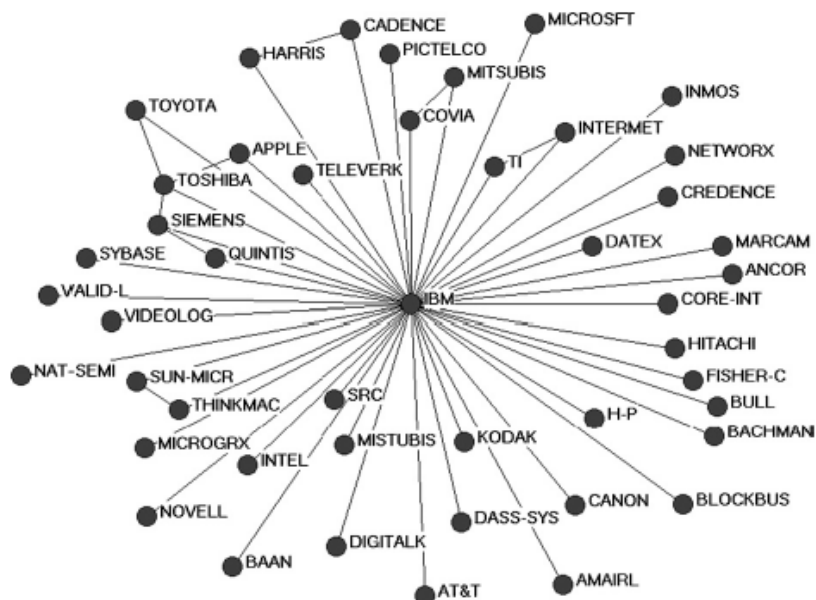
Palmisano, Gerstner-ov naslednik, je uspešno napravio IBM-ovu organizaciju ravnijom i fleksibilnijom, što je omogućilo kompaniji da se mnogo brže i adekvatnije adaptira konkurentskom okruženju koje se brzo menja (Hemp & Stewart, 2004). Palmisano-va strategija je bila da se napuste proizvodi tehnologije hardvera i da se IBM koncentriše na softver i usluge koje imaju višu marginu, a naročito na integrisana rešenja za elektronsko poslovanje (e- biznis).

Dittrich i dr. (2007) su ispitivali da li su IBM-ove mreže alijansi preusmerene da podrže njegovu promenu sa strategije eksploatacije, na strategiju istraživanja, i kako strategije umrežavanja olakšavaju poslovnu transformaciju IBM-a. Da bi to uradili, poredili su strategije umrežavanja ranih 1990-ih sa strategijama umrežavanja sredinom 1990-ih i početkom XXI veka. Pored toga, oni poredi alijanse IBM-a sa alijansama njegovih glavnih konkurenata: Apple, Compaq, DEC, Hewlett-Packard i Toshiba. Alijanse ovih organizacija se koriste kao reperi, da bi se odredilo u kom se stepenu promene u mreži alijansi IBM-a razlikuju od drugih, glavnih konkurenata u istoj industriji.

IBM je istorijski gledano najaktivniji u formiranju alijansi među konkurentima. Kompanija je u periodu od 1985 do 2002. godine imala više registrovanih alijansi nego bilo koja druga kompanija u ICT domenu, tj., 384 tehnoloških alijansi sa 227 različitih partnera.

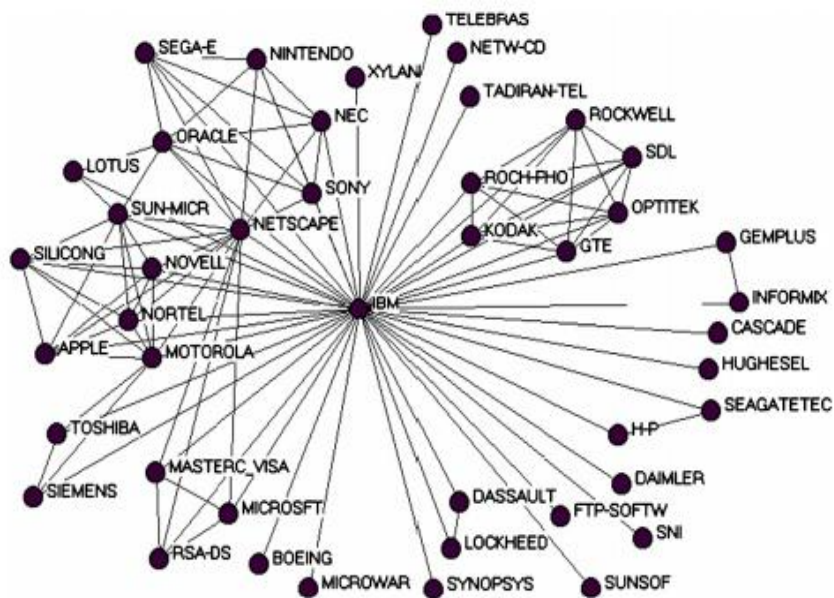
U periodu od 1991-1992. godine IBM je imao 55 strateških alijansi (Tabela 14), od kojih su 23 bile u području proizvodnje kompjutera, uglavnom u razvoju mikroprocesora, a 23 u području razvoja softvera, većinom povezanih sa operativnim

sistemima i arhitekturom softvera (Slika 48). IBM je imao dve značajne alijanse sa Microsoft-om i Intel-om. Takođe je bio aktivan u razvoju softvera za treće strane. Primeri tih tipova sporazuma o razvoju softvera su alijanse sa avio kompanijama poput AMAIRL iz 1992. godine. IBM je takođe vrlo aktivan u razvoju komunikacionih mreža poput LAN (eng. *local area networks*) (Soh & Roberts, 2003). U periodu od 1991-1992. godine, IBM i Apple su imali deset zajedničkih strateških alijansi, uglavnom povezanih sa razvojem mikroprocesora i arhitekturom softvera.



Slika 48: IBM-ova inovativna mreža u periodu od 1991-1992. godine (Dittrich i dr., 2007)

U periodu od 1996- 1997. godine IBM je imao 32 strateške alijanse, od kojih su 27 bili sporazumi o zajedničkom razvoju (Slika 49). Kada se poredi ovaj period sa prethodnim (Slika 48), ono što se odmah ističe je saradnja sa većim brojem partnera i povećanje kompleksnosti konfiguracije mreže. U periodu od 1991-1992. godine većina sporazuma su bili bilateralni, a u periodu od 1996-1997. godine postoji nekoliko velikih konzorcijuma koji uključuju više različitih partnera.



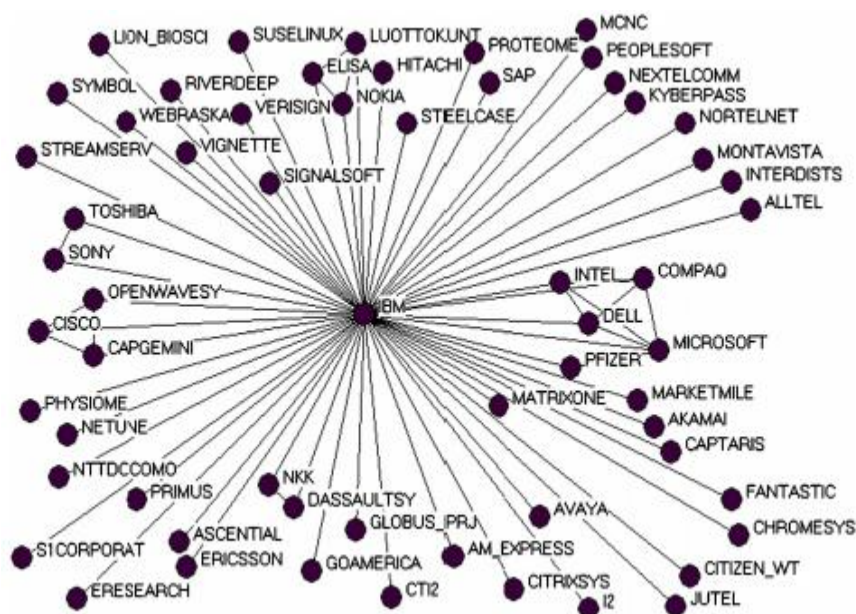
Slika 49: IBM-ova inovativna mreža u periodu od 1996-1997. godine (Dittrich i dr., 2007)

Brojna partnerstva sa Toshiba-om i Motorola-om su bila u području razvoja mikročipova, jednoj od glavnih kompetencija IBM-a, što ukazuje da je IBM iskorišćavao postojeće sposobnosti (March, 1991). Međutim, u periodu od 1996-1997. godine sve veći broj partnerstava su bili sporazumi o zajedničkom razvoju u relativno novim područjima ekspertize, što ukazuje da je istraživanje novih tehnoloških sposobnosti postalo mnogo značajnije za IBM (Koza & Lewin, 1998). To se naročito odnosi na zajedničko I&R u razvoju multimedija i softvera za brauzere. U periodu od 1996 do 1997. godine samo 6 od 32 sporazuma o alijansi se bavilo Internetom, od kojih je jedan joint venture osnovan za razvoj Internet browsing softvera sa Netscape, Oracle, Sony, Nintendo, Sega Enterprise i NEC-om. Glavne kompetencije IBM-a su još uvek bile u području hardvera i softvera računara, ali se fokus pažnje pomerio ka Internetu i e- biznis rešenjima, području koje je bilo nepoznato kompaniji pre 1996. godine.

Relativno snažna tržišna pozicija u području e- biznis rešenja koju je IBM postigao oko 2000. godine je sledila iz određene strategije alijansi sa partnerima u telekomunikacijama i ICT konsaltingu, koje su inicirane ranih 1990-ih, kao što su alijanse sa Televerket o elektronskoj razmeni podataka i biznis konsaltingu. Razvoj ovih novih sposobnosti jasno ukazuje na strategiju istraživanja (Koza & Lewin, 1998). Dakle, u relativno kratkom periodu vremena IBM-om je upravljano tako da se promeni od proizvođača hardvera u globalnog pružaoca usluga. To je ostvareno: prvo, putem interne organizacione transformacije i drugo, putem nove portfolio strategije umrežavanja.

Kada se porede mreže alijansi iz 1996-1997 i 2001-2002. godine (Slika 50), postaje jasno da su alijanse u proizvodnji računara postale manje značajne. Na drugoj strani, alijanse u oblastima softvera i telekomunikacija su postale mnogo značajnije. Na primer, alijanse sa Microsoft-om, Peoplesoft-om i Citrix Systems pokazuju da je IBM u periodu od 2001 do 2002. godine bio angažovan u veoma raznovrsnim projektima razvoja softvera (Slika 50). U području telekomunikacija, IBM je u periodu od 2001–2002. godine razvio nove proizvode sa programerima mreža Cisco-om i Nortel

Networks i vodećim proizvođačima mobilnih telefona poput Ericsson-a, Nokia-e i NTT DoCoMo-a. Ove saradnje su učinile IBM snažnim partnerom u telekomunikacijama u Severnoj Americi, Evropi i Aziji.



Slika 50: Mreža inovacije IBM-a u periodu od 2001 do 2002. godine (Dittrich i dr., 2007)

Dittrich i dr. (2007) su prikazali i numerički kakve su se promene desile u mreži IBM-a (Tabela 14, 15). Prvo, promena u strategijama umrežavanja se može sagledati u promeni proporcije nekapitalnih naspram kapitalnih sporazuma. Iako je patern alijansi promenljiv u pogledu broja sporazuma i njihovog tipa, može se uočiti da su tokom poslednje posmatrane decenije kapitalni sporazumi postali manje značajni u strategijama umrežavanja IBM-a (Tabela 14). U posmatranim periodima, udeo kapitalnih sporazuma opada sa 18%, na 6% i 5%, respektivno. Kada se posmatraju pet glavnih IBM-ovih konkurenata, može se uočiti sličan patern. Prema Koza i Lewin-u (1998), ovaj trend izgleda pokazuje da su nekapitalne alijanse, koje ukazuju na tendenciju prema istraživanju, postale malo više značajne za IBM, nakon 1991-1992. godine, nego kapitalne alijanse (eksploatacija).

Tabela 14: Kapitalne i nekapitalne alijanse IBM-a (Dittrich i dr., 2007)

Godine	IBM		Najjaćih pet konkurenata	
	Broj kapitalnih alijansi	Broj nekapitalnih alijansi	Prosećan broj kapitalnih alijansi	Prosećan broj nekapitalnih alijansi
1991-1992	10 (18%)	45 (82%)	3.6 (17%)	17.8 (83%)
1996-1997	2 (6%)	30 (94%)	0.8 (5%)	14.8 (95%)
2001-2002	3 (5%)	57 (95%)	4.8 (11%)	37 (89%)

U poređenju sa prethodnim periodima, udeo novih partnera u mreži je relativno visok (Tabela 15). Međutim, najznačajnija promena se može videti na prelazu u periodu od 2001 do 2002. godine, u kojem je udeo novih partnera porastao 78%. To znači, da je IBM prethodno saradivao samo sa 13 od 59 partnera, a svi drugi partneri su bili novi za organizaciju u poređenju sa periodom pre 2001. godine. Kada se uporede IBM-ove brojke sa istim njegovih glavnih konkurenata, može se zaključiti da je IBM mnogo

brže obnavljao svoje partnere u mreži, nego drugih pet kompanija. Štaviše, većina IBM-ovih partnera u periodu od 2001 do 2002. godine dolazi iz tehnoloških područja koja se razlikuju od IBM-ovog. Iz ranijih perioda mogu se naći samo nekoliko čestih partnera u proizvodnji hardvera (Slika 50).

Tabela 15: Novi partneri u mreži inovacije IBM-a u poređenju sa pet najjačih konkurenata (Dittrich i dr., 2007)

Godine	IBM			Najjačih pet konkurenata		
	Broj partnera	Novi partneri	Novi partneri (%)	Prosečan broj partnera	Prosečan broj novih partnera	Novi partneri (%)
1991-1992	44	28	63	19.8	7.8	38
1996-1997	44	30	68	17.2	9.6	56
2001-2002	59	46	78	35.5	23	65

Ovaj primer je imao za cilj da pojasni kako su promišljene promene u strukturi mreže omogućile IBM-u da se potpuno repositionira u industriji. Prva implikacija proučavanja IBM-a je da se mreže alijansi kompanije mogu koristiti da se olakšaju strateške promene unutar kompanije. Različite strategije zahtevaju različite alijanse i partnere alijansi. Da bi bile uspešne, nove strategije inovacije kompanije treba da budu prevedene u nove mreže (De Man, 2004).

Organizacije mogu početi da pate od informacionog preopterećenja i disekonomije obima kada su uključene u previše alijansi u isto vreme. U tom pogledu, IBM je dobro postupao, jer se fokusirao na menjanje prirode svojih mreža alijansi, a ne na povećanje broja alijansi kao cilj sam po sebi. Drugo, strateška promena u mreži se može ostvariti putem dva glavna mehanizma: povećanjem brzine promene partnera i traženjem partnera u područjima van postojećih kompetencija.

5.1.2. Delokrug alijanse

Determinisanje delokruga alijanse je jedan od najznačajnijih zadataka koji treba da preduzmu partneri alijanse. Partneri treba da uspostave geografske granice, granice kategorija proizvoda, segmenata kupaca, brendova, tehnologija, i nepokretne imovine između novog entiteta i roditelja. Oni moraju identifikovati aktivnosti u kojima se alijansa može angažovati i onih rezervisanih za roditelje (Khanna, 1998).

Najpristupačnija dimenzija delokruga alijanse u pogledu koncepta i raspoloživosti podataka je funkcionalni ili 'vertikalni' delokrug alijanse koji se tiče stepena u kojem partneri kombinuju više funkcija i sekvencijalnih funkcija ili aktivnosti lanca vrednosti u alijansi, kao što su I&R, proizvodnja i / ili marketing (Oxley & Sampson, 2004). 'Horizontalni' delokrug aktivnosti koji se odnosi na veličinu, kompleksnost, neizvesnost određenog projekta, takođe, nesumljivo varira u okviru funkcionalnih područja i među alijansama. Međutim, evaluacija horizontalnog delokruga je mnogo subjektivnija i izazovnija, jer za razliku od vertikalnog delokruga te karakteristike koje su specifične za projekat ne mogu biti utvrđene iz raspoloživih sekundarnih izveštaja o alijansama (Oxley & Sampson, 2004). Stoga će u radu biti fokusirana pažnja na jednostavnu meru vertikalnog delokruga, koja je posebno relevantna za interorganizacioni dizajn, kao što je, na primer, poređenje alijansi koje uključuju samo

I&R aktivnosti, naspram onih koje kombinuju I&R sa drugim aktivnostima, posebno proizvodnjom i / ili marketingom.

Iako su kontigentni faktori zasebni, postoji slična logika u osnovi efekata koje veličina alijanse i delokrug ispoljavaju na dizajn uređenja alijanse (Albers, 2010). Kako broj partnerskih firmi raste, tako se povećavaju pitanja koja treba koordinirati, pratiti i razmotriti u dizajniranju efektivnih mehanizama podsticaja (Dialdin & Gulati, 2004; Dussauge & Garrette, 1995a). Ista razmatranja važe za alijansu između samo dve firme, kao i za slučajeve u kojima je delokrug alijanse proširen da obuhvati povećani broj domena, npr., tržišta ili funkcionalnih područja (Doz & Hamel, 1998; Inkpen, 2000). Stoga, kako raste veličina i / ili delokrug, tako se isto povećava efektivnost standardizacije i direktne supervizije kao mehanizama koordinacije, a izbegava uzajamno usklađivanje (Mintzberg, 1979; Oxley, 1999). Vertikalna centralizacija se smanjuje, jer autoritet odlučivanja treba da bude spušten na niže nivoe, da bi se efikasno izborilo sa povećanom kompleksnošću (Albers, 2010). Formalizacija treba da se poveća da bi se kodirale obaveze i prava na način da obaveze budu slične, a prava dostupna svim partnerskim firmama i uključenim jedinicama. Specijalizacija se takođe povećava, pošto širi delokrug alijanse ili veći broj partnera dovode do većeg broja pitanja koja zahtevaju veće sposobnosti procesiranja posvećene jedinice i resursa.

5.1.3. Ciljevi alijansi

Ključni element koji determiniše strukturu uređenja alijanse je cilj. Istraživanja koja su sprovedli Dussauge i dr. (2000; 2004) prave razliku između alijansi koje su orijentisane na efikasnost i onih koje su usmerene na rast. Pošto mere efikasnosti obično smanjuju redundancije i vode udruživanju imovine, one su mnogo kritičnije da se postigne saglasnost između, još uvek, autonomnih partnera alijanse. Stoga, Garrette i Dussauge (2000) dokazuju da alijanse orijentisane na efikasnost imaju tendenciju da budu manje efektivne od alijansi orijentisanih na rast, koje koriste komplementarne veštine i učenje. Pomenuti autori ukazuju da se ciljevi efikasnosti mogu bolje ostvariti merdžovanjem, kojim bi se zaobišle produžene runde pregovora koje karakterišu alijanse. Stoga, alijanse orijentisane na efikasnost treba da kopiraju hijerarhijske strukture i mehanizme u najvećoj mogućoj meri.

Značaj uzajamnog usklađivanja se smanjuje kada su standardizacija, interne cene, i direktna supervizija učestalije. Tako su alijanse orijentisane na efikasnost više formalizovane, a razrada njihovog sistema monitoringa je veća u odnosu na alijanse orijentisane na rast. Osim toga, alijanse orijentisane na efikasnost su bazirane na zadacima, resursima, i procedurama koji su slični svim partnerskim firmama. Te alijanse teže iskorišćavanju mogućnosti uštede troškova, pre nego istraživanju novih mogućnosti (Albers, 2010).

U alijansama orijentisanim na rast, u kojima partneri udružuju komplementarne resurse, postoji jasan potencijal za nesporazume, usled nedostatka iskustva u području aktivnosti partnera. Stoga su posvećene pozicije menadžmenta mnogo relevantnije za alijanse orijentisane na rast. Usled strateškog značaja ustupanja (udruživanja) resursa i imovine viši hijerarhijski nivoi imaju tendenciju da budu više uključeni u alijansama orijentisanim na efikasnost, nego u alijansama orijentisanim na rast. Stoga su alijanse

orijentisane na efikasnost karakteristične po nižim stepenima specijalizacije i horizontalne centralizacije, ali višem stepenu vertikalne centralizacije, nego alijanse orijentisane na rast (Albers, 2010).

5.1.4. Iskustvo udruživanja

Iskustvo udruživanja je kritični prediktor ishoda alijanse i značajan faktor za stvaranje superiornijih organizacionih performansi posredstvom olakšanog interorganizacionog transfera *know-how*-a (Emden i dr., 2005). Iskustvo udruživanja se definiše kao naučene lekcije, kao i *know-how* stvoren u prethodnim alijansama firme (Heimeriks & Duysters, 2007), odnosno internalizacija prošlih iskustava, uspeha i neuspeha firme sa alijansama (Kale i dr., 2002; Reuer i dr., 2002). Sposobnost firme za udruživanje se može posmatrati kao njena mogućnost da internalizuje znanje o upravljanju alijansama (Heimeriks & Duysters, 2007). Proučavanjem portfolia alijansi firmi potvrđeno je da postoje interakcije između alijansi i da lekcije naučene u pojedinačnim alijansama nisu ograničene na centralnu organizaciju, već mogu imati pozitivne i negativne efekte preliivanja na druge alijanse u kojima je firma angažovana (Vassolo i dr., 2004).

Istraživanja kao što je ono koje su sproveli Kale i dr. (2002) ukazuju da iskustvo udruživanja utiče na stepen specijalizacije i centralizacije, a takođe i na mehanizme monitoringa i koordinacije u alijansama. Jedan od načina da se stekne sposobnost udruživanja i stoga veći uspeh alijansi je da se formira funkcija posvećena alijansama (Kale i dr., 2002). U alijansama koje uključuju partnerske firme koje su iskusne u povezivanju specijalizacija ima tendenciju da se poveća, a vertikalna centralizacija da se smanji, pošto ove firme nastoje da prikupe, uskladište i rašire njihovo znanje vezano za alijanse putem organizacionih rešenja kao što je postavljanje funkcije posvećene upravljanju alijansama (Kale i dr., 2002; Kale & Singh, 2007). Menadžeri koji su odgovorni za funkciju za alijanse treba da podstiču razvoj specifičnih metrika za alijanse i sistema za evaluaciju performansi, čime se povećava širenje mehanizama za monitoring alijansi. Iskusne firme podrazumevaju veće oslanjanje na funkciju za alijanse, zbog toga one, takođe, imaju tendenciju da mnogo lakše imenuju posvećenog menadžera alijanse za svaku alijansu. Time, one olakšavaju primenu uzajamnog usklađivanja u njihovim alijansama (Albers, 2010). Kale i dr. (2002) tvrde da iskusne firme kodifikuju svoje znanje o alijansama u priručnicima i vodičima, što rezultira većom mogućnošću korišćenja standardizacije kao mehanizma koordinacije u potonjim alijansama.

5.1.5. Poverenje i neizvesnost ponašanja partnera

Iako postoje različiti teorijski koncepti, poverenje i neizvesnost ponašanja su blisko povezani kada je u pitanju njihov uticaj na dizajn sistema organizacije alijanse (Albers, 2010). Na interorganizacionom nivou, Bradach i Eccles (1989) definišu poverenje kao očekivanje centralne organizacije da druga firma neće delovati oportunistički. Prema Zaheer i dr. (1998), interorganizaciono poverenje opisuje stepen u kom organizacioni članovi kolektivno održavaju poverenje orijentisano prema partnerskoj firmi. Postojeća istraživanja o interorganizacionom poverenju identifikuju tri dominantne teme (Parkhe, 1998): (1) poverenje podrazumeva neizvesnost; (2)

poverenje podrazumeva strah od gubitka nečega vrednog; i (3) poverenje podrazumeva drugog partnera čije ponašanje nije pod našom kontrolom.

Neizvesnost okruženja povećava opaženi potencijal oportunističkog ponašanja između strana koje vrše razmenu, što posledično može postati važna prepreka interorganizacionom poverenju (Gaur i dr., 2011). Visoko poverenje podrazumeva nisku neizvesnost ponašanja, pošto poverenje ublažava neizvesnost u pogledu ponašanja partnera (Das i Teng, 2001; Gulati, 1995). S obzirom da poverenje podrazumeva spremnost da se preuzme rizik i povećanu ranjivost (Krishnan i dr., 2006; Mayer i dr., 1995), firme će verovatno biti zabrinute kada je u pitanju razvoj interorganizacionog poverenja sa njihovim partnerima i snabdevačima u neizvesnim tržišnim uslovima.

Klasteri u Srbiji pokazuju višenivovsku manifestaciju nepoverenja (Petković i dr., 2011). Prvi nivo nepoverenja je ono koje same članice ispoljavaju prema ovakvoj formi interorganizacionog udruživanja i korisnosti koje ono može imati po njihovo poslovanje. Drugi nivo nepoverenja iskazuje se prema poziciji klaster menadžera i ulozi koju ova pozicija ima u usmeravanju i pomaganju članicama da se razviju kroz klaster. Treći nivo nepoverenja je prema eksternim stejkholderima. U svakom od ovih slučajeva članice klastera pre svega iskazuju bojazan od: (1) pristupanja i obavezivanja koje će narušiti njihovu autonomiju i samostalnost u meri u kojoj oni to nisu spremni da dozvole; i (2) finansijskih izdataka kojima bi se finansirali poslovi / projekti, a da oni ne vide jasnu, nedvosmisleni i neposrednu vezu za poboljšanje njihovog biznisa.

U dinamičnom i neizvesnom okruženju, kada se suoče sa većim strahom od oportunističkog ponašanja partnera, firme će se mnogo verovatnije oslanjati na upravljanje zasnovano na ugovoru u odnosu na relaciono upravljanje koje se bazira na poverenju (Joshi i Stump, 1999). Istraživanja koja su povezana sa transakcionim troškovima ispituju karakteristike kontrole hijerarhija, što podrazumeva povećanje efikasnosti upravljačkih struktura koje su više hijerarhijske sa povećanjem neizvesnosti (Gulati i Singh, 1998). Nasuprot tome, neki naučnici kao što su Das i Teng (2001) tvrde da visoka neizvesnost podrazumeva povećanje verovatnoće neuspeha, i preporučuju da partnerske firme izbegavaju modalitete kontrole koji su više hijerarhijski kao što alijanse zasnovane na kapitalu. Istražujući međusobni uticaj između strukturnog upravljanja i relacionog upravljanja u kontekstu alijansi, Faems i dr. (2008) su proučavali kako ugovori sa sličnim stepenom formalizacije (uži naspram šireg), ali različite prirode, aktiviraju različite vrste dinamike poverenja (negativne naspram pozitivnih) na operativnom i menadžerskom nivou, i otkrili da širi ugovori promovišu, dok uži ugovori ometaju razvoj poverenja.

Karakteristike kontrole na koje se fokusiraju teoretičari transakcionih troškova su povezane sa mehanizmima monitoringa, stepenom formalizacije, kao i mehanizmima koordinacije (Albers, 2010). Kako stepen neizvesnosti ponašanja raste u alijansi, formalizacija takođe ima tendenciju da se poveća, pošto menadžment nastoji da nedvosmisleno fiksira dogovorene procedure, da obezbedi posvećenost postignutim sporazumima, i da jasno kodira posledice eventualnog nedoličnog ponašanja. Stepem razrade mehanizama za monitoring se takođe povećava sa rastom neizvesnosti, što se čini oslanjanjem na standardizaciju kao mehanizam koordinacije. Dalje, oslanjanje na zaštitne mere koje može sprovesti treća strana ima tendenciju da se proširi u

alijansama sa neizvesnim partnerima. Istraživanja strateškog menadžmenta koja preporučuju izbegavanje organizacionih uređenja koja su više hijerarhijska u situacijama visoke neizvesnosti fokusiraju se na minimizaciju namenjenih ulaganja u alijanse sa neizvesnim partnerima. Pošto su ulaganja specifična za alijansu oblik zaštitnih mera koje se samostalno sprovode, u visoko neizvesnim alijansama može biti predviđena smanjena upotreba zaštitnih mera koje se samostalno sprovode.

5.1.6. Eksterno okruženje

Savremene organizacije se suočavaju sa novom dinamikom globalne ekonomije koja se brzo menja. Izmenjeno globalno okruženje organizacija postaje mnogo kompleksnije i nepredvidivo (Stefanović, Prokić & Vukosavljević, 2011). Organizacije kao otvoreni sistemi, koje oblikuje i na koje utiče eksterno okruženje, treba da obrate pažnju na značaj veza organizacija- okruženje i tehnološke i tržišne promene radi opstanka, a ne da se oslanjaju na uspeh prethodnih iskustava (Scott, 2003). Ackoff (1971) ističe da je okruženje sistema skup elemenata i njihovih relevantnih karakteristika koji nisu deo sistema, ali promena u bilo kojem od njih može proizvesti promenu stanja sistema.

Hall (1977) deli organizacione faktore okruženja u dve kategorije: ograničeni broj faktora koji direktno utiču na organizaciju (poslovno okruženje) i skoro neograničen broj faktora koji utiče na sve organizacije u društvu (opšte društveno okruženje). Interakcija organizacija- okruženje se odvija posredstvom veza između organizacije i drugih organizacija u poslovnom okruženju. Organizacije se posebno u okruženjima globalizovane konkurencije i tržišne podele rada angažuju u interorganizacionim odnosima sa svojim stejkholderima, kao što su dobavljači, kupci i drugi snabdevači resursa, da bi obezbedile jedinstvene resurse i postavile organizacioni domen.

Neizvesnost nastaje kada je zbog nedovoljno informacija o faktorima okruženja teško predvideti eksterne promene. Ona se odnosi na razliku između količine informacija koja je potrebna za obavljanje zadatka i količine informacija koje već poseduje organizacija (Galbraith, 1973). Neizvesnost okruženja može nastati zbog promena uslova u eksternom okruženju sa kojima se suočava organizacija, koje su van njene kontrole, a teško ih je predvideti (Dess & Beard, 1984), kao što su volatilnost i nepredvidljivost tržišta (Aldrich, 1979). Iako opšti faktori okruženja- kao što su ekonomski uslovi, socijalni trendovi ili tehnološke promene- mogu stvoriti neizvesnost za organizacije, određivanje neizvesnosti okruženja za organizacije uopšteno znači fokusiranje na aspekte poslovnog okruženja, kao što su: sa koliko elemenata se organizacija regularno bavi, koliko brzo se ti elementi menjaju, itd., (Daft i dr., 2010).

Da bi se procenila neizvesnost, svaki sektor organizacionog poslovnog okruženja može biti analiziran duž dimenzija kao što stabilnost ili nestabilnost i stepen kompleksnosti (Daft i dr., 2010). Dakle, dve najznačajnije dimenzije organizacionog okruženja su: dimenzija jednostavno- kompleksno i dimenzija stabilno- dinamično (Emery & Trist, 1965; Duncan, 1972). Prema Mintzberg-u (1979), kompleksnost okruženja je određena brojem faktora koje treba razmotriti, njihovom raznovrsnošću, i disperzijom. Kompleksnost okruženja se može posmatrati kao interakcija između rizika okruženja, zavisnosti i interorganizacionih odnosa (Osborn & Hunt, 1974).

Mintzberg (1979) definiše stabilnost kao predvidljivost promena u okruženju. Kompleksnost okruženja se odnosi na različite spoljne sile sa kojima organizacija interaguje, dok se dinamičnost okruženja odnosi na brzinu promene u okruženju i nepredvidljivost promena u okruženju (Duncan, 1972). Kompleksnost je povezana sa neizvesnošću koja je svojstvena situaciji u datom trenutku, dok se dinamizam odnosi na neizvesnost tokom vremena. Duncan (1972) je utvrdio da je dinamičnost okruženja imala daleko veći uticaj na opaženu neizvesnost okruženja, nego kompleksnost okruženja. Pored kompleksnosti i nestabilnosti ili dinamizma, Sharfman i Dean (1991) navode da okruženje može biti opisano korišćenjem i treće kategorije, a to je raspoloživost resursa ili izdašnost (ukupna količina raspoloživih resursa u okruženju i intenzitet konkurencije za resurse).

Mnogi istraživači su dokazali da je organizaciono poslovno okruženje glavna determinanta organizacione strukture (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Prema Casciaro (2003), neizvesnost koja okružuje partnersku kooperaciju nije direktno prediktivna za organizacionu strukturu u alijansama. Umesto toga, neizvesnost vezana za zadatak i strateška neizvesnost u vezi sa aktivnostima koje se obavljaju u alijansama indukuju zahteve za koordinacijom i prilagođavanjem, što su značajne determinante upravljanja alijansom, nezavisno od partnerske neizvesnosti. Aldrich (1979) sugerise da stabilno okruženje dovodi do razvoja formalizovanih odnosa sa drugim organizacijama, pošto ono povećava mogućnosti i predvidljivost kontakata između organizacija.

Kontigentna teorija pretpostavlja i otkriva da organizaciona struktura treba da naglasi fleksibilnost kada okruženje postane dinamičnije (Burns & Stalker 1961, Lawrence & Lorsch, 1967). Takođe, Mintzberg (1979) pretpostavlja da što je okruženje dinamičnije, više organsko, i složenije, struktura organizacije će biti više decentralizovana.

Dinamično i kompleksno okruženje često favorizuje slične organizacione karakteristike alijansi (Albers, 2010). Okruženja koja su kompleksna ili dinamična, ili oboje, zahtevaju manje formalizovane organizacione strukture alijansi, pošto broj faktora koje treba razmotriti, utvrditi moguće konsekvence i kontigencije, i formalizovati ih postaje sve teže i verovatno neadekvatno.

Međutim, u kompleksnim i / ili dinamičnim okruženjima se zahteva veća specijalizacija da bi se pratili brojni faktori i promene koje se dešavaju, i da bi se njima bavilo (Albers, 2010). Vertikalna decentralizacija je povećana da bi se omogućilo brzo donošenje odluka i brza adaptacija. Da bi se dalje podpomogla brzina odlučivanja, što je kritično važno u okruženjima u kojima brojni faktori utiču na organizacije, a promene je teško predvideti, postoji takođe tendencija da se poveća horizontalna centralizacija. Mintzberg (1979), takođe, naglašava da zbog karakteristika koje su manje birokratske postoji veće korišćenje direktnog nadzora i uzajamnog prilagođavanja, jer su ovi mehanizmi koordinacije efektivniji u dinamičnim okruženjima. Za razliku od intraorganizacionog konteksta, direktan nadzor kao koordinacioni mehanizam alijanse, takođe, povećava efektivnost u kompleksnim okruženjima (Albers, 2010).

5.2. Interorganizacione konfiguracije

Organizacione konfiguracije označavaju multidimenzionalne konstelacije konceptualno različitih karakteristika koje se obično javljaju zajedno (Meyer i dr., 1993). Konfiguracija je specifična kombinacija kauzalnih varijabli (koje se nazivaju elementi ili uslovi) koje stvaraju ishod od interesa (Rihoux & Ragin, 2009). Konfiguracioni pristupi organizacijama se zasnivaju na osnovnoj pretpostavci da će strukture atributa ispoljiti različite karakteristike i dovesti do različitih rezultata u zavisnosti od toga kako su uređene (Fiss, 2007). Konfiguracije se mogu analizirati na različitim nivoima, prikazujući opšte strukture za individue, grupe, departmane, organizacije ili mreže organizacija.

Iako ima nekih sličnosti između kontigentnog i konfiguracionog pristupa, postoje neke značajne razlike koje su istakli Meyer i dr. (1993) (Tabela 16). Prvo, kontigentni pristup je karakterističan po “redukcionističkoj analizi”, u poređenju sa “holističkom sintezom” konfiguracionog pristupa (Raab & Milward, 2012). Konfiguraciono istraživanje predstavlja holistički stav, odnosno tvrđnju da delovi socijalnog entiteta dobijaju svoje značenje iz celine i ne mogu biti shvaćeni izolovano (Meyer i dr., 1993). Kontigentna teorija se bavi delovima organizacije implicitno, kao slabo spregnutim, koji se mogu usklađivati ili fino podešavati inkrementalno (Raab & Milward, 2012). Kao posledica toga, ti delovi se analiziraju zapravo posebno da bi se razumelo ponašanje socijalnog entiteta. Konfiguracioni pristup, međutim, nastoji da razume socijalne entitete iz holističke perspektive koja zajedno posmatra njihove različite delove i tretira ih kako interaguju jedni sa drugim. U konfiguracionom pristupu se stoga ne pretpostavlja da su odnosi između različitih faktora jednosmerni i linearni, već mogu biti recipročni i nelinearni.

Takođe značajna razlika koju su pomenuli Meyer i dr. (1993) je da kontigentna teorija pretpostavlja da je efektivnost determinisana situacionim kontekstom. Konfiguracioni pristup, na drugoj strani, naglašava koncept ekvifinalnosti koji polazi od pretpostavke da sistem može da dostigne isto konačno stanje iz različitih početnih uslova i na različite načine (Katz & Kahn, 1978). Dakle, ekvifinalnost pretpostavlja da dve ili više organizacionih konfiguracija mogu biti jednako efektivne u ostvarenju visokih performansi, čak i ako se, na primer, suočavaju sa istim kontigencijama (Gresov & Drazin, 1997).

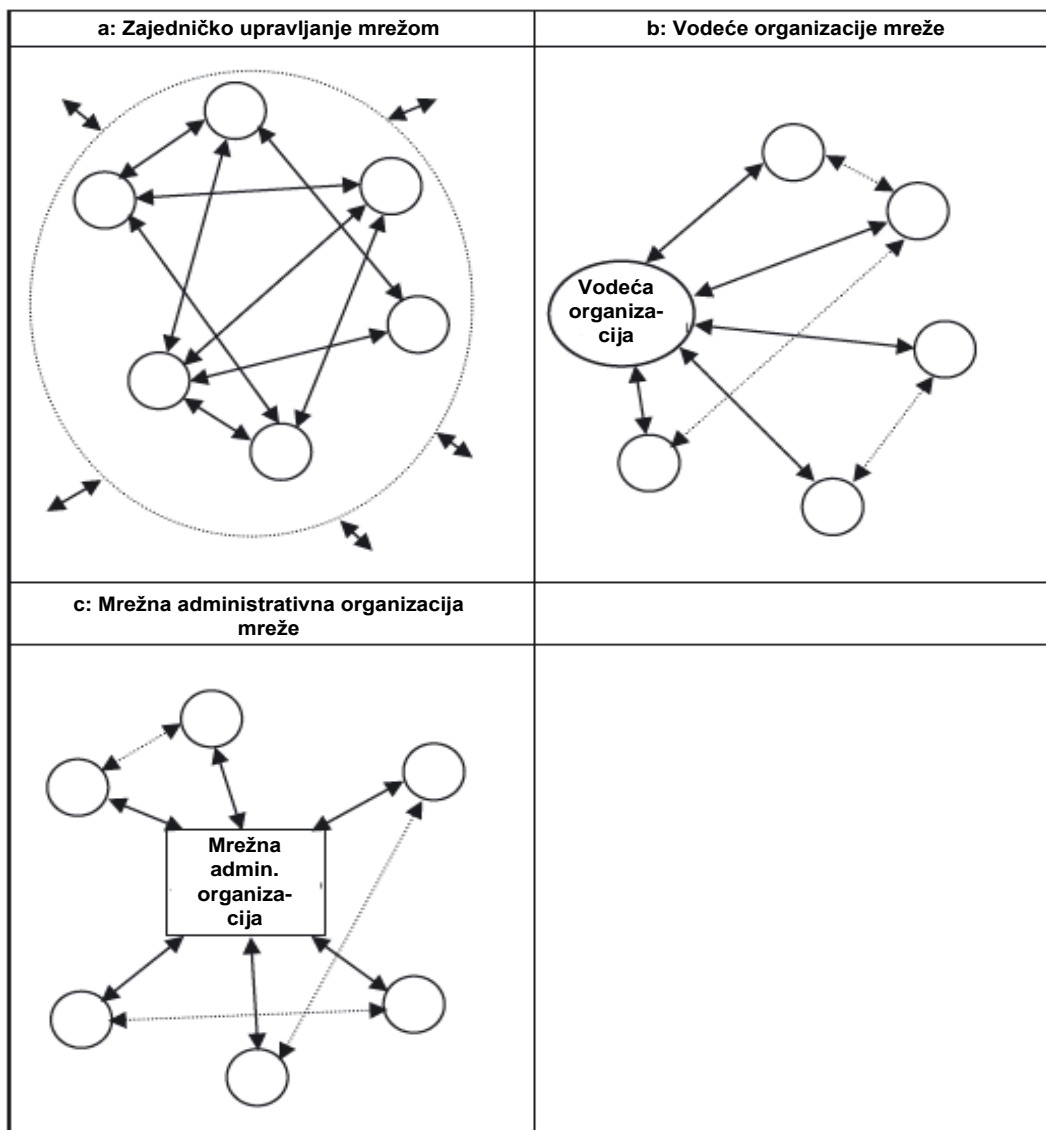
Tabela 16: Poređenje kontigentnog i konfiguracionog pristupa (Meyer i dr., 1993)

Fundamentalne pretpostavke	Teorija kontigencije	Konfiguraciona teorija
Dominantan način istraživanja	Redukcionistička analiza	Holistička sinteza
Kohezija socijalnog sistema i uslovljenost	Agregacija slabo uslovljenih komponenata	Konfiguracije snažno uslovljenih komponenata
Odnosi između atributa	Jednosmerni i linerani	Recipročni i nelinearni
Pretpostavke u vezi ekvilibrijuma	Kvazistacionaran ekvilibrijum	Isprekidan ekvilibrijum
Primaran način promene	Inkrementalne promene	Promene koje razbijaju okvir
Vremenska raspodela promena	Kontinuirane progresije	Epizodne iznenadne pojave
Pretpostavke u vezi efektivnosti	Determinisana situacionim kontekstom	Ekvifinalnost

U suštini, konfiguracioni pristup ukazuje da se organizacije najbolje mogu razumeti kao klasteri uzajamno povezanih struktura i praksi, a ne kao modularni ili labavo spregnuti entiteti čije komponente mogu biti shvaćene izolovano (Fiss, 2007). Zagovornici konfiguracionog pristupa tako usvajaju sistemsko i holističko viđenje organizacija gde su modeli ili profili, a ne pojedinačne nezavisne varijable, povezani sa rezultatom kao što su performanse (Delery & Doty, 1996). Stoga, u idealnom slučaju, analiza ishoda interorganizacionih odnosa i mreža treba da uključi složene konfiguracije, koje takođe obuhvataju karakteristike socijalnih entiteta na različitim nivoima analize (Raab & Milward, 2012). Konjunkcija ukazuje na to da određeni faktori samo zajedno, a ne nezavisno, imaju uticaj na određeni ishod. U kontekstu konfiguracionog istraživačkog pristupa performansama mreža, to bi značilo, na primer, da je određeni modalitet upravljanja efektivan samo u kombinaciji sa specifičnim strukturnim karakteristikama mreže.

5.2.1. Provan i Kenis-ovi modeli

Provan i Kenis (2008) koji su razvili tri idealna tipa upravljanja mrežom (Slika 51): zajedničko ili participativno upravljanje, upravljanje vodeće organizacije i upravljanje mrežne administrativne organizacije (MAO) mrežom predlažu kontingentni pristup efektivnosti mreže, koji međutim bar implicitno ima konfiguracione elemente. Za svaki od tri modaliteta upravljanja oni predlažu konfiguraciju uslova koji će zajedno dovesti do efektivnih ishoda (Raab & Milward, 2012).



Slika 51: Forme upravljanja mrežom (Kenis & Provan, 2009)

Mreža kojom upravljaju učesnici- Najjednostavnija i najčešća forma je upravljanje od strane učesnika (Provan & Kenis, 2008). Ovom formom upravljaju sami članovi mreže, bez zasebnog i jedinstvenog upravljačkog entiteta. Učesnici mreže su sami odgovorni za upravljanje internom mrežom odnosa i poslovanjem, kao i eksternim odnosima sa grupama kao što su finansijeri, država, i kupci. Moć u mreži je više ili manje simetrična, bar u pogledu odluka koje se donose na nivou mreže, iako mogu postojati razlike u organizacionoj veličini, sposobnostima resursa, i performansama. U biznisu, zajedničko upravljanje može biti korišćeno u manjim, multi- organizacionim strateškim alijansama i partnerstvima (gde nije uključeno vlasništvo više firmi).

Vodeća organizacija upravlja mrežom- U slučaju kada mrežom upravlja vodeća organizacija sve važne aktivnosti na mrežnom nivou i ključne odluke se koordiniraju posredstvom i od strane jednog participirajućeg člana, koji deluje kao vodeća organizacija. Stoga, upravljanje mrežom postaje visoko centralizovano i posredovano, sa asimetričnom moći. Vodeća organizacija obezbeđuje administraciju za mrežu i / ili olakšava aktivnosti organizacija članica u njihovim naporima da ostvare ciljeve

mreže, koji mogu biti blisko usklađeni sa ciljevima vodeće organizacije (Provan & Kenis, 2008).

U biznisu, upravljanje vodeće organizacije se često javlja u vertikalnim odnosima kupac- dobavljač, naročito kada postoji jedan snažan, često veliki, kupac / dobavljač / finansijer i nekoliko slabijih i manjih dobavljača / kupaca / firmi primalaca resursa. Takođe se može javiti u horizontalnim multilateralnim mrežama, najčešće kada jedna organizacija ima dovoljno resursa i legitimitet da igra glavnu ulogu.

Mrežna administrativna organizacija- Treći oblik upravljanja mrežom je model MAO. Osnovna ideja je da se uspostavi zaseban administrativni entitet posebno za upravljanje mrežom i njenim aktivnostima. Iako članovi mreže i dalje interaguju jedni sa drugima, kao i kod modela vodeće organizacije, MAO model je centralizovan. Broker mreže (u ovom slučaju MAO) igra ključnu ulogu u koordiniranju i održavanju mreže. Međutim, za razliku od modela vodeće organizacije, MAO nije druga organizacija članica koja pruža sopstvene usluge. Umesto toga, mrežom se eksterno upravlja uz pomoć MAO, koja je uspostavljena bilo putem mandata ili od strane samih članova isključivo radi upravljanja mrežom (Provan & Kenis, 2008).

MAO se može sastojati samo od jednog pojedinca, što se često naziva omogućilac mreže ili broker, ili može biti formalna organizacija koju čini izvršni direktor, zaposleni i odbor koji posluju iz fizički zasebne službe (McEvily & Zaheer, 2004; Provan i dr., 2004). Ove više formalizovane mrežne administrativne organizacije obično imaju upravljačke strukture koje uključuju sve članova mreže ili njihov podskup (Provan i dr., 2004). Upravni odbor se bavi pitanjima na strateškom nivou mreže, a operativne odluke prepušta liderima MAO (Provan & Kenis, 2008).

Provan i Kenis (2008) ističu da menadžeri mreže koji rukovode u okviru svake forme moraju da prepoznaju i reaguju na tri osnovne tenzije, ili kontradiktorne logike, koje su svojstvene upravljanju mrežama (Tabela 17). Kako se ovim tenzijama upravlja biće od suštinskog značaja za efektivnost mreže.

Efikasnost naspram inkluzivnosti- Primarna tenzija u mrežama u pogledu efikasnosti je između potrebe za administrativnom efikasnošću u upravljanju mrežom i potrebe za uključenošću članova, kroz inkluzivno donošenje odluka. Što su organizacioni učesnici više uključeni u proces donošenja odluka mreže, proces ima tendenciju da bude više vremenski zahtevan i resursno intenzivan. Da bi povećale efikasnost, mreže se mogu promeniti u model vodeće organizacije gde se opterećenje direktnog učešća može značajno smanjiti. MAO način upravljanja će vrlo verovatno obezbediti veći balans nego i jedna od druge dve forme, što se tiče tenzija između potrebe za efikasnim poslovanjem i inkluzivnim donošenjem odluka. U suštini, MAO omogućava strukturirano i reprezentativno učešće za ključna strateška pitanja, a ima kadrove koji preuzimaju na sebe teret više rutinskih administrativnih poslova. To je kompromisan model, ali sa naglaskom na efikasnost.

Interna naspram eksterne legitimnosti- Prema Human i Provan-u (2000), legitimitetom se mora baviti kako interno, tako i eksterno. Ključno pitanje je da učesnici mreže imaju svoje sopstvene potrebe legitimnosti kao nezavisne, autonomne organizacije sa sopstvenim ciljevima. Te interne potrebe legitimnosti, koje se mogu fokusirati na potrebe klijenata, zaposlenih, članove uprave, i druge organizacione

stejkholdere, nisu uvek kompatibilne sa širim eksternim potrebama legitimnosti mreže kao celine. Kako su Human i Provan (2000) otkrili, uloga uprave kada je u pitanju stvaranje eksterne legitimnosti mreže često uključuje akcije i aktivnosti od kojih može imati koristi celokupna mreža, ali ne neophodno mnogi pojedinačni participanti ili interne potrebe same mreže, kao što je izgrađivanje interakcija. Efektivno upravljanje mrežom podrazumeva izgradnju struktura koje reaguju i na interne, i na eksterne potrebe za legitimnošću.

Zbog snažnog participativnog fokusa, forma zajedničkog upravljanja je najpogodnija za bavljenje internim potrebama legitimnosti mreže. Forma vodeće organizacije je posebno prilagođena za bavljenje potrebama eksternog legitimiteta mreže. Vodeća organizacija obično već ima legitimnost kao organizacija, i može preneti taj legitimitet u korist mreže kao celine. Centralizovana administracija forme MAO može reprezentovati mrežu eksterno, dok se potrebom za legitimizacijom interakcija između učesnika može baviti, bar delimično, preko njenih reprezentativnih struktura (Provan & Kenis, 2008).

Fleksibilnost naspram stabilnosti- U suštini, fleksibilnost je značajna za obezbeđivanje brzog reagovanja mreže na način koji zadovoljava promenljive potrebe stejkholdera i tražnju. Ali, stabilnost je značajna za razvoj konzistentnih odgovora stejkholderima i za efikasno upravljanje mrežom tokom vremena. Razvoj upravljačke strukture koja je stabilna i fleksibilna zahteva često preispitivanje strukturnih mehanizama i procedura u svetlu novih događaja, i spremnost da se naprave neophodne promene čak i ako su one remeteće. Mreže kojima se zajednički upravlja su visoko fleksibilne i adaptivne, pošto njih oblikuju sami učesnici kontinuirano. Mreže kojima se upravlja putem MAO će vrlo verovatno biti mnogo više formalizovane, naglašavajući na kontinuumu kraj stabilnosti. Vodeća organizacija, takođe, pripada na kontinuumu tenzija strani stabilnosti, posebno pošto ona stremi ili da održi njenu dominantnu ulogu, ili to čini putem mandata (Provan & Kenis, 2008).

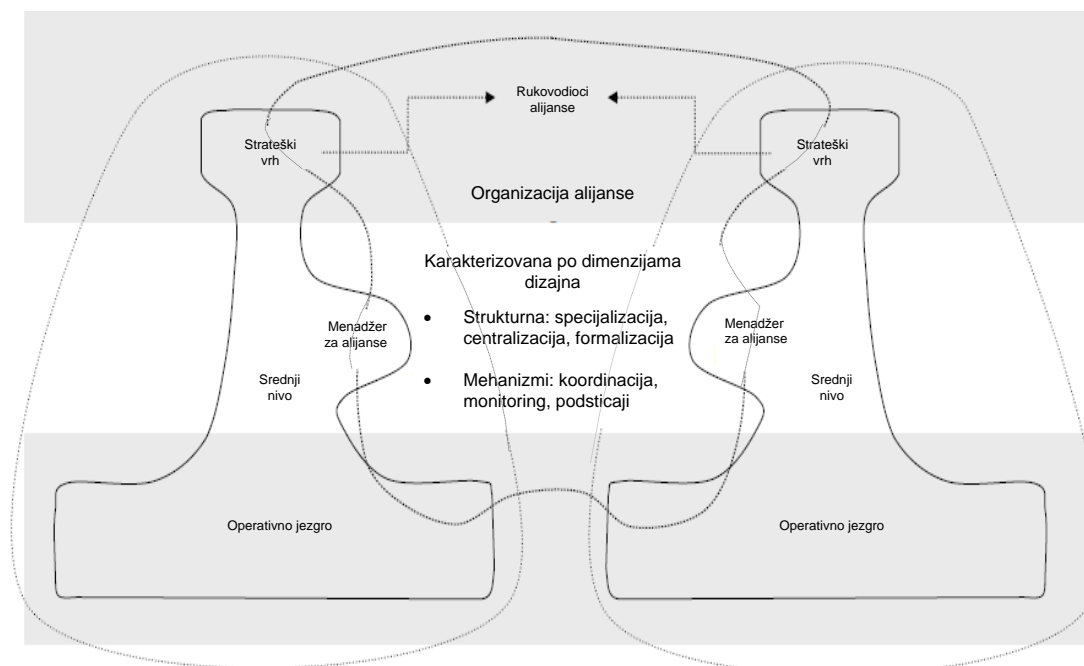
Tabela 17: Tenzije u mreži (Provan & Kenis, 2008)

Upravljačke forme	Potreba za efikasnošću ili inkluzivnošću	Bavljenje internom ili eksternom legitimnošću	Potreba za fleksibilnošću ili stabilnošću
Zajedničko upravljanje	Inkluzivnost	Interna	Fleksibilnost
Vodeća organizacija	Efikasnost	Eksterna	Stabilnost
MAO	Balans, ali više efikasnost	Bavi se obema na sekvencijalan način	Stabilnost

5.2.2. Albers-ovi modeli

Albers & Zajac (2007) su razvili okvir koji u svom jezgru ima organizacioni model alijanse. Pomenuti autori posmatraju alijanse kao organizacione sisteme koji se sastoje iz formalnog okvira koji je više statički- njena struktura, i dinamičkih komponenata koje donose ili sprečavaju promene u sistemu ili njegovim elementima- organizacioni mehanizmi.

Kao organizacija drugog reda, alijansa obuhvata delove organizacija partnerskih firmi. Po uzoru na tradicionalni, opšti model organizacija mogu se razlikovati tri hijerarhijska nivoa: strateški vrh, srednji nivo, i operativno jezgro organizacije (Mintzberg, 1979). Organizacija alijanse se, takođe, može zamisliti po ovim nivoima (Albers & Zajac, 2007). Strateški vrh igra ključnu ulogu u svakoj alijansi, pošto on artikuliše strategiju firme i stoga je obično uključen u uspostavljanje strateških alijansi, njihovo nadgledanje, odlučivanje o strateškim pitanjima za alijansu, njeno prilagođavanje i raspuštanje. Otuda on konstituise najviši organ alijanse koji se obično naziva upravni odbor alijanse, i prisutan je u svakoj alijansi. Međutim, upravljanje svakodnevnim poslovanjem se obično prenosi niz hijerarhijski lanac na srednji nivo menadžera- imenovanjem nemenskih pozicija za upravljanje alijansom ili je upravljanje alijansom dodatak na njihove uobičajene zadatke. Konačno, procesi dodavanja vrednosti koje alijansa nastoji da iskoristi se obično obavljaju na operativnom nivou- u okviru operativnih jezgara partnerskih firmi. Ovaj nivo gde se stvarno obavlja istraživanje, nabavka, proizvodnja, marketing, itd., je takođe obuhvaćen u organizacioni model alijanse. Albers & Zajac-ov (2007) organizacioni model alijanse sa tri nivoa je prikazan na sledećoj slici.



Slika 52: Organizacioni model alijanse (Albers & Zajac, 2007)

Albers (2010) je koristio konfiguracioni pristup prilikom razvoja svoje tipologije organizacionih modela alijansi, zbog njegove holističke i sintetičke prirode. Konfiguracioni modeli se baziraju ne samo na analitičkim procesima kao što su utvrđivanje relevantnih varijabli, traženje kauzaliteta i uzajamnih odnosa, već takođe kao svoje najistaknutije obeležje uključuju sintetizovanje procesa identifikovanja obrazaca i koherentnih sila između varijabli i time razvoj idealnih tipova.

Albers (2010) je identifikovao pet konfiguracija sistema organizacije alijansi: (1) primarni koji ima tanku i komparabilno koncentrisanu strukturu autoriteta; (2) senata koji ima forum za pregovaranje na nivou strateških vrhova partnerskih organizacija; (3) tehnokratski sistem sa detaljnom strukturom i zasebnom menadžment jedinicom koja pruža podršku alijansi; (4) advokatski sa preovladavajućom ulogom menadžera

za alijanse srednjeg nivoa iz partnerskih organizacija; i (5) komitetski sistem organizacije koji ima nadstrukturu u okviru koje se formiraju individualne inicijative.

5.2.2.1 Primarni sistem organizacije

Primarni model organizacije alijanse je karakterističan po visokom stepenu centralizacije po obe dimenzije- horizontalnoj i vertikalnoj (Albers, 2010). Jedan od najviših rukovodilaca, ili mala grupa njih, preuzima vođstvo, bilo kao rezultat ličnog angažovanja ili zbog relativne dominacije njihove kompanije u alijansi. Ova ključna grupa rukovodilaca vodi alijansu na efektivan način. Glavno sredstvo koordinacije je direktni nadzor, a odražava visok stepen centralizacije. Formalizacija organizacione strukture je limitirana. Direktni nadzor ne zahteva formalizaciju, tako da se početni sporazum o alijansi koncentriše na ciljeve i viziju alijanse, a ne detaljno na kontingencije i adekvatne reakcije. Visoki rukovodioci su uvereni da njihovi partneri mogu upravljati i reagovati odgovorajuće u svim bitnim okolnostima.

Stepen specijalizacije je nizak. Za primarni model nisu neophodne specijalizovane jedinice za alijansu, pošto viši menadžment partnera preuzima ove uloge u izvesnoj meri. Svi zadaci bitni za alijansu i funkcije koje nisu u vezi sa alijansom obavljaju zaposleni njihovih organizacija i jedinica. Zbog ovih karakteristika alijansa je veoma značajan deo svake od organizacija partnerskih firmi, a stoga i njihovog identiteta.

Primarni model se javlja sa direktnim nadzorom kao važnim mehanizmom koordinacije. Partneri alijanse se dogovaraju oko podele nadležnosti i odgovornosti za zadatke koji su u vezi sa alijansom, i stoga mogu da izdaju naloge za partnera(e) alijanse u okviru svog područja odgovornosti. Tanak oblik primarnog modela alijanse se ogleda u njegovom oslanjanju samo na odabrani skup indikatora performansi za monitoring partnera. Pošto viši rukovodioci imaju direktne kanale komunikacije i veoma su posvećeni alijansi, formalni sistem monitoringa je veoma limitiran i odražava nizak stepen formalizacije. U primarnoj konfiguraciji dominiraju zaštitne mere koje se samostalno sprovode, uglavnom u formi kapitalnih aranžmana i investicija koje su specifične za alijansu. Posvećenost i interes višeg menadžmenta, zajedno sa niskim stepenom formalizacije, čini opciju sprovođenja mera zaštite od strane treće strane nepotrebno komplikovanom i kompleksnom. Podsticanje je minoran problem, jer su relevantni predstavnici firmi članica, bar u ranim fazama životnog ciklusa alijanse, najviše ubeđeni i posvećeni promoteri. Stoga je podsticanje minoran problem u početnim fazama alijanse, iako to postaje važnije pitanje kako alijansa evoluira. Dakle, pravila alokacije sinergija postavljena u alijansi su što jednostavnija moguća.

Oslanjanje na direktnu superviziju kao mehanizam koordinacije unutar alijanse nije moguće bez visokog stepena poverenja među partnerskim firmama. Visoki rukovodioci koji su u jezgri upravljačkog sistema veruju jedni drugima i oslanjaju se na procene jedni drugih. Oportunističke tendencije se ne očekuju. Kako se broj partnera alijanse povećava, ovaj stepen poverenja je sve teže ostvariti i održati (Tröndle, 1987). Stoga se primarni model najčešće sreće u alijansama koje uključuju mali broj firmi.

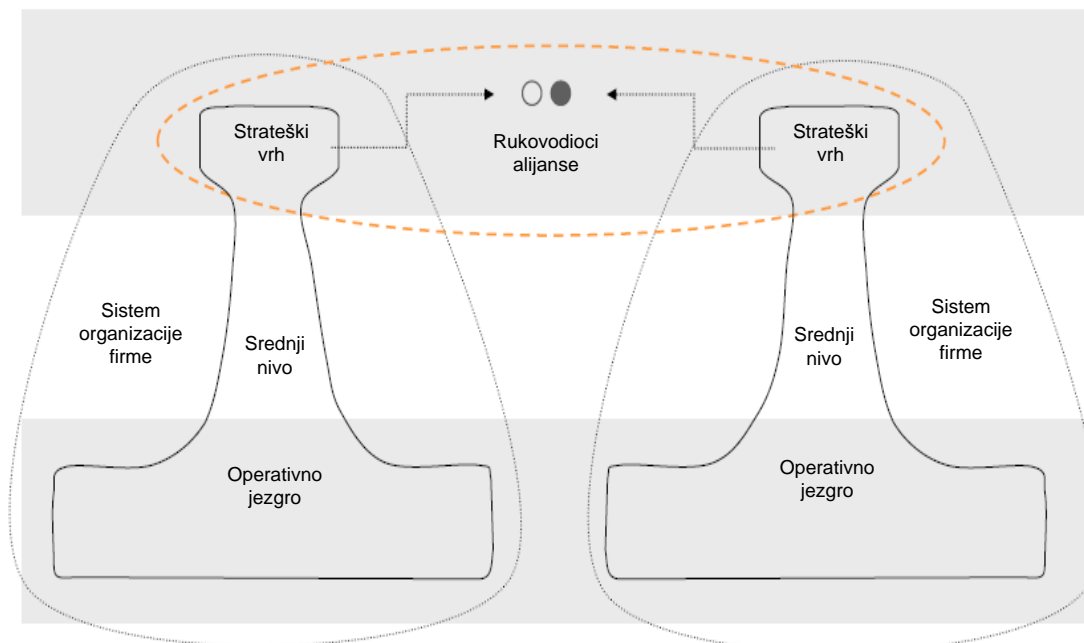
Primarnu konfiguraciju prvenstveno biraju partneri alijanse čiji je cilj da koriste alijansu u svrhu koja je orijentisana na rast, pre nego da iskoriste potencijale efikasnosti (Albers, 2010). U alijansama orijentisanim na rast je olakšana horizontalna centralizacija, pošto se zadaci generisanja prihoda mnogo lakše prenose na eksterni autoritet, u odnosu na odluke koje su u vezi efikasnosti, koje uključuju otklanjanje redundancija. Očekivani tokovi dodatnih prihoda kompenzuju gubitak diskrecije odlučivanja, što je u svakom slučaju samo privremeno.

Primarni model se koristi kako u dinamičnom, tako i u kompleksnom eksternom okruženju. Dinamičnom karakteru okruženja se parira visokim stepenom horizontalne centralizacije i značajnim korišćenjem direktnog nadzora. Dinamične i kompleksne karakteristike okruženja primarnog modela se takođe odražavaju u niskom stepenu formalizacije. Dinamično okruženje posebno ohrabruje korišćenje neformalnih mehanizama monitoringa. U primarnoj konfiguraciji je jaka neformalna (socijalna) kontrola, zbog bliskih personalnih odnosa rukovodilaca i njihovog međusobnog razumevanja; međutim, neformalna kontrola je dopunjena odabranim indikatorima performansi, koji su povezani sa kompleksnošću okruženja.

Primarna konfiguracija obično podrazumeva značajan udeo malih partnerskih firmi među svojim članovima, i u značajnoj meri odražava organizacione karakteristike malih organizacija. Model pokazuje nizak stepen formalizacije i specijalizacije, manje razrađen formalni sistem monitoringa alijanse, ali visok stepen centralizacije, a njime upravljaju preduzetnici na vrhu i to preko direktne supervizije kao osnovnog sredstva koordinacije. Ova obeležja ukazuju na još jednu karakteristiku firmi članica primarnog modela, a to je da su one neiskusne u formiranju alijansi. Partneri su uglavnom male i mlade firme u složenom, dinamičnom okruženju. Ove firme, još uvek, nisu bile uključene u više raznovrsnih alijansi (Tröndle, 1987).

Dakle, kada se sumira sve što je napisano, primarnu konfiguraciju (Slika 53) karakteriše sledeće (Albers, 2007):

- Visok stepen vertikalne i horizontalne centralizacije, odnosno asimetrična distribucija autoriteta u upravnom odboru alijanse;
- Visoki rukovodioci komuniciraju direktno i veoma su posvećeni alijansi;
- Direktna supervizija je glavno koordinaciono sredstvo;
- Nizak stepen formalizacije: direktna supervizija ne zahteva formalizaciju, sporazum o alijansi je prilično uopšten;
- Niska specijalizacija: samo su vrhovni rukovodioci eksplicitno uključene pozicije partnerskih firmi;
- Odabrani skup indikatora performansi, socijalna kontrola kao mehanizam monitoringa;
- Dominiraju mere zaštite koje se samostalno sprovode (npr., kapital); koriste se jednostavna pravila alokacije sinergija;
- Uslovi: visok stepen poverenja, mali broj partnerskih firmi, osnivaju se u dinamičnom i kompleksnom okruženju, mali broj firmi koje su neiskusne u uspostavljanju alijansi.



Slika 53: Primarna konfiguracija (Albers, 2007)

5.2.2.2 Senatski sistem organizacije

Senatski sistem organizacije se odlikuje visokom vertikalnom centralizacijom (Albers, 2010). On spaja strateške vrhove partnerskih firmi sa odborom direktora alijanse, kao isključivim zvaničnim organom njene strukture (Slika 54). Međutim, za razliku od primarnog modela, model senata je decentralizovan po horizontalnoj osi. Odbor direktora alijanse je demokratski- forum za pregovaranje koji može odlučiti samo putem konsenzusa i time podseća na parlamentarno veće u demokratskom sistemu. Stoga, uzajamno prilagođavanje zauzima istaknutu ulogu u tekućoj organizaciji alijanse. Međutim, pošto je demokratski proces donošenja odluka vremenski zahtevan, teško je ostvariti kooperativno usklađene akcije između partnera. Da bi odgovorili ovom problemu, članovi se oslanjaju na formalizaciju; naime, kada su odluke dogovorene, one se dokumentuju i služe kao reference i vodič za buduće odluke. Zbog svoje fundamentalne važnosti i izričitog zahteva da se uvaži mišljenje svih partnera, stepen detaljnosti ovih formalnih zapisa je veliki. Ova tendencija formalizacije dalje otkriva da u modelu senata standardizacija zauzima značajnu sekundarnu ulogu, pored uzajamnog usklađivanja, kao sredstvo koordiniranja u ovoj konfiguraciji.

Specijalizacija konfiguracije senata je limitirana. Odbor rukovodilaca alijanse je jedina jedinica posvećena sistemu organizacije alijanse. Odluke donete na nivou odbora rukovodilaca alijanse se operacionalizuju i sprovode u okviru odgovarajućih jedinica firmi članica i od strane zaposlenih kao dodatak njihovim uobičajenim zadacima. Da bi se rešili problemi od posebnog značaja i hitnosti, u alijansama koje uključuju više od dve firme ponekad se implementiraju podforumi i komiteta na nivou upravnog odbora rukovodilaca. Uzajamno usklađivanje je u ovim podgrupama takođe primarno sredstvo koordinacije, a rezultati rada ovih komiteta su predlozi koji se na kraju pretvaraju u formalne planove za alijansu od strane upravnog odbora rukovodilaca alijanse.

Model senata prvenstveno koristi formalne mehanizme monitoringa koji pokrivaju širok spektar indikatora performansi i izveštaja. Dakle, njegov sistem monitoringa je veoma detaljan, i odgovara njegovom opštem nivou formalizacije. Svi predstavnici firmi zahtevaju neposredno praćenje ponašanja partnerskih firmi i doprinosa alijansi. Međutim, zbog zabrinutosti za poverljivost i odbacivanja suviše bliske integracije partnera, alijansa izbegava postavljanje računovodstvenog sistema posvećenog alijansi.

Zbog složenih procesa dogovaranja i pregovaranja, brzine i dinamike koje se jedino mogu pretpostaviti, uključujući i istaknutu ulogu standardizacije i formalizacije, partneri se u velikoj meri oslanjaju na zaštitne mere koje sprovodi treća strana. Partneri izbegavaju zaštitne mere koje se samostalno sprovode zbog visokog stepena neizvesnosti ponašanja i brojnih partnera koji su uključeni, što predstavlja glavne kontigentne faktore za konfiguraciju senata. Takođe se koriste kompleksna pravila za alokaciju sinergija. Ova pravila su rezultat složenih procesa pregovaranja i svesnosti partnera da kada se jednom konsenzusno dogovore o odluci da će teško o njoj ponovo pregovarati u nekom kasnijem trenutku vremena.

Model senata se najčešće sreće u alijansama koje imaju samo mali, ograničen broj partnerskih firmi. Efektivnost uzajamnog usklađivanja se smanjuje, kako broj partnerskih firmi prelazi određeni prag. Visok stepen neizvesnosti ponašanja je karakteristika senatskog sistema, što je činjenica koja se delimično objašnjava značajnom ulogom senatskog modela u alijansama između konkurenata. Zbog neizvesnosti između partnera, postoji određeno protivljenje da se imenuju ili izaberu predstavnici sa dalekosežnijim pravima, što naglašava korišćenje uzajamnog usklađivanja kao primarnog sredstva koordinacije. Nedostatak poverenja, takođe, rezultira detaljnim uputstvima za kontigencije i adekvatne reakcije, i detaljnim početnim sporazumom o alijansi, što čini izvršenje treće strane održivom opcijom.

Senat je konfiguracija koja je dizajnirana da ostvari ciljeve efikasnosti članova alijanse. Ako članovi alijanse treba da budu u stanju da identifikuju potencijale efikasnosti, interakcija koja se zasniva na pregovaranju u upravnom odboru rukovodilaca alijanse je neophodan preduslov, ali je posebno važno da se sprovedu potrebne mere. Kao funkcija primarne motivacije alijanse, predloženi zaključci o vertikalnoj i horizontalnoj centralizaciji (decentralizaciji) se savršeno ogledaju u konfiguraciji senata.

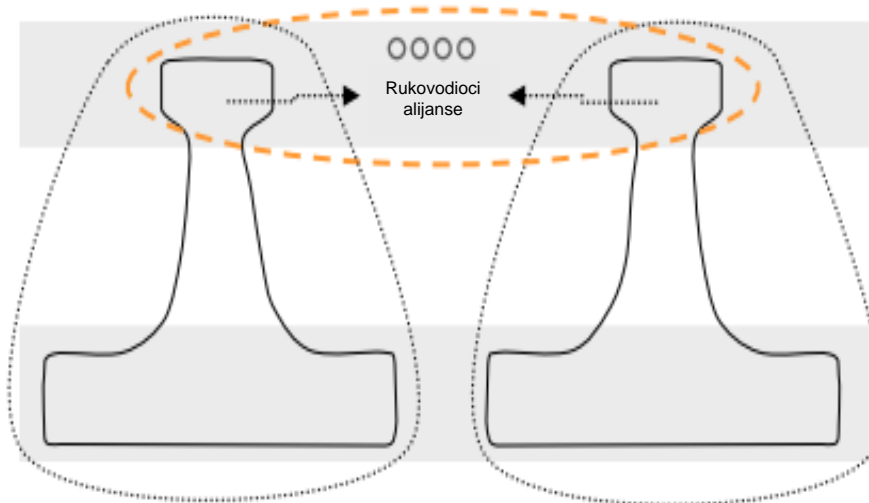
Senatska konfiguracija se sreće u alijansama sa uskim delokrugom. Uz pomoć alijanse, partnerske firme teže da ostvare ciljeve efikasnosti za specifični, ograničeni domen, kao što je određeno geografsko tržište ili grupa proizvoda. U alijansama širokog delokruga, veliki broj pitanja za odlučivanje zahteva mnogo razrađene sisteme organizacije alijanse.

Jednostavno, stabilno okruženje u kojem se sreće senatska konfiguracija omogućava joj visok stepen formalizacije i korišćenje standardizacije, kao sekundarnog mehanizma koordinacije. Okruženje je, takođe, delimično razlog za njen mali stepen specijalizacije. Posebno stabilan karakter okruženja, ali takođe i jednostavnost, dozvoljavaju opsežne debate i sporo odlučivanje rukovodilaca alijanse. Dakle, direktori alijanse nisu suočeni sa mnoštvom diskontinuiteta u svom okruženju, tako da oni mogu sami da upravljaju svim glavnim odlukama, zbog čega je destimulirana

vertikalna decentralizacija. Jednostavno, stabilno okruženje ne samo da favorizuje, kao podsticajne mehanizme, upotrebu mera zaštite koje sprovodi treća strana, nad merama zaštite koje se samostalno sprovode, već takođe omogućava da se o složenim pravilima alokacije sinergija pregovara i da se ona primene među partnerskim firmama.

Dakle, konfiguraciju senata karakteriše sledeće (Albers, 2007):

- Visok stepen vertikalne, ali nizak stepen horizontalne centralizacije, tj., simetrična distribucija autoriteta u upravnom odboru alijanse;
- Uzajamno usklađivanje je glavno koordinaciono sredstvo;
- Aktivnosti alijanse su koncentrisane u upravnom odboru alijanse koji je jedini organ namenjen za alijansu (niska specijalizacija);
- Visok stepen formalizacije neophodan da se suprostavi dugotrajnim procesima pregovaranja u upravnom odboru alijanse (fragilni konsenzusi jednom dogovoreni se kodifikuju u velikom broju i detaljno);
- Razrađen skup indikatora performansi i izveštaja (mehanizmi monitoringa);
- Preovladavaju zaštitne mere koje sprovodi treća strana, kompleksna pravila alokacije sinergija;
- Uslovi: mali broj firmi, visok stepen neizvesnosti ponašanja (konkurenti), ciljevi efikasnosti; uzak delokrug, jednostavno i stabilno okruženje.



Slika 54: Konfiguracija senata (Albers, 2007)

5.2.2.3 Tehnokratski sistem organizacije

Tehnokratsku konfiguraciju karakteriše vertikalno decentralizovan organizacioni sistem, a upravni odbor rukovodilaca alijanse je uključen samo u velika pitanja od strateškog značaja (Albers, 2010). Operativni zadaci su delegirani menadžerima koji su posvećeni alijansi. Menadžeri za alijansu obično imaju pomoćno osoblje na raspolaganju, što ukazuje na visok stepen specijalizacije organizacione strukture alijanse. Najupečatljivije je stvaranje posebne administrativne jedinice koja je isključivo odgovorna za koordiniranje različitih aktivnosti partnera, a takođe može koristiti direktan nadzor kao mehanizam koordinacije. Glavna jedinica upravljanja

podržava firme članice u učestvovanju, upravljanju i iskorišćavanju koristi njihovog kooperativnog poduhvata. Ova specijalna jedinica se može razviti u mnoštvo entiteta, kao što je kapitalni joint venture, ali nije uključena u glavne aktivnosti partnera koje dodaju vrednost.

Pored direktnog nadzora, standardizacija zauzima istaknutu ulogu kao mehanizam koordinacije u ovoj konfiguraciji. Oslanjanje tehnokratske konfiguracije na standardizaciju se ogleda u visokom stepenu formalizacije. Njen detaljan sporazum o alijansi veoma precizno definiše dužnosti i prava partnera.

Postojanje detaljnog sistema monitoringa alijanse sa velikim brojem indikatora performansi, koji se svi sistematski izračunavaju i evaluiraju od strane svih članova, je odraz visokog stepena formalizacije i standardizacije. Delimična integracija sopstvenih računovodstvenih sistema partnera je obično težnja da se stvore odgovarajući izveštaji i informacije na vreme, da se “pohrane” različite specijalizovane jedinice i dodatno unaprede zaposleni, i usklade različite aktivnosti u okviru firmi članica za potrebe alijanse. Širok stepen formalizacije favorizuje zaštitne mere koje može sprovesti treća strana. Opsežni mehanizmi monitoringa, zajedno sa visokim nivoom formalizacije i specijalizacije, podstiču ovaj sistem organizacije alijanse ka korišćenju kompleksnih pravila procene i distribucije sinergija.

Tehnokratska konfiguracija se sreće u alijansama sa širokim delokrugom. Elaboracija njegove strukture je opsežna i pada na teret samih firmi članica, kada je broj pitanja sa kojima članovi moraju da se suoče dovoljno veliki i kompleksan, što zahteva da budu uvedene specijalizovane jedinice unutar njihovih sopstvenih organizacija, pa čak i van kao posebne jedinice upravljanja. Efekat širokog delokruga na dizajn sistema organizacije alijanse je često pojačan velikim brojem partnerskih firmi u takvim alijansama.

Većina firmi članica su velike firme koje su iskusne u kooperiranju. Što se tiče specijalizacije, koordinacije i mehanizama monitoringa, oba kontigentna faktora favorizuju elemente tehnokratskog sistema. Istaknuta uloga menadžera posvećenih alijansi kao osoba za kontakt je tipična karakteristika, čija je tendencija pojačana ukoliko velike firme predstavljaju važan deo firmi članica alijanse.

Neizvesnost ponašanja partnera je obično umerena. Značajan stepen formalizacije i standardizacije u velikoj meri umanjuje neizvesnost ponašanja članova. Visok stepen specijalizacije, zajedno sa uvedenim jedinicama od strane firmi članica koje su namenjene upravljanju alijansom, nisu samo efikasno sredstvo za koordinaciju tekućih procesa u alijansi, već i način da se stalno prati i nadzire ponašanje partnera.

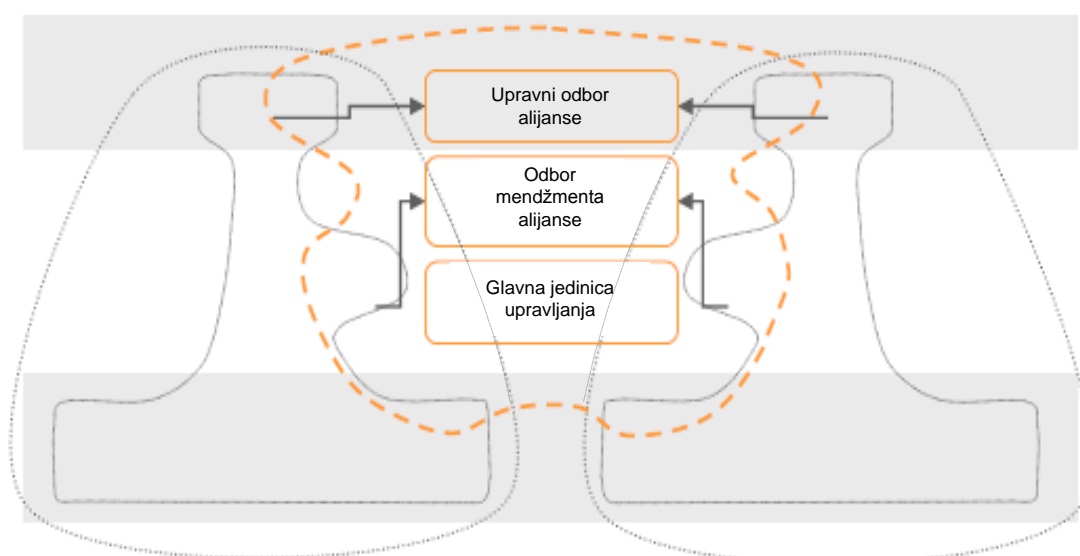
Tehnokratska konfiguracija se koristi u alijansama koje su, pre svega, postavljene da ostvare ciljeve koji su usmereni na rast. Alijansa pokriva različita područja da bi ostvarila koristi od *know-how* partnera, asortimana proizvoda, ili geografske pokrivenosti. Da bi se ovi ciljevi materijalizovali, sistem organizacije alijanse zahteva specijalizovane jedinice za sopstvene potrebe i upravni odbor rukovodilaca koji je spreman da prenese ovlašćenja na niže položaje (vertikalna decentralizacija) (Slika 55).

Visoke administrativne troškove postavljanja snose partneri. Ako pojedinačne firme napuste alijansu, to su nepovratni troškovi i predstavljaju zaštitne mere koje se samostalno sprovode u formi investicija koje su specifične za alijansu od strane svih partnera.

Tehnokratski sistem organizacije alijanse se obično sreće u složenim i stabilnim okruženjima. Njegov visok stepen specijalizacije, vertikalne decentralizacije, horizontalne centralizacije, uključujući često i podršku glavne jedinice upravljanja, odražavaju kompleksnost okruženja. Budući da upravni odbor rukovodilaca alijanse ima širok fokus na pitanja od strateškog značaja, i specijalizovani menadžeri za alijansu i kadrovi glavne jedinice upravljanja imaju značajan stepen autonomije u okviru strateškog okvira postavljenog od strane rukovodilaca, kao opštih preporuka, i portfolia standardizovanih situacija i reakcija na mnogo detaljnijem nivou, ako postoji. Visok stepen formalizacije i istaknuta uloga standardizacije su posebno efektivni u stabilnim okruženjima.

Dakle, tehnokratsku konfiguraciju karakteriše (Albers, 2007):

- Nizak stepen vertikalne centralizacije: svakodnevno poslovanje se delegira menadžerima za alijansu (i kadrovima za podršku što vodi visokom stepenu specijalizacije);
- Visok stepen horizontalne centralizacije: asimetrični upravni odbor alijanse, glavna jedinica upravljanja na nižim nivoima;
- Standardizacija je glavni mehanizam koordinacije;
- Visok stepen formalizacije, najveća razrada sistema monitoringa alijanse;
- Kompleksna pravila alokacije sinergija;
- Uslovi: širok delokrug, veliki broj partnera koji su veliki i iskusni u udruživanju, umereni stepen poverenja, ciljevi orijentisani na rast u kompleksnom okruženju.



Slika 55: Tehnokratska konfiguracija (Albers, 2007)

5.2.2.4 *Advokatski sistem organizacije*

Advokatska konfiguracija se odlikuje vertikalnom i horizontalnom decentralizacijom (Albers, 2010). Skoro sav autoritet pripada posvećenim menadžerima srednjeg nivoa. Stoga su menadžeri za alijanse ključna grupa u jezgri funkcionisanja ove konfiguracije (Slika 56). Oni su u sopstvenoj firmi odgovorni za alijansu u svakom pogledu. Oni, takođe, promovišu alijansu naviše (prema višim rukovodiocima) i naniže u svojim sopstvenim organizacijama.

Glavni mehanizam koordinacije je uzajamno usklađivanje. Formalni autoritet je podjednako distribuiran među menadžerima za alijanse, koji redovno komuniciraju i diskutuju tokom svojih sastanaka upravnog odbora alijanse. Težak zadatak koordinacije unutar nove alijanse je potpomognut standardizacijom. Umereni stepen formalizacije organizacione strukture alijanse podržava ovo sekundarno sredstvo koordinacije, kao i korišćenje formalnih indikatora performansi za potrebe monitoringa. Stepem specijalizacije je takođe umeren; menadžeri za alijanse se imenuju, ali imaju samo limitiran broj dodatnog osoblja na raspolaganju. Umeren stepen formalizacije čini korišćenje mera zaštite koje sprovodi treća strana održivim sredstvom za usklađivanje interesa i sprečavanje oportunističkog ponašanja. Pravila raspodele sinergija su po složenosti umerena.

Kontigentni faktori koji najbolje opisuju advokatsku konfiguraciju su niska neizvesnost ponašanja malog broja, uglavnom, velikih partnerskih firmi, sa sličnom pregovaračkom moći za ostvarenje ciljeva orijentisanih na rast. Mali broj predstavnika alijanse u odboru rukovodilaca alijanse je pozitivno koreliran sa efektivnošću koordinacije putem uzajamnog usklađivanja. Niska neizvesnost ponašanja je važan preduslov za ovu konfiguraciju, a ona se tekućim akcijama menadžmenta čak i neguje posredstvom bliske ineterakcije menadžera alijanse. Umeren stepen formalizacije reflektuje atmosferu poverenja, ali takođe odražava potrebu za standardizacijom kao potpornog mehanizma koordinacije.

Veliki partneri alijanse se mnogo lakše dogovaraju u vezi pozicija namenjenih za upravljanje alijansom. Velike firme u advokatskoj konfiguraciji, takođe, ispoljavaju značajno iskustvo u formiranju alijansi, što se ogleda u organizacionom kontekstu u kome su menadžeri za alijanse integralni deo. Ti menadžeri su često deo funkcije za portfolio alijansi firmi članica, što podrazumeva različite jedinice isključivo odgovorne za alijanse njihovih organizacija. Iskustvo sa alijansama se ogleda u stepenu vertikalne decentralizacije, i korišćenju uzajamnog usklađivanja i standardizacije u advokatskoj konfiguraciji.

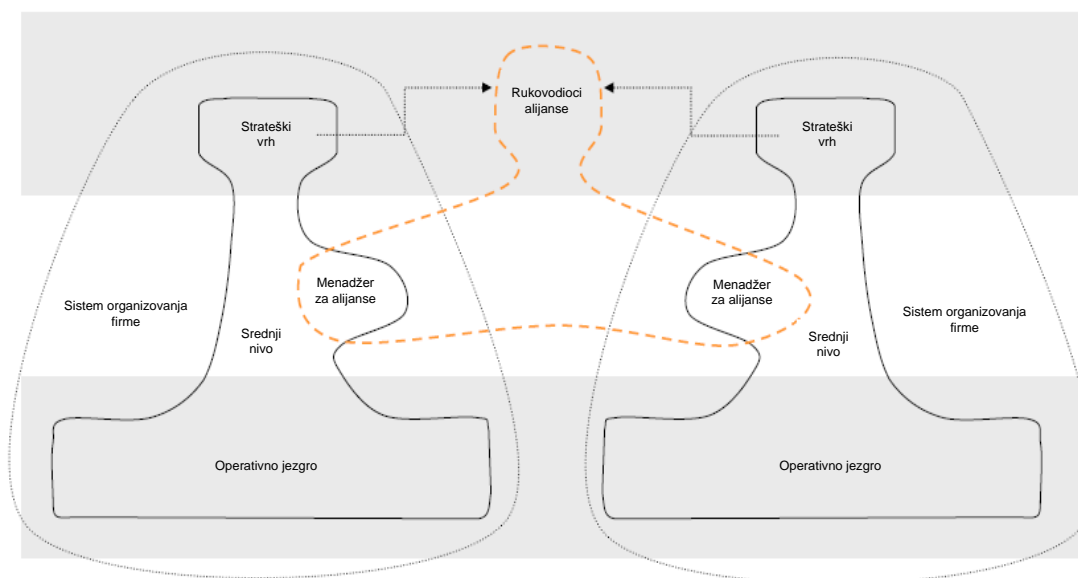
Širok delokrug i ciljevi orijentisani na rast utiču da advokatski model teži ka višem stepenu specijalizacije. Tendencije specijalizacije su delimično kompenzovane advokatskim sekundarnim mehanizmom koordinacije, pošto standardizacija i formalizacija smanjuju vreme i napor menadžment tima alijanse u pregovaranju.

Advokatska konfiguracija se koristi u složenim i stabilnim okruženjima. Kao i u tehnokratskom modelu, kombinacija uzajamnog usklađivanja i standardizacije je posebno podesna u ovom kontekstu. U ovom okruženju, menadžeri za alijanse i njihovo pomoćno osoblje su perfektno pozicionirani da posmatraju okruženje, reaguju, i iniciraju odgovarajuće reakcije kako unutar sopstvenih organizacija, tako i

među njima. Advokatska konfiguracija se oslanja na sistem ključnih indikatora performansi kao sredstvo monitoringa.

Na osnovu prethodno iznetog, može se sumirati da advokatsku konfiguraciju karakteriše sledeće (Albers, 2007):

- Horizontalna i vertikalna decentralizacija;
- Značaj menadžera za alijanse kao najistaknutije obeležje;
- Primarni mehanizam koordinacije: uzajamno usklađivanje (pregovaranja na forumima menadžera za alijanse);
- Sekundarni mehanizam koordinacije: standardizacija koja se reflektuje u umerenom stepenu formalizacije;
- Umerena specijalizacija: menadžeri za alijanse su posvećene pozicije, sa malim pomoćnim osobljem povremeno;
- Zaštitne mere koje sprovodi treća strana;
- Uslovi: ciljevi orijentisani na rast, niska neizvesnost ponašanja (konkurenti), velike firme članice, iskusne u udruživanju, mali broj partnera, kompleksno i stabilno okruženje.



Slika 56: Advokatska konfiguracija (Albers, 2007)

5.2.2.5 Komitetski sistem organizacije

Konfiguracija komitetskog organizovanja je karakteristična po decentralizovanoj postavci duž obe dimenzije: horizontalnoj i vertikalnoj (Albers, 2010), kao i advokatska. Demokratski forumi i komiteti preovladavaju na svim nivoima upravljanja alijansom (Slika 57). Međutim, ovi komiteti su odgovorni za specijalizovana pitanja i malo su međusobno povezani. U stvari, komitetska konfiguracija se javlja kao mnoštvo pojedinačnih, fokusiranih inicijativa vezanih za alijansu između istog skupa firmi. Svaka inicijativa alijanse uključuje specijalizovani komitet koji je fokusiran na izolovani kooperativni problem u pokušaju da identifikuje i iskoristi sinergijske potencijale za sve partnere. Partnerske organizacije su organizovane samo pod vrlo opštim i nespecifičnim sporazumom, a pridružuju se da

istraže potencijalna područja kooperacije na različitim organizacionim nivoima i u različitim delovima njihovih organizacija. Uzajamno usklađivanje je dominantno i skoro jedino sredstvo koje se koristi za koordinaciju.

Svaka partnerska firma alijanse imenuje menadžera visokog ranga kao komesara za alijansu, a ne kao aktivnog menadžera za alijansu. Taj komesar samo uspostavlja kontakte, ali ostavlja dalju specifikaciju i pregovore odgovarajućim predstavnicima u svojoj organizaciji. Dakle, stepen specijalizacije je nizak.

Pošto te pojedinačne inicijative dobijaju samo minornu podršku višeg rukovodstva, ali se javljaju kao pojedinačne mini- alijanse među partnerima, komitetski model organizovanja liči na njihovu meta strukturu. Svaki od ovih komiteta je odgovoran za identifikovanje sinergetskih potencijala u svojim područjima, ali će vremenom usvojiti organizacioni oblik koji najviše odgovara njihovim potrebama. Stoga, konačno, mogu postojati svi ostali tipovi konfiguracija koji funkcionišu kao organizacioni sistemi ovih mini- alijansi.

Ova konfiguracija se odlikuje visokim stepenom participacije na svim nivoima. Mnoštvo predstavnika se sastaje da diskutuje o detaljima “njihovog” kooperativnog poduhvata, i te diskusije i razmena informacija su produktivni za sve strane. Predstavnici su eksperti u svojim oblastima i stoga mogu brzo razumeti i proceniti izjave i argumente partnera.

Stepen formalizacije je nizak. Primarni sporazum o alijansi je formulisan u opštim crtama, a ne navođenjem konačnih ciljeva i mera, ili pak kontingencija i pravila. Za sveobuhvatan sporazum o alijansi, mere performansi su malobrojne i jednostavne, jer sinergetski efekti rezultuju iz njegovih pod- alijansi nalik projektu. Zbog previše opšteg karaktera sporazuma o alijansi, mehanizmi podsticaja na nivou cele organizacije su skoro nepostojeći. Neodređeno opredeljenje kolaboraciji i zajedničko identifikovanje područja gde sinergije mogu biti stvorene ne zahteva ni opsežne mere zaštite, niti uspostavljanje pravila alokacije sinergija.

Delokrug alijanse kojim upravlja komitetski organizacioni sistem je širok. Da bi se omogućilo da se najveći broj inicijativa materijalizuje, skoro da nema dela organizacije i funkcionalne aktivnosti koji su isključeni. Međutim, te inicijative kasnije poprimaju fokusirane oblike koji pokrivaju užu skup pitanja. Pošto sporazum o alijansi određuje samo površno viziju i ciljeve, broj partnera koji učestvuju u ovoj formi alijanse je uglavnom neograničen. Međutim, model komitetskog organizovanja zavisi od pojedinačnih inicijativa nižih rangova. Ove inicijative poprimaju formu demokratskih foruma na početku njihovog stvaranja. Međutim, pošto postoji velika potreba uzajamnog usklađivanja uključenih, njihova efektivnost i efikasnost je ograničena u alijansama sa velikim brojem partnera. Ipak, autonomija data nižim nivoima upravljanja za ispitivanje potencijala za sinergije, zajedno sa dominantnim kulturnim obeležjima partnerskih firmi, olakšava takav jednostavan model stvaranja i organizovanja alijanse. Osim toga, uzajamno prilagođavanje dominira kao obeležje meta- alijanse, sa mini- alijansama koje se javljaju u formi koja najbolje odgovara njihovim kontekstima. Dakle, pod- alijanse mogu objasniti veliki varijetet članova, što zavisi od spremnosti i sposobnosti svih firmi članica da učestvuju u svim ili samo u nekim od njih.

Pošto se u takvim alijansama dešavaju neodređene izjave misija i namera na višem izvršnom nivou, a samim tim postoji takođe samo nedovoljno definisana specifikacija dužnosti partnera, takav sporazum se lako inicira i dogovara, ali njegova praktična snaga ostaje pod znakom pitanja. Dakle, da bi komitetski sistem organizovanja ostvario svoj potencijal kao veoma fleksibilan sistem organizovanja, stepen neizvesnosti ponašanja partnera treba da bude nizak. Samo se u atmosferi razumevanja i međusobnog poverenja realizuju nedovoljno određene specifikacije u sporazumu, koje prelaze organizacione granice članica, i njihovi potencijali. Imenovanje komesara alijanse, a ne menadžera za alijanse odražava dobru volju partnera prema alijansi. U ovoj idealnoj situaciji, nijedan partner nema motivaciju da dominira nad drugima. Ali za pojedinačne sub- alijanse situacija može biti veoma različita, što zavisi od učešća koje je dogovoreno za niže menadžere.

Oslanjanje na uzajamno usklađivanje i značajan stepen diskrecije odlučivanja koji je odobren nižim nivoima odražava visok stepen poverenja koji partnerske firme imaju u svoje sopstvene organizacione sposobnosti. Partnerske firme ispoljavaju iskustvo vezano za alijansu, jer je neophodno adekvatno razumevanje i sposobnosti, i rizika u alijansi da bi se omogućilo sub- alijansama da formiraju i razviju sopstvene potencijale. Opcija da se izaberu adekvatni sistemi organizovanja za svaku inicijativu koja je uključena u njihove kooperativne sporazume stvara podsticaj za veću specijalizaciju.

Dominacija uzajamnog prilagođavanja u ovoj konfiguraciji je odgovor na potrebu da se stvara što više pojedinačnih inicijativa, i da se po mogućstvu uključi što više delova partnerskih organizacija. Model komitetskog organizovanja je održiva konfiguraciona forma i u složenim, dinamičnim okruženjima, i u stabilnim, jednostavnim okruženjima. Međutim, podobnost konfiguracije se razlikuje shodno primarnim ciljevima povezanim sa osnovnim sporazumom o alijansi.

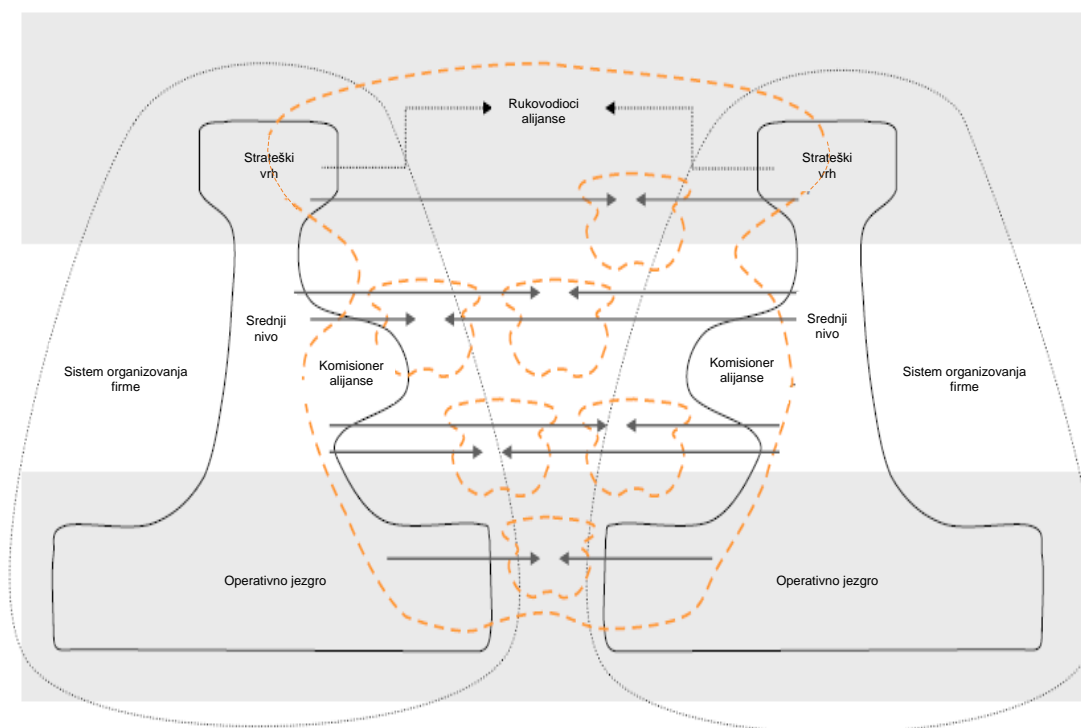
S jedne strane, ova konfiguracija funkcioniše dobro u dinamičnim i složenim okruženjima. Visok stepen fleksibilnosti i responzivnosti na promene u okruženju, kao i broj potencijalno relevantnih trendova i sila koji trebaju da se uzmu u obzir, se reflektuje skupa u glavnoj ulozi komiteta. Alijansa se pre svega formira za ciljeve orijentisane na rast. Na ovaj način se iskorišćava visok stepen uključenosti specijalista nižeg nivoa koji poznaju svoje područje ekspertize, i koji su zato sposobni da procene koristi i potencijale raspolaganja sa više resursa, ili dodatnih specijalista od strane partnerskih organizacija.

S druge strane, konfiguracija komitetskog organizovanja, takođe, može biti efektivna forma u potpuno drugačijem okruženju. U jednostavnim, stabilnim okruženjima fleksibilnost i responzivnost nisu ono što daje povoda za ovu konfiguraciju, već njen osnovni karakter prepoznavanja potencijala efikasnosti i sprovođenja odgovarajućih aktivnosti putem manjih kooperativnih projekata. Primenjena decentralizovana struktura i nizak stepen pojačanja od strane predstavnika višeg rukovodstva ukazuju da hitnost u odlučivanju i akcijama, kao i brza prilagodljivost koja je tipična za visoko dinamična okruženja, nisu ovde značajno pitanje. Ova forma konfiguracije komitetskog organizovanja koja je orijentisana na efikasnost je način da se identifikuju dalji izgledi za efikasnost organizacija koje su već eliminisale najočiglednije troškove- primenom mera za smanjenje troškova koje imaju jak uticaj,

poznaju svoje okruženje, a primorane su da dodatno poboljšaju svoju strukturu troškova, jer su u suprotnom ograničene u svojim akcijama.

Dakle, komitetsku konfiguraciju karakteriše sledeće (Albers, 2007):

- Horizontalna i vertikalne decentralizacija;
- Meta- struktura, opšta i nespecifična po prirodi da podstakne formiranje sub- alijansi za zajedničke koristi;
- Uzajamno usklađivanje se skoro isključivo koristi;
- Demokratski forumi i komiteti na svim nivoima uključuju delegate iz partnerskih firmi koji su međutim u najmanjoj meri uzajamno povezani;
- Niska specijalizacija: “komesar alijanse” pre nego menadžer za alijanse;
- Niska formalizacija, neodređeno korišćenje mehanizama podsticaja i zaštitnih mera;
- Jezgro aktivnosti počiva na individualnim inicijativama (sub- alijansama), koje poprimaju sisteme organizovanja koji su im potrebni;
- Uslovi: širok delokrug, niska neizvesnost ponašanja, iskusne firme, među firmama sa tržišnom orijentacijom ili specifičnim kulturama.



Slika 57: Komitetska konfiguracija (Albers, 2007)

Sledeća tabela daje pregled pet identifikovanih konfiguracija sistema organizovanja alijanse, vrednosti njihovih parametara dizajna, i dominantnih kontigentnih faktora (Albers, 2010).

Tabela 18: Konfiguracije pet sistema organizacije alijanse (Albers, 2010)

	Primarni sistem	Senatski sistem	Tehnokratski sistem	Advokatski sistem	Komitetski sistem
Horizontalna centralizacija	Centralizovana	Decentralizovana	Centralizovana	Decentralizovana	Decentralizovana
Vertikalna centralizacija	Centralizovana	Centralizovana	Decentralizovana	Decentralizovana	Decentralizovana
Glavni mehanizam koordiniranja	Direktna supervizija	Standardizacija, uzajamno usklađivanje	Standardizacija, direktna supervizija	Uzajamno usklađivanje, standardizacija	Uzajamno usklađivanje
Specijalizacija	Niska	Niska	Visoka	Umerena	Niska
Formalizacija	Niska	Visoka	Visoka	Umerena	Niska
Kontrola	Indikatori ključnih performansi, manje razrađena	Razrađena	Razrađena	Jednostavni indikatori	Jednostavni indikatori
Podsticaji	One koje se samostalno sprovode, jednostavni	Zaštitne mere koje sprovodi treća strana, kompleksna pravila alokacije sinergija	Zaštitne mere koje se samostalno sprovode / koje sprovodi treća strana, kompleksna pravila alokacije sinergije	Preovladava sprovođenje treće strane	Zavisno od inicijative, nema pravila alokacije sinergije
Veličina alijanse	Mala	Mala / srednje veličine	Velika	Mala	Neodređena
Cilj	Rast	Efikasnost	Rast	Rast	Rast ili efikasnost, blisko povezano sa okruženjem
Delokrug	Nedefinisan	Uzak	Širok	Širok	Širok (generalno), uzak (individualno)
Neizvesnost	Mala	Velika	Umerena	Mala	Mala
Veličina firmi	Male firme / većina su male firme	Većina su velike firme	Većina su velike firme	Velike firme	(Nedefinisano)
Iskustvo	Neiskusne firme	(Nedefinisano)	Većina su iskusne firme	Iskusne	Iskusne
Okruženje	Dinamično i kompleksno	Jednostavno i stabilno	Kompleksno i stabilno	Kompleksno i stabilno	Jednostavno i stabilno ili kompleksno i dinamično (blisko povezano sa ciljevima)

5.3. Elementi interorganizacionog dizajna

Iako se terminologija razlikuje, naučnici se slažu da se svaki organizacioni sistem sastoji iz mehanizama za koordinaciju, motivaciju i kontrolu ponašanja njegovih članova (Jensen, 1983). Mehanizmi kao suštinski elementi svakog sistema opisuju procese koji donose ili sprečavaju promene u sistemu ili njegovim elementima (Bunge, 1997). Navedene tri klase mehanizama organizacije alijanse su stoga samo deo sistema organizacije alijanse; oni su ugrađeni u širu strukturu (Albers & Zajac, 2007). Struktura organizacije alijanse se može sagledati preko dimenzija centralizacije, formalizacije i specijalizacije. Te dimenzije su dobro objašnjene u literaturi tradicionalne organizacione teorije, a u ovom radu će biti posebno prilagođene karakteristikama alijansi.

5.3.1. Interorganizaciona struktura

Često se tvrdi da je struktura izabrana za organizovanje interorganizacionih odnosa od ključnog značaja za njihov uspeh (Osborn & Baughn, 1990), a efektivno upravljanje se smatra izvorom interorganizacione konkurentске prednosti (Ireland i dr., 2002). Uprkos sve većoj pažnji usmerenoj prema organizaciji interorganizacionih odnosa u literaturi, istraživanje stvarnog strukturiranja, upravljanja i kontrole ovih odnosa je manje proučavano (Sobrero & Schrader, 1998).

Struktura organizacije alijanse je statički formalni okvir za kooperativno sprovođenje aktivnosti najmanje dve firme koje sarađuju, a pokazuje kako se alijansom upravlja, kako je ona organizovana i regulisana; to uključuje formalno utvrđena pravila i propise za organizaciju alijanse. Struktura sistema organizacije alijanse se koncipira duž dimenzija centralizacije, specijalizacije i formalizacije (Albers & Zajac, 2007).

5.3.1.1 Centralizacija

Centar autoriteta i njegova disperzija među akterima se opisuje kao stepen centralizacije (Albers, 2005). Horizontalna centralizacija se razlikuje od vertikalne centralizacije. Te dimenzije koje postoje u svakoj organizaciji su takođe primenljive za sistem organizacije alijansi.

Albers (2005) smatra da je struktura organizacije alijanse vertikalno centralizovana ako je autoritet nad aspektima relevantnim za alijansu koncentrisan na višim hijerarhijskim nivoima, što je uglavnom između prvih nivoa upravljanja alijansom- u upravnom odboru alijanse. Nasuprot, ako su glavne odluke koje se tiču aktivnosti alijanse delegirane nižim menadžerima, struktura organizacije alijanse je vertikalno decentralizovana (Albers, 2005).

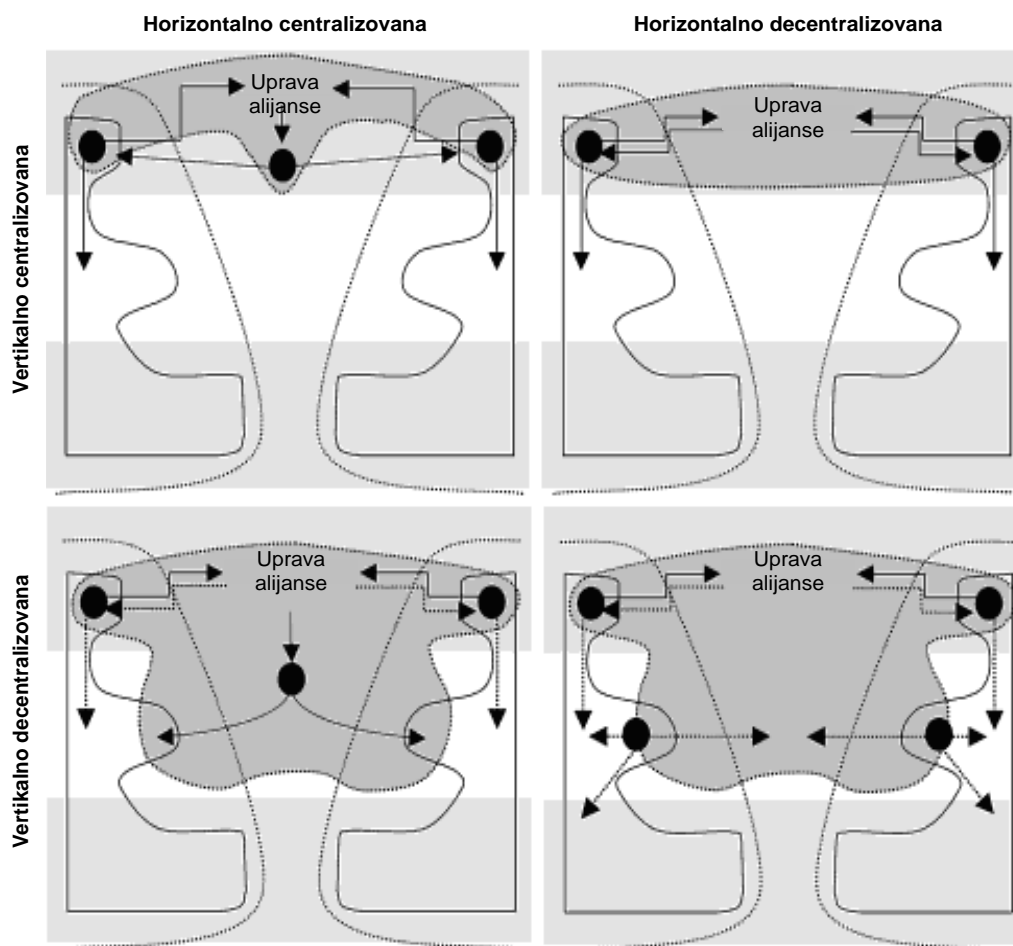
Horizontalna centralizacija se interpretira kao stepen u kom je autoritet odlučivanja koncentrisan ili disperziran među akterima na istom nivou upravljanja alijansom, što je, na primer, između menadžera alijanse firmi učesnica na drugom nivou upravljanja alijansom.

Zbog karakteristika alijanse kao sistema drugog reda, njihovog suštinskog dobrovoljnog karaktera i nedostatka konačnog glavnog autoriteta, što je od posebnog značaja za dimenziju koja se ovde razmatra, strukture organizacije alijansi su uvek horizontalno decentralizovane do određenog stepena. Takođe, ta decentralizacija u vrhu strukture organizacije alijanse- upravni odbor alijanse- je usled činjenice da se više firmi na dobrovoljnoj osnovi udružuje u alijansu i stoga će trebati da se dogovaraju i usaglase o bitnim aspektima alijanse. Međutim, taj odbor ne zahteva neophodno da bude konstituisan na isti način kao firme članice i stoga njihovi predstavnici, takođe, mogu raspolagati različitim stepenima moći. Što se tiče konstitucije ovog odbora, izgleda odgovarajuće da se razlikuju tri relevantna oblika strukturne centralizacije: (1) autokratski, (2) oligarhijski, i (3) demokratski.

Prva, autokratska struktura je karakteristična po postojanju dominantnog partnera- glavne (eng. *hub*), vodeće ili fokalne firme u alijansi. Nezavisno od broja drugih kompanija učesnica, ta *hub* firma, a time i njen predstavnik u upravnom odboru alijanse, dominira nad drugim firmama članicama alijanse i tako ispoljava autoritet nad drugim partnerskim firmama kada su u pitanju bitne aktivnosti za alijansu. Međutim, može se predvideti da dominantna uloga ove partnerske firme bar ne bude previše štetna za druge firme, pošto su one dobrovoljno odlučile da ostanu u alijansi. Druga, oligarhijska struktura opisuje srednji stepen centralizacije, gde ograničeni broj partnerskih firmi ispoljava autoritet nad njima samima i preostalim partnerskim firmama za koje se smatra da nemaju autoritet što se tiče aspekata njihovih aktivnosti relevantnih za alijansu. Demokratska organizaciona struktura alijanse predstavlja ekstrem potpune decentralizacije, gde svi partneri koji učestvuju dele isti stepen autoriteta.

Proširenjem fokusa sa interne konstelacije upravnog odbora na druge nivoe organizacije alijanse mogu biti koncipirane više ili manje centralizovane strukture po obe dimenzije- horizontalnoj i vertikalnoj. Vertikalno i horizontalno centralizovane organizacione strukture su karakteristične po glavnom autoritetu koji odlučuje o aktivnostima relevantnim za alijansu svih partnerskih firmi. U ekstremnom slučaju, glavni autoritet je jedan od rukovodilaca alijanse u slučaju da je odbor konstituisan na autokratski način; u slučaju gde je upravni odbor alijanse jedini autoritet u okviru organizacione strukture alijanse, ali je postavljen demokratski, organizaciona struktura alijanse je vertikalno centralizovana, ali horizontalno decentralizovana (Albers, 2005).

Organizaciona struktura koja je više vertikalno decentralizovana, a horizontalno centralizovana može biti predstavljena uvođenjem posvećene menadžment jedinice za potrebe alijanse, kojoj su odobrena prava odlučivanja i što se tiče bitnih aktivnosti za alijansu u partnerskim firmama. Zavisno od postavke ove jedinice (posebno njene veličine), mogu se dalje razlikovati stepeni vertikalne centralizacije. Nasuprot tome, struktura koja je decentralizovana po obe dimenzije je karakteristična po donošenju odluka putem demokratskog foruma od strane rukovodilaca alijanse, što znači da glavna jedinica nije uspostavljena od strane partnera. Osim toga, autoritet u vezi bitnih aktivnosti za alijansu je delegiran drugom nivou upravljanja, npr., odboru menadžera alijanse koji, zbog horizontalne decentralizacije, nemaju moć odlučivanja jedni nad drugima. Hibridni tipovi horizontalne (vertikalne) i vertikalne (horizontalne) centralizacije kombinuju navedene karakteristike. Sledeća slika ilustruje različite vrste organizacione strukture što se tiče dimenzije centralizacije.



Slika 58: Centralizacija organizacione strukture alijanse (Albers, 2005)

5.3.1.2 Specijalizacija

Specijalizacija se može opisati kao širina i stepen kontrole nad poslom koji obavlja jedan radnik, kao rezultat podele rada. Prva je označena kao horizontalna specijalizacija, dok se potonja vrsta specijalizacije razmatra kao vertikalna (Albers, 2005).

Obično, horizontalna specijalizacija među partnerskim firmama alijanse je povezana sa aktivnostima koje dodaju vrednost, a koje su obuhvaćene sporazumom o alijansi. Ako jedan partner sprovodi aktivnosti razvoja proizvoda, a drugi aktivnosti marketinga i prodaje, ili se obojica partnera specijalizuju za određene aktivnosti I&R za proizvod koji se zajednički razvija, to se ovom dimenzijom određuje. U prethodnom slučaju alijansa se smatra specijalizovanom. Nezavisno od specijalizacije u pogledu tipa zadatka ili posla, specijalizacija se može dalje razumeti s obzirom na varijete različitih referentnih vrednosti, npr., geografskih područja ili proizvoda. Nezavisno od kriterijuma, često se pravi razlika između komplementarne i podudarne podele zadataka između firmi u alijansi, gde u oba slučaja postoji tendencija da se opišu ekstremi spektra specijalizacije. Pod komplementarnom podelom posla se podrazumeva slučaj u kojem se aktivnosti partnera koje se odnose na alijansu razlikuju, bilo po tipu proizvoda, aktivnostima koje se obavljaju ili geografskom području koje se pokriva. U drugom ekstremnom slučaju, gde ne postoji

specijalizacija, aktivnosti koje partneri alijanse obavljaju se dupliraju i stoga obavljaju uporedno. Diferencijacija koju je predložio Albers (2005) je već poznata u literaturi: komplementarne alijanse su takođe poznate kao povezane alijanse, dok se alijanse koje ne ispoljavaju specijalizovanu strukturu nazivaju alijanse obima (Dussauge i dr., 2004). Međutim, iako je ova interpretacija prihvaćena u literaturi, ona ima ograničenu primenljivost kada je reč o interorganizacionom dizajnu.

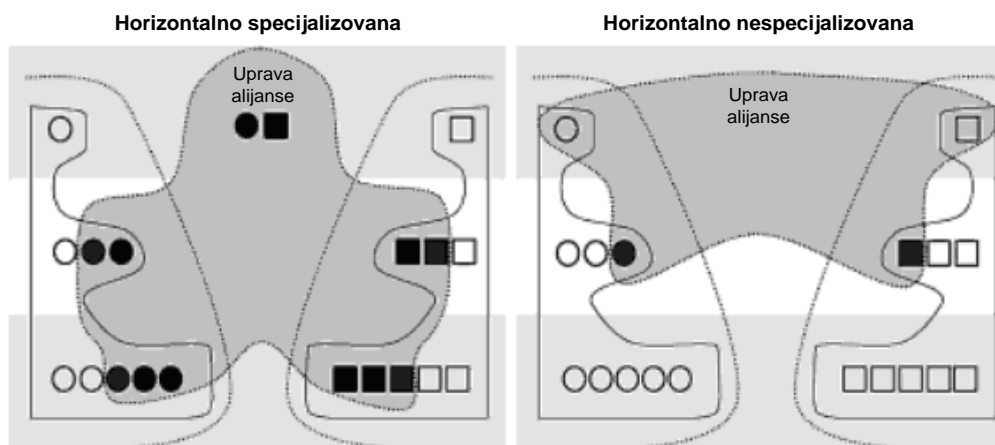
Zbog navedenog, Albers (2005) predlaže proširenje shvatanja specijalizacije organizacione strukture alijanse, sa preporukom modela organizacije alijanse koji je dao. Specijalizacija poslova u okviru organizacije se odnosi na broj različitih poslova koji treba da budu obavljani od strane jednog radnika (horizontalna specijalizacija). U slučaju alijanse, partnerske firme su već jedinice koje su rezultat specijalizacije- i u stvari, alijansa se formira da bi se partneri alijanse uključili u zajedničku aktivnost. Partneri se udružuju upravo da bi doprineli svoju specifičnu (posebnu) imovinu, resurse ili sposobnosti, koji dodaju vrednost drugim partnerima alijanse. Međutim, pošto se aktivnosti alijanse obavljaju od strane partnerskih firmi i u okviru njih, stepen specijalizacije koji se odnosi na alijansu je teško proceniti.

Međutim, dimenzija specijalizacije izgleda da je od značaja ako se razmatra stepen postojanja specifičnih jedinica za alijanse u okviru firmi. Prema ovom shvatanju (Albers, 2005), struktura upravljanja alijansom je specijalizovana ako su formirane posvećene pozicije ili jedinice od strane partnerskih firmi i u okviru njih, radi upravljanja ili obavljanja posla koji se odnosi na alijansu. Te pozicije ili jedinice su obično umetnute u okviru organizacionih granica firme, kao što su na primer menadžeri za alijanse srednjeg nivoa. Veći broj posebnih, specifičnih pozicija za alijansu se uzima kao indikator većeg stepena specijalizacije organizacione strukture alijanse. Organizaciona struktura alijanse nije uopšte specijalizovana ako nema posvećenu jedinicu za upravljanje alijansom ili postavljenu poziciju od strane partnerskih firmi, npr., ako ne postoji menadžer za alijanse. U ovom slučaju, redovno upravljanje alijansom bi se jednostavno sprovodilo od strane višeg menadžmenta partnerskih firmi, koji bi operacionalizovali odluke upravnog odbora alijanse preko svojih sopstvenih organizacionih struktura. Isto važi za proizvodne aktivnosti u okviru firmi.

Vertikalna specijalizacija se onda odnosi na stepen diskrecionih prava odlučivanja aktera tih pozicija posvećenih alijansi u okviru firmi, koja su odobrena bez mešanja hijerarhijski nadređenih aktera. Što je veća diskrecija odlučivanja dodeljena poziciji, niži je stepen vertikalne specijalizacije.

Trebalo bi istaći da se Albers-ovo (2005) razumevanje specijalizacije u slučaju alijanse isključivo fokusira na posvećene pozicije koje su unapred određene u sporazumu o alijansi i stoga treba da budu uspostavljene od strane svih partnerskih firmi na sličan način. Pomenuti naučnik se ne fokusira na pitanja interne organizacije partnerskih firmi, koje bi mogle prema sopstvenim preferencijama i ciljevima uvesti posvećene pozicije na svoju inicijativu da bi olakšale tekuće upravljanje i koordinaciju zadataka u alijansi ili služile izgradnji i ostvarivanju koristi od različitih sposobnosti upravljanja alijansom. Te organizacione odluke koje su donete isključivo na inicijativu pojedinačnih firmi nisu predmet Albers-ove (2005) procene koja se fokusira na sporazume između partnerskih firmi. Ilustracija horizontalno

specijalizovene i nespecijalizovane organizacione strukture alijanse je data na sledećoj slici.



Slika 59: Horizontalno specijalizovana organizaciona struktura alijanse (Albers, 2005)

Kada je funkcija posvećena alijansama osnovana, stvaraju se specijalizovane uloge i pozicije upravljanja alijansama. Da bi se implementiralo i podržalo upravljanje (multi)- alijansama, postoje sledeće značajne uloge i pozicije (Tabela 19). U tabeli je data evaluacija značaja različitih uloga i pozicija od strane kompanija koje je analizirao Hoffmann (2005).

Tabela 19: Uloge i pozicije upravljanja alijansama (Hoffmann, 2005)

Rang	Uloge i pozicije upravljanja alijansama	Opis uloge
1	Menadžer alijanse	Operativni rukovodilac kooperativnom jedinicom, npr., menadžer joint-venture
2	Sponzor	Član vrhovnog menadžmenta posmatrane kompanije koji preuzima odgovornost za razvoj alijanse na višem izvršnom nivou i on je kontakt vrhovnom menadžmentu partnera.
3	Interni konsultant	Grupa internih specijalista koji pružaju tehničku podršku za poslove upravljanja pojedinačnim alijansama (naročito za stratešku analizu, procedure obavljanja i integraciju).
4	Menadžer odnosa	Osoba za kontakt partneru za specifičnu alijansu na operativnom nivou, koja koordinira svim kooperativnim aktivnostima sa ovim partnerom.
5	Koordinator alijansi	Interna osoba za kontakt za specifičnu alijansu ili interni koordinator svih kooperativnih aktivnosti u specifičnom području ili biznisu.
6	Upravnik alijanse	Neoperativni supervizor koji podržava i nadgleda razvoj kooperativne jedinice, npr., član izvršnog ili nadzornog odbora.
7	Potpredsednik alijansi	Direktor centralnog upravljanja alijansama ili subgrupe svih alijansi posmatrane kompanije koji upravlja koordinatorima alijansi i menadžerom odnosa u svom području i ima izvršnu funkciju i funkciju koordiniranja.

Jedna od prvih i najuspešnijih postojećih alijansi formiranih u avio industriji je sporazum između holandske avio kompanije KLM (sada deo Air France- KLM holding kompanije) i američkog Northwest Airlines-a (NWA uključen u merdžer sa Delta Airlines). Odnos je uspostavljen 1989. godine kada je KLM u saradnji sa brojnim drugim investitorima učestvovao u leveridž otkupu (eng. *leveraged buy-out*) Northwest-a i holandske avio kompanije dobivši mesto u upravnom odboru Northwest-a, na osnovu svog vlasništva od 20% u američkoj avio kompaniji (de Man i dr., 2008).

Northwest je 1993. godine bio pred bankrotom, kao posledica prvog Zalivskog rata i njegovih razornih efekata na avio industriju i komercijalni putnički avio saobraćaj. KLM se umešala i podržala svog partnera povećavši svoj vlasnički udeo u Northwest-u sa 20% na 25%, što je bio maksimalni udeo koji je mogla da drži neamerička kompanija koja ima udela u američkim avio kompanijama. U periodu oko 1994. godine, KLM i Northwest su sačinili 'restriktivni sporazum o alijansi'. Ovaj restriktivni sporazum o alijansi je predviđao zajednički upravni odbor- odbor za alijansu, u kojem menadžeri obe partnerske kompanije kontrolišu alijansu. Grupa za mrežu i Grupa za putnike su ubrzo pridodate ovoj upravljačkoj strukturi najvišeg nivoa. Glavni zadatak grupe za mrežu bio je da optimizuje korišćenje aviona na pravcima leta i destinacijama korišćenjem zajedničke flote u vlasništvu KLM-a i Northwest-a. Grupa za putnike se, između ostalog, bavi pitanjima vezanim za marketing i prodaju. I grupa za mrežu, i grupa za putnike su kasnije spojene u operativni odbor joint venture-a (JVOC)³- odgovoran za svakodnevno poslovanje alijanse.

Odnos između KLM i Northwest je 1995. godine naišao na poteškoće, pošto je Odbor Northwest-a odlučio da zaštiti kompaniju od mogućeg pokušaja preuzimanja od strane jednog od svojih najvećih akcionara. KLM je video ovaj potez od strane Northwest-a kao čin nepoverenja usmerenog posebno protiv holandskog prevoznika i počeo je preduzimanje zakonskih mera protiv Northwest-a, kako bi osporio otrovnu pilulu. Ovo narušavanje poverenja na kraju je dovelo do ozbiljnih sukoba na nivou odbora i avio kompanija, i Odbora alijanse, što je posledično stopiralo zajedničko funkcionisanje. Uprkos ovom nedostatku menadžerskog usmerenja, operativne jedinice spojene u JVOC su nastavile svoje poslovanje kao i obično.

Prošireni sporazum o alijansi je sačinjen 1997. godine. Sporazum je proširen van okvira restriktivne strukture alijanse, ali takođe predstavlja formalizaciju intenzivne neformalne kooperacije koja se javila u periodu od 1994. do 1997. godine. Glavne tačke proširenog sporazuma o alijansi obuhvataju sledeće:

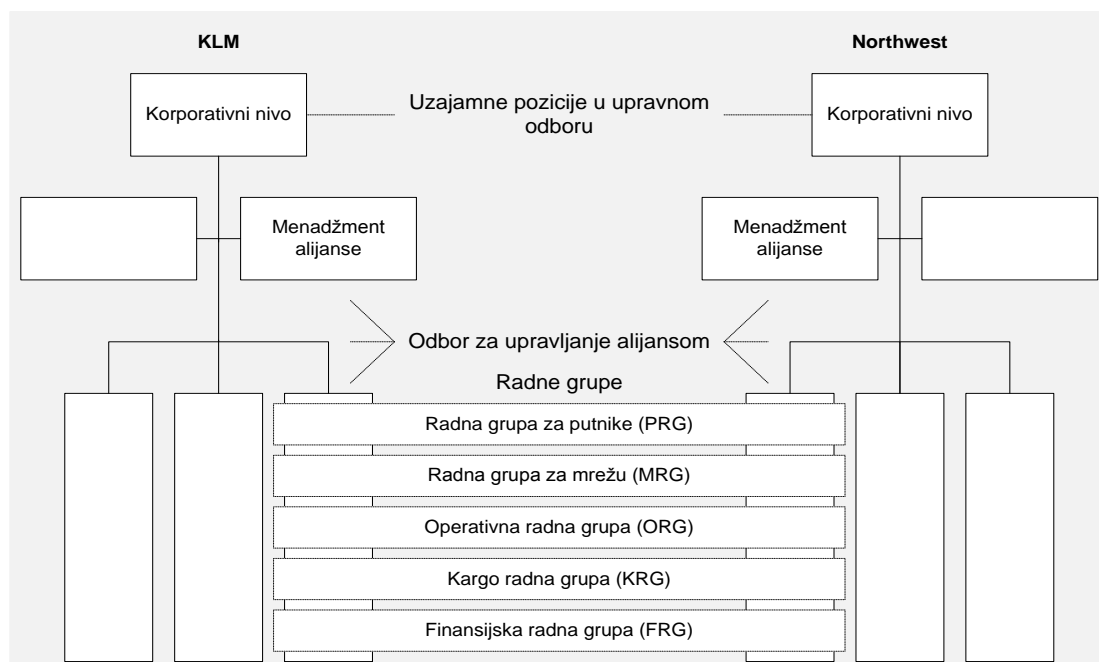
- Delokrug alijanse je proširen da obuhvati sve Severno- atlantske rute i Indiju.
- KLM je zatvorila sve prodajne službe u Severnoj Americi, a Northwest je učinio isto u Evropi, na Bliskom Istoku, i u Africi. U ovim područjima, dve kompanije prodaju karte svojih partnera.
- Kroz proširen sporazum i KLM, i Northwest su dobili zastupljenost na najvišem nivou odlučivanja njihove partnerske organizacije, pošto su obe kompanije odobrile jedna drugoj mesto u svojim odborima.

³ Partneri koriste termin joint venture da označe njihov ugovorni sporazum. Međutim, to ne podrazumeva da je osnovana zasebna kompanija za njihovu alijansu.

- Osnovana je virtuelna kompanija da pokrije sve poslove u vezi sa transatlantskim rutama letenja. Oba partnera učestvuju na ravnopravnoj osnovi (pedeset-pedeset) i prema tome dele sve godišnje profite ili gubitke.
- Dogovoreno trajanje proširenog sporazuma o alijansi je deset godina i on se automatski produžava, nakon ovog roka.

Najviši nivo ove strukture upravljanja obuhvata unakrsne pozicije izvršnih direktora dve avio kompanije u upravnim odborima (Slika 60). Izvršni direktor KLM-a je spoljni direktor (eng. *non-executive director*) u upravnom odboru Northwest-a, a izvršni direktor Northwest-a je u nadzornom odboru KLM-a. Ovo signalizira na uzajamnu posvećenost i ukazuje na značaj koji obe avio kompanije pridaju njihovoj kooperaciji. U isto vreme, ovo posebno uređenje je dovelo do toga da oba partnera razviju viši stepen razumevanja poslovanja jedan drugog i poslovnih odluka. Izvršni potpredsednici i viši potpredsednici oba partnera su zadržali mesta u Upravnom odboru alijanse koji se bavi značajnim zadatkom dizajniranja strategija na nivou alijanse, koje se tiču glavnih funkcionalnih područja prodaje, mreže, i finansija.

Pet radnih grupa rade neposredno ispod Upravnog odbora i bave se upravljanjem operativnim pitanjima vezanim za rute mreže i raspoređivanje aviona (Grupa za mrežu), marketing i prodaju (Grupa za putnike), osnovne usluge, podizanje prtljaga, catering (Operativna grupa), kargo (Kargo grupa), i finansijska pitanja (Finansijska grupa). Departmani za upravljanje alijansom KLM-a i Northwest-a olakšavaju funkcionisanje alijanse putem upravljanja sastancima upravnog odbora, obezbeđujući smernice i posredovanje u konfliktnim situacijama, i upravljaju eksternim odnosima alijanse u većim kooperativnim mrežama koje postoje u avio industriji (alijansa je sada deo Skyteam alijanse).



Slika 60: Organizaciona struktura u osnovi proširenog sporazuma o alijansi između KLM i Northwest-a, 1997- do danas

Promene u strukturama upravljanja alijansama se javljaju često. U principu, to se smatra kao dobra i logična stvar, pošto alijanse treba da se prilagode promenljivim

okolnostima. Na prvi pogled, slučaj KLM- Northwest-a podržava ovu ideju. U prvom delu dvadesetogodišnjeg postojanja alijanse bilo je čestih i značajnih promena u formi kolaboracije. Međutim, alijansa KLM-Northwest-a nije pretrpela značajnu promenu tokom druge polovine svog postojanja, uprkos ekstremnim turbulencijama u poslovnom okruženju. Ova stabilnost se može objasniti uvođenjem virtuelnog modela joint venture-a. Ovaj model je baziran na ravnopravnoj podeli profita (pedeset-pedeset), rešavanju problema na pravom nivou, korišćenju specijalista i generalista u alijansi, personalnom pridruživanju različitih delova alijanse i ekstenzivnom korišćenju neformalnih kanala za komunikaciju i donošenje odluka. Podela zadataka između različitih organa upravljanja (izvršnih direktora, radnih grupa, odeljenja za upravljanje alijansom, odbora za upravljanje alijansom) se do sada pokazala efektivnom u bavljenju različitim promenama u poslovnom okruženju. U radnim grupama su angažovani specijalisti. Posebno je efektivna podela profita imala presudnu ulogu u održavanju alijanse stabilnom. To je učinilo mogućim da se poslovanje alijanse prilagodi promenama u poslovnom okruženju, bez promene upravljačke strukture.

5.3.1.3 Formalizacija

Formalizacija može biti shvaćena kao stepen u kom su pravila i regulative za različite kontigentne faktore unapred definisani. Formalizacija sistema organizacije alijanse se odnosi na stepen formalizacije koji predstavlja unapred definisan, opisan, i konačno određen skup kontigentnih faktora i adekvatnih odgovora na te kontigencije od strane partnerskih firmi. Kada je u pitanju formalizacija, Albers (2005) pravi razliku između dva aspekta. Prvi je stepen i delokrug kontigencija koje su obuhvaćene u proceni formalizacije i otuda se odnosi na "ulaznu" stranu domena formalizacije. Druga dimenzija je stepen detaljnosti adekvatnih reakcija koje su formulisane i unapred utvrđene u organizacionoj strukturi i stoga se može navesti kao "proizvod" formalizacije.

Sporazum o alijansi se može smatrati formalnom (ugovornom) bazom alijanse, što doista i jeste. Zavisno od stepena detaljnosti u pogledu kontigencija i primenljivih sankcija ili procedura, sporazum o alijansi određuje više ili manje formalnu strukturu alijanse. Međutim, odredbe sporazuma o alijansi treba da budu određene i unapred postavljene za aktivnosti između partnerskih firmi na različitim nivoima upravljanja alijansom. Nivo diskrecije će u značajnom stepenu biti određen sistemom upravljanja pojedinačnih firmi: ako je partner alijanse A organizovan i njime se upravlja putem detaljnije agende pravila i regulativa, a partner alijanse B ostavlja mnogo više diskrecije svojim članovima, najverovatnije će uslovi i odredbe sporazuma o alijansi biti različito prevedeni u interne procedure firmi. Albers (2005) ukazuje na ovu specifičnost upravljanja alijansom kao sistemom organizacije drugog reda.

Organizacioni stepen formalizacije firme se posmatra kao kontigentna dimenzija, dok je stepen formalizacije strukture organizacije alijanse parametar dizajna koji je ovde od značaja. To uključuje sporazum o alijansi, kao i potencijalni zaseban skup pravila, regulativa, procedura, itd., koji je dogovoren od strane partnera alijanse u svrhu organizacije alijanse. Ovde se, takođe, odražava karakteristika sistema organizacije alijanse kao sistema drugog reda: pravila i regulative se uvode za aktivnosti koje su u

vezi sa alijansom i zadacima koji su u većem ili manjem stepenu formalizovani, a važe pored intraorganizacionih specifikacija i čak ih delimično modifikuju.

5.3.2. Mehanizmi organizacije interorganizacionih odnosa

Albers i Zajac (2007) predlažu konceptualizaciju mehanizama organizacije alijanse u sledećim pravcima: jedna od bazičnih funkcija organizacije alijanse je da koordinira disperzirane aktivnosti partnera alijanse tako da cilj alijanse može biti ispunjen. Pored toga, uprava alijanse koristi podsticaje da nagradi ili sankcioniše određena ponašanja njenih participirajućih agenata. Konačno, da bi procenila potencijalne razlike između odgovarajućeg i neodgovarajućeg ponašanja, uprava alijanse bi trebalo da omogući kontrolu ili monitoring funkcije.

5.3.2.1 Mehanizmi koordinacije

Albers i Zajac (2007) su za alijanse adaptirali Mintzberg-ovu (1979) klasičnu diferencijaciju mehanizama koordinacije: na uzajamno usklađivanje, standardizaciju, i direktnu superviziju.

Uzajamno usklađivanje je neformalna razmena informacija između aktera po potrebi da se završi zadatak koji se obavlja. Za alijanse to uključuje osnivanje odbora i foruma u kojima se ta razmena informacija može odvijati preko granica firmi. Ako se koordinacija ostvaruje putem nametanja standardnih procedura i regulativa, na primer, dogovaranjem o određenim procesima i koracima u razvoju proizvoda, u tom slučaju procesi rada su standardizovani. Izlazi su predmet standardizacije ako su za njih uvedene ciljane mere. Konačno, direktna supervizija podrazumeva davanje naredbi.

Iako se naglašava da je uzajamno usklađivanje od izuzetnog značaja za koordiniranje zadataka u alijansama, to je samo retko isključivi mehanizam koordinacije. Uključene strane mogu izabrati da upravljaju delovima tekućih procesa u alijansi na drugačiji način, tj., putem standardizacije ili direktne supervizije.

5.3.2.2 Mehanizmi kontrole

Na bazi ekonomije transakcionih troškova i organizacione teorije, Dekker (2004) je identifikovao dva problema koji nastaju kada se vrši kontrola firmi angažovanih u interorganizacionim odnosima, a to su: upravljanje aproprijacijom i koordinacija zadataka. U početnim pregovorima o sporazumu o alijansi, kao i potencijalnim tekućim pregovorima i odlukama upravnog odbora alijanse, partneri se dogovaraju o potrebnim i očekivanim doprinosima svake strane, kao i o očekivanim koristima koje treba da proisteknu iz alijanse. Procena tih doprinosa i koristi, i blisko povezanih procesa i aktivnosti koji vode do tih željenih rezultata, treba da budu praćeni i stoga su oni objekat sistema monitoringa alijanse (Albers, 2005).

Kenis i Provan (2006) definišu kontrolu mreže kao korišćenje mehanizama od strane aktera za praćenje akcija i aktivnosti organizacione mreže da bi se povećala verovatnoća za ostvarenje ciljeva na nivou mreže. Fokus kontrole u alijansama može

biti na (Albers, 2005): (1) monitoringu partnerskih firmi alijanse u pogledu ciljeva i delokruga misije alijanse; i (2) monitoringu alijanse *per se* što se tiče njenog doprinosa težnjama i ciljevima pojedinačnih firmi. Prema Dekker-u (2004), u interorganizacionoj postavci glavna svrha kontrole se može opisati kao stvaranje uslova koji motivišu partnere u interorganizacionom odnosu da ostvare željeni ili unapred određeni rezultat. Druga svrha kontrole u interorganizacionim odnosima se može opisati kao koordinacija uzajamno povezanih zadataka između partnera.

Korisna klasifikacija formi kontrole je ona koja pravi razliku između formalnih i neformalnih mehanizama kontrole (Smith i dr., 1995). Albers (2005) definiše mehanizme kontrole kao one mehanizme koji obezbeđuju monitoring i merenje performansi zadataka koje obavljaju akteri koji su u pitanju. Formalnu kontrolu čine ugovorne obaveze i formalni organizacioni mehanizmi za kooperaciju, a može se podeliti na mehanizme kontrole rezultata i ponašanja (Ouchi, 1979). Gulati i Singh (1998) su identifikovali pet značajnih tipova mehanizama kontrole u interorganizacionim odnosima koji obuhvataju organizacione elemente kao što su: komandne strukture i sistemi autoriteta, sistemi podsticaja, standardne procedure poslovanja, procedure rešavanja sporova i sistemi netržišnih cena. Neformalna kontrola, koja se takođe pominje kao socijalna kontrola i relaciono upravljanje, se odnosi na neformalne kulture i sisteme koji utiču na članove i u osnovi se bazira na mehanizmima indukovanja samoregulacije (Ouchi, 1979). Na osnovu postojeće literature o upravljanju interorganizacionim odnosima, Dekker (2004) je identifikovao nekoliko mehanizama kontrole i klasifikovao ih na formalne (kontrola ponašanja i rezultata) i neformalne (socijalna kontrola) (Tabela 20). Slično, Kenis i Provan (2006) dele mehanizme kontrole u pet širokih kategorija: personalna / centralizovana kontrola, formalna birokratska kontrola, kontrola rezultata, kontrola kulture, i kontrola reputacije.

Tabela 20: Formalni i neformalni mehanizmi kontrole u interorganizacionim odnosima (Dekker, 2004)

Kontrola rezultata	Kontrola ponašanja	Socijalna kontrola
<i>Ex- ante</i> mehanizmi		
Postavljanje ciljeva	Strukturne specifikacije: <ul style="list-style-type: none"> • Planiranje; • Procedure; • Pravila i regulative. 	Odabir partnera
Sistem podsticaja / Strukture nagrađivanja		Poverenje (dobra reputacija / sposobnost): <ul style="list-style-type: none"> • Interakcija; • Reputacija; • Socijalne mreže.
<i>Ex- post</i> mehanizmi		
Monitoring performansi i nagrađivanje	Monitoring ponašanja i nagrađivanje	Stvaranje poverenja: <ul style="list-style-type: none"> • Preuzimanje rizika; • Zajedničko donošenje odluka i rešavanje problema; • Razvoj partnera.

Ex- ante mehanizmi kontrole ublažavaju probleme kontrole putem usklađivanja interesa partnera i smanjenjem potrebe za koordinacijom pre ostvarivanja interorganizacionih odnosa. Pošto su *ex- ante* formalni mehanizmi kontrole često nepotpuni, problemima kontrole koji se ne mogu rešiti se tokom odnosa upravlja

putem *ex- post* mehanizama koji ostvaruju kontrolu procesiranjem informacija i evaluiranjem performansi (Ittner i dr., 1999; Ouchi, 1979).

Mehanizmi kontrole rezultata određuju rezultate koji treba da budu ostvareni putem interorganizacionih odnosa, i posredstvom partnera, i prate ostvarenje tih ciljnih performansi (Dekker, 2004). Utvrđivanje ciljeva postavlja smernice za performanse zadataka, pojašnjava uzajamna očekivanja i povećava kongruenciju cilja (Das & Teng, 1998), posebno kada su nagrade eksplicitno povezane sa postignućem cilja.

Mehanizmi kontrole ponašanja određuju kako partneri interorganizacionih odnosa treba da deluju i prate da li je stvarno ponašanja u skladu sa unapred određenim ponašanjem. Tipične *ex-ante* kontrole ponašanja koje se koriste u interorganizacionim odnosima su planiranje, programi, pravila, standardne poslovne procedure i procedure za rešavanje sporova (Gulati & Singh, 1998). Das i Teng (1998) predlažu da monitoring ponašanja sačinjavaju elementi kao što su: instrumenti za izveštavanje i proveru, pisanje izveštaja o bilo kom odstupanju od sporazuma, računovodstveno ispitivanje, kontrola troškova, kontrola kvaliteta, klauzule o arbitraži, i odredbe u vezi sporova.

Albers (2005), takođe, usvaja klasifikaciju kontrole ponašanja i kontrole rezultata koja odražava diferencijaciju poređenja nameravanih i ostvarenih rezultata obavljenih aktivnosti i načina obavljanja samih aktivnosti. Izraženo terminima tipologije mehanizama monitoringa, koju je Albers (2005) uveo, doprinosi se mogu tretirati kao inputi partnera u alijansu, a koristi koje oni dobijaju kao rezultati alijanse. Sporazum o alijansi kao formalna osnova alijanse obuhvata izjave o dužnostima i pravima partnera alijanse i stoga takođe iziskuje formalan opis doprinosa (dodeljene dužnosti) kojima se partneri alijanse obavezuju u poduhvatu, kao i pravilo koje se tiče distribucije rezultata. Monitoring ispunjenja dužnosti partnera, odnosno utvrđivanje koji je njihov stvarni doprinos (input), prema onome što je obavezano i kodirano u sporazumu o alijansi (ili modifikovano putem validnih odluka upravnog odbora), je funkcija mehanizma monitoringa alijanse.

Albers (2005) je identifikovao tri klase instrumenata formalnog monitoringa za kontekst alijanse. Step en razrade mehanizama kontrole se odnosi na kvalitet i kvantitet mera koje se koriste da se procene performanse partnera za potrebe alijanse. Prvi je odabir različitih indikatora performansi koji su pogodni za procenu da li partneri alijanse ispunjavaju svoje dužnosti vezano za alijansu. Indikatori performansi su apsolutne vrednosti ili racii koji su kreirani da opišu relevantnu situaciju ili stanje na najefektivniji način (Dellmann, 2002).

Pristup koji je više sofisticiran je formiranje skupa indikatora performansi prema konceptu izbalansirane karte postignuća (eng. *balanced scorecard*- BSC) orijentisane na alijansu, koja bi bila označena kao kooperativna karta postignuća. Po analogiji sa tradicionalnim konceptom BSC koji je fokusiran na pojedinačnu organizaciju, finansijski i nefinansijski indikatori performansi se izvode iz ciljeva povezanih sa kooperativnim poduhvatom preko finansijske perspektive, perspektive kupca, internog biznisa, i perspektive inovacija (Kaplan & Norton, 1992). Zbog kompleksnosti problema, Drews (2001) predlaže kombinovanje perspektive kupca i finansijske perspektive sa eksternom perspektivom koristi od alijanse, dok perspektive internog biznisa i inovacija treba da budu integrisane sa internom perspektivom aktivnosti

alijanse. Obe perspektive su tako prilagođene da obuhvate i one koje su input- ili procesno- i output- orijentisane, kao i operativne i strateške indikatore za postizanje izbalansiranog sistema merenja performansi u tradicionalnom smislu. Funkcija ovog specifičnog računovodstvenog sistema za alijansu je da precizira i analizira koji tip troškova i prihoda je generisala koja jedinica za koji tip rezultata za potrebe alijanse (Drews, 2001). Stoga je to uvek dodatni računovodstveni sistem koji je dizajniran u odnosu na ciljeve i procese koje obavlja alijansa, te stoga on ne može zameniti tradicionalni računovodstveni sistem firmi.

Najkompleksniji i najdetaljniji formalni mehanizam monitoringa je stvaranje računovodstvenog sistema posvećenog alijansi (Drews, 2001), koji zahteva velike adaptacije u okviru računovodstvenih sistema pojedinačnih firmi. Postavljanje namenskog računovodstvenog sistema je skupo i vremenski zahtevno i stoga nije prikladno za sve tipove alijansi, što se, između ostalog, procenjuje preko ciljeva i veličine alijanse.

Albers (2005) tvrdi da će sa povećanjem iskustva vezanog za alijansu partnerske firme težiti sistematičnijem i sveobuhvatnom pristupu stvaranju i dedukciji njihovih relevantnih metrika performansi. Ako alijansa uključuje bar jednu neiskusnu firmu među svojim članovima, njen sistem monitoringa i merenja performansi će biti manje razrađen, tj., biće korišćen manji skup indikatora performansi nižeg stepena kompleksnosti, u poređenju sa alijansom koja uključuje samo iskusne firme.

Ako se mogu indentifikovati referentne vrednosti za neformalni monitoring, one su utemeljene u različitim makrokulturama kojima jedan ili više partnera pripadaju (Albers, 2005). U slučaju da partneri alijanse pripadaju istoj makrokulturi, koordinacija između njih će biti olakšana, pri čemu će članice alijanse, takođe, jasno deliti ideje i percepcije o prihvatljivom i neprihvatljivom ponašanju ili rezultatu, što će smanjivati potrebu za formalizacijom.

Često se tvrdi da je poverenje glavni način neformalne (socijalne) kontrole u interorganizacionim odnosima (Adler, 2001; Ring & Van de Ven, 1992). Rousseau i dr. (1998) definišu poverenje kao psihološko stanje koje uključuje nameru da se prihvati ugroženost na bazi pozitivnih očekivanja u vezi namera ili ponašanja drugih (p. 394). Poverenje se može povezati sa različitim karakteristikama firme, od kojih su u interorganizacionim odnosima od posebnog značaja reputacija partnera i sposobnosti (Sako, 1992). Mehanizmi za stvaranje poverenja su svesno preuzimanje rizika i povećanje interakcija, na primer, putem zajedničkog postavljanja cilja, rešavanja problema, donošenja odluka i aktivnosti razvoja partnera (Das & Teng, 1998). Drugi način smišljenog stvaranja poverenja, i na taj način ublažavanja problema kontrole, je izbor odgovarajućeg partnera, pre nego što se organizaciona struktura dizajnira i implementira, na osnovu dobrih predikcija poželjnog kooperativnog ponašanja (Grandori & Soda, 1995; Ouchi, 1979).

5.3.2.3 *Mehanizmi podsticaja*

Mehanizmi podsticaja upravljanja alijansom podržavaju koordinaciju i funkcije monitoringa (Albers & Zajac, 2007). Uopšteno, podsticaji se koriste da bi se obezbedila usklađenost sa opštim ciljem organizacije pozivanjem na imanentne želje

aktera. Podsticaji su stoga usmereni ka ostvarenju usaglašenosti ili ciljno usmerenog ponašanja putem stvaranja ambijenta u kojem relevantni akteri odlučuju da se dobrovoljno angažuju u ponašanju koje je od koristi za alijansu (Parkhe, 1993).

Albers i Zajac (2007) predlažu diferenciranje tako definisanih podsticaja na zaštitne mere i tip pravila alokacije sinergija. Dok su prvi defanzivni mehanizmi koji obeshrabruju oportunističke tendencije nametanjem kazne odgovarajućoj firmi (Dyer & Singh, 1998), potonji se odnose na motivacione efekte prisvajanja koristi iz alijanse (Jap, 2001). Konkretnije, zaštitne mere (koje se samostalno sprovode ili koje izvršava treća strana) opisuju mere kojima se obezbeđuje poštovanje rokova ugovora, pošto jedan od partnera rizikuje da izgubi dragocena sredstva (materijalna ili nematerijalna) u slučaju nepoštovanja. Pravila alokacije sinergija opisuju način na koji su koristi (ili gubici) koje stvara alijansa distribuirani između partnera. Mogu se razlikovati kompleksna i jednostavna pravila zavisno od broja tokova plaćanja, uključenih kriterijuma, i stvarno korišćenih algoritama (Contractor & Ra, 2000). Na primer, kompleksno pravilo pre predstavlja periodično ponavljanje procene sinergija, kao i posledica isplata naknada na bazi doprinosa pojedinačnih partnera i ranijih performansi alijansi, u poređenju sa aranžmanom rojaliteta gde se transferiše fiksni iznos po transakciji. Očigledno, karakteristike podsticanja značajno variraju zavisno od stvarno izabranog pravila (Albers & Zajac, 2007).

5.4. Merenje performansi interorganizacionih odnosa

Literatura izveštava o visokoj stopi neuspeha interorganizacionih odnosa, koja se često pripisuje teškoći njihovog upravljanja (Ireland i dr., 2002). Monitoring progresu alijanse pomaže partnerima da rano prepoznaju probleme, utvrde dijagnozu i preduzmu korektivne akcije. On takođe omogućava prepoznavanje dostignuća, vrednih uspeha (Rozwell & Young, 2004), i najopipljiviji dokaz angažovanja partnera. Međutim, prema Petković i dr. (2011), jedna od potpuno nerazvijenih praksi u klasterima u Srbiji je merenje njihovih performansi. Inače, osnova merenja performansi počinje misijom i svrhom koju podržava strategija organizacije (Yoshino & Rangan, 1995).

Performanse alijansi se mogu meriti na dva nivoa:

1. Metrika pojedinačne alijanse meri uspeh jednog partnerstva. Ove metrike se mogu kategorizovati na sledeći način:
 - Metrike performansi koje mere ciljne rezultate.
 - Metrike vrednosti koje determinišu stepen u kom alijansa dodaje vrednost strateškim ciljevima kompanije.
 - Metrike stejkholdera koje mere stepen u kom alijansa utiče na stejkholdere (kupce, partnere, zaposlene, vlasnike, itd.).
2. Metrika portfolia alijansi meri uspeh i snagu alijansi kao celokupnog skupa u organizaciji.

Metrike vrednosti mere stvaranje vrednosti koje alijanse dodaju organizaciji. Metrike stejkholdera kontrolišu nivo satisfakcije alijansama kako kod internih, tako i kod

eksternih stejkholdera. Ako stejkholderi ne ostvaruju koristi od alijanse, onda ona može biti osuđena na propast, naročito kada kupci nisu zadovoljni.

Merenje performansi portfolia alijansi. Evaluacija performansi pojedinačnih alijansi, kao i celokupnog portfolia alijansi, je centralni deo monitoringa implementacije portfolio strategija. Procesi evaluacije i kriterijum igraju kritičnu ulogu u pokretanju razvoja portfolia alijansi. Početna tačka evaluacije portfolia je procena performansi pojedinačnih alijansi.

Hoffmann-ova (2005) istraživanja pokazuju da se alijanse primarno evaluiraju izlaznim faktorima: finansijske performanse (naročito profit i tok novca) i postignućem strateških ciljeva (npr., tržišni udeo). Ispitivane kompanije su naglašavale ulazne faktore evaluiranja samo kada je teško proceniti izlazne faktore (npr., u ranim fazama I&R alijansi). U ovom slučaju, fokus je na kvalitetu i kvantitetu resursa koje su partneri dali. Pored evaluiranja tvrdih kriterijuma, kompanije takođe smatraju značajnim evaluacije mekih kriterijuma, kao što je kvalitet odnosa. Međutim, kriterijumi evaluacije koji su povezani sa odnosima se u većini kompanija procenjuju samo kvalitativno.

Evaluiranje finansijskih i strateških performansi pojedinačnih alijansi zahteva diferenciranje stvaranja vrednosti jedinice kooperacije i prisvajanja vrednosti posmatrane kompanije. Stvorenu vrednost je lako meriti ako jedinica ima sopstveni račun profita i gubitka (npr., joint venture). Međutim, ponekad se uspeh alijanse može meriti samo iz perspektive prisvajanja vrednosti. Neke kompanije koje koriste uravnoteženu kartu postignuća (eng. *balanced scorecard*- BSC) za korporativnu kontrolu, takođe, imaju implementiran BSC za velike entitete kooperacije. Najbolja praksa za dizajniranje liste ciljeva alijansi je da se četiri konvencionalne dimenzije performansi upotpune petom dimenzijom koja meri kvalitet odnosa (npr., nivo poverenja, brzinu i jasnost donošenja odluka). Specifične metrike koje se koriste za listu ciljeva alijanse zavise od veličine i ciljeva alijanse.

Evaluiranje performansi celokupnog portfolia alijansi zahteva procenjivanje njegovog doprinosa sprovođenju poslovne i korporativne strategije. Međutim, izdvajanje portfolio efekata u merama performansi nije lako. Na biznis nivou, većina kompanija kontinuirano procenjuje finansijski doprinos portfolia alijansi i njegov strateški uticaj na razvoj biznisa. Da bi ocenile finansijski uspeh, kompanije obično koriste obrt, profit i tok gotovog novca. Većina kompanija evaluira i procenjuje finansijski uspeh svih alijansi u njihovom portfoliu bar jednom godišnje.

Strateški uticaj strategija alijansi se obično evaluira poređenjem efekata koje su ostvarile sve alijanse u portfoliu sa planiranim ciljevima (npr., razvoj novog proizvoda, povećanje tržišnog udela). Pošto je uspeh strategije alijansi sastavni deo uspeha biznis strategije, strateške performanse svih alijansi u specifičnom biznisu se obično evaluiraju u godišnjem pregledu. Kao deo ove procene, takođe, se analiziraju i procenjuju kvalitativno realizovane sinergije između pojedinačnih alijansi u biznisu.

Na korporativnom nivou naglasak je na monitoringu razvoja i performansi globalne politike alijansi kompanije. Obično, kompanije ne verifikuju eksplicitno bazične vrednosti i pravila za sklapanje i upravljanje strateškim alijansama svake godine; one

se razvijaju na bazi iskustva iz kooperacije i analiziraju se kritički, a ako je neophodno modifikuju se samo povremeno.

Na korporativnom nivou, značajni kriterijumi za portfolie alijansi su poverenje i reputacija, pozicija posmatrane kompanije u mrežama koje se industrijski preklapaju i opšta sposobnost upravljanja alijansama kompanije. Iz perspektive svih kompanija građenje odnosa poverenja sa strateškim partnerima je značajan cilj upravljanja korporativnim alijansama. To naročito važi za partnere sa kojima posmatrana kompanija ima nekoliko alijansi u različitim biznisima. Stoga je nivo poverenje koji se održava sa partnerima značajan indikator performansi. U politici alijansi se povećanje reputacije smatra značajnim faktorom evaluacije performansi. Reputacija dobrog partnera za alijanse povećava atraktivnost kompanije kao partnera i stoga je značajan faktor kada kompanija želi da uđe u novu alijansu.

Za procenjivanje uspeha politike alijansi značajni su još i sledeći kriterijumi: sposobnost upravljanja alijansama koju je posmatrana kompanija razvila i pozicija kompanije u mrežama koje se industrijski preklapaju (npr., u regionalnim mrežama i grupama za lobiranje). Kriterijumi evaluacije za merenje performansi aktivnosti alijansi kompanije su sumirani u tabeli koja sledi.

Tabela 21: Kriterijumi evaluacije za merenje performansi portfolia alijansi

Mere performansi za pojedinačne alijanse

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

Merenje performansi za portfolie alijansi na biznis nivou

- Finansijski uticaj
 - profit
 - slobodan tok novca
 - profitabilnost
- Strateški uticaj
 - Doprinos ostvarivanju strateških ciljeva (npr., tržišni udeo, rast na tržištima u razvoju, tržišno uvođenje novog proizvoda (eng. *time- to- market*) za razvoj novih tehnologija)
 - Pozicija u industrijskoj mreži (npr., centralna pozicija)
- Sinergije između alijansi (kvalitativna evaluacija)

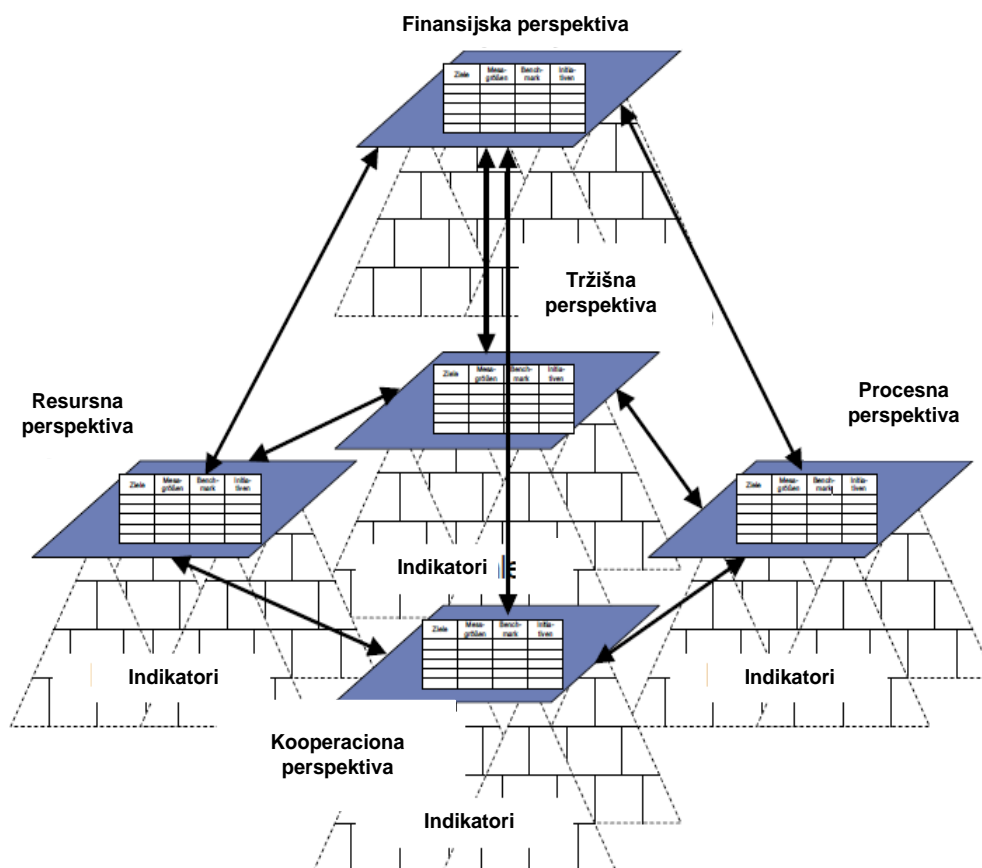
Merenje performansi za portfolie alijansi na korporativnom nivou

- Relacioni kapital

- kvalitet odnosa sa glavnim partnerima
- reputacija fer partnera, dostojnog poverenja
- Sposobnost upravljanja alijansama
 - specijalizacija zadataka upravljanja alijansama
 - rutinizacija i formalizacija procesa upravljanja alijansama
 - instrumentalna baza
- Pozicija u mrežama koje se industrijski preklapaju (npr. centralna pozicija)

Tabela pokazuje da i ‘tvrđi’, i ‘meki’ indikatori performansi igraju značajnu ulogu. Dok se indikatori performansi pojedinačnih alijansi lako mere, većinu indikatora performansi na korporativnom nivou je teško objektivno determinisati i mogu se proceniti samo subjektivno. Ipak, kvalitativna evaluacija politike alijansi kompanije bi trebalo da bude napravljena u godišnjem pregledu strategije, da bi se izbegle opasnosti neizbalansiranog rasta alijansi ili da portfolio alijansi više ne odražava strateške prioritete i pravce kompanije.

Da bi procenile portfolije alijansi, neke kompanije koje imaju više alijansi dopunjuju svoju uravnoteženu kartu postignuća- BSC za poslovne jedinice i celu kompaniju petom ‘relacionom’ perspektivom, čime se postiže jasnost u pogledu veze između finansijskih, strateških i operativnih performansi kompanije ili biznisa i performansi njenog portfolia alijansi, što obezbeđuje izbalansirano sagledavanje performansi alijansi. Kako može da izgleda jedna takva posebno prilagođena uravnotežena karta postignuća prikazano je na sledećoj slici.



Slika 61: Balanced scorecard mreže (Jehle, 2002)

6. METODOLOGIJA

Teorijska struktura koja se koristi u empirijskim postavkama je privlačna samo u meri u kojoj je praćena primerenim metodama za analiziranje podataka i izvođenje zaključaka. Konfiguracioni pristup koji je usvojen u ovom radu pretpostavlja da performanse formi interorganizacionih odnosa zavise od dimenzija interorganizacione strukture, mehanizama upravljanja i kontigentnih faktora. Međutim, empirijska procena takvih kompleksnih interakcija u okviru profila je ekonometrijski veoma izazovna.

Iako konfiguracioni pristup predstavlja vrlo privlačnu perspektivu, napredak empirijskih istraživanja nije bio zadovoljavajući (Fiss, 2007). Meta analiza konfiguracionih istraživanja koju su sprovedeli Ketchen i dr. (1997) sugerise da pripadnost konfiguraciji ipak može prediktovati performanse. Drugo sprovedeno istraživanje je ukazalo da nemogućnost da se nađe pouzdana veza između konfiguracija i performansi može biti usled nedovoljne moći statistike u prethodnim proučavanjima (Ferguson & Ketchen, 1999).

Sve do nedavno, konfiguracioni pristupi su imali ograničenja, posebno u pogledu bavljenja kompleksnom kauzalnošću. Teoretisanje se obično završavalo onda kada bi bila identifikovana efektivna konfiguracija (Doty i Glick, 1994), a postojao je mali uvid u to koji je element u konfiguraciji najkritičniji, i zašto i kako različiti elementi interagiju da proizvedu ishod (Fiss, 2011). Zbog toga su konfiguracioni pristupi bili ograničeni na identifikovanje jednostavnih tipologija i korišćenje postojećih metoda za dalju analizu, kao što su linearna regresija, efekti interakcije, klaster analiza, ili rezultati devijacije bazirani na Euklidovoj distanci (Fiss, 2007). Međutim, takvi metodi nisu u stanju da podrže neke od aspekata koji su fundamentalni za ispitivanje sistemskih i holističkih pojava.

Konfiguracioni pristupi organizacijama su bazirani na fundamentalnoj premisi da će paterni atributa ispoljiti različite karakteristike i dovesti do različitih ishoda zavisno od toga kako su uređeni (Fiss, 2007). Na primer, Raab i Milward (2012) dokazuju da centralizovana integracija kao strukturni integracioni mehanizam neće imati pozitivan efekat na performanse mreže izuzev u konjunkciji sa vodećim organizacionim modelom i snažnom vodećom organizacijom (Kenis & Provan, 2008). Međutim, dok teorijske diskusije o konfiguracionoj teoriji naglašavaju nelinearnost, sinergetske efekte i ekvifinalnost, dotle su se empirijska istraživanja, kao što je ukazano, u velikoj meri oslanjala na ekonometrijske metode koje po svojoj prirodi imaju tendenciju da impliciraju linearnost, aditivne efekte, i unifinalnost. Ova neusklađenost je uzrokovala brojne probleme (Fiss, 2007).

U svom radu Fiss (2011) je istakao da je ključni izazov tipoloških teorija u vezi sa razumevanjem uzročno- posledičnih odnosa koji su inherentni konfiguracijama. Da bi prevazišao ovaj izazov i omogućio da se izgrade bolje kauzalne teorije, Fiss (2011) je predložio teorijsku perspektivu koja pomera fokus prema definiciji konfiguracionog jezgra i periferije na bazi kauzalnih odnosa sa ishodom koji je u pitanju. Takva promena omogućava mnogo delikatnije razumevanje tipoloških teorija uvođenjem dodatnih koncepata neutralne permutacije i kauzalne asimetrije.

Naime, Fiss (2011) definiše glavne elemente kao one kauzalne uslove pod kojima dokazi ukazuju na jaku kauzalnu vezu sa ishodom od interesa, dok su periferni elementi oni za koje su dokazi za kauzalni odnos sa ishodom slabiji.

Razlika između glavnih i perifernih uzroka je omogućila Fiss-u (2011) da uvede pojam neutralne permutacije. Ovaj pojam sugerira da u okviru date tipologije glavni kauzalni uslov može biti okružen sa više od jedne konstelacije različitih perifernih uzroka, pri čemu su te permutacije perifernih elemenata jednako efektivne u pogledu performansi. Ovaj pojam je proširio postojeće teorije ekvifinalnosti (Fiss, 2011). Na primer, Provan i Kenis (2008) dokazuju da male mreže kojima upravljaju učesnici, a koje su karakteristične po visokom poverenju, visokom konsenzusu oko cilja i malom potrebom za kompetencijama na nivou mreže mogu biti efektivne. Međutim, ako su mreže velike i imaju samo umereni nivo poverenja, umereni konsenzus oko cilja i veliku potrebu za kompetencijama na nivou mreže, one još uvek mogu biti efektivne kada su uparene sa modalitetom upravljanja mrežne administrativne organizacije koja ima te kompetencije na nivou mreže.

Drugo, pojam kauzalnog jezgra i periferije proširuje prethodna razmišljanja o uzročno- posledničnim odnosima pretpostavljajući kauzalnu asimetriju (Ragin, 2008), to jest, ideju da uzroci koji dovode do postojanja ishoda od interesa mogu biti potpuno različiti od onih koji dovode do odsustva ishoda (Fiss, 2011). Asimetrija znači da se ne pretpostavlja da negativna vrednost varijable koja ima pozitivan efekat na efektivnost mreže automatski dovodi do neefektivne mreže, što je slučaj sa linearnim aditivnim modelima (Raab & Milward, 2012). Do skoro, kauzalna asimetrija je u najvećem delu bila zanemarena kako u tipološkim teorijama, tako i šire u organizacionom istraživanju. Prelazak na uzročno, jezgro- periferija viđenje tipologija omogućava razlikovanje skupova kauzalnih uslova duž opsega ishoda, sa jednim skupom koji vodi, na primer, prosečnim performansama, dok drugi skup može voditi ka visokim performansama, a neki treći skup može dovesti do vrlo visokih performansi (Fiss, 2011). Posledično, koncept asimetrije u konfiguracionom razmišljanju će pomeriti fokus prema istraživanju neefektivnosti mreža (Raab & Milward, 2012).

Navedena unapređenja teorije konfiguracije su obezbedila mnogo delikatnije razumevanje kompleksne kauzalnosti, kao i razvoj adekvatne metodologije za analizu podataka koja je povezana sa holističkom prirodom konfiguracione teorije (Ragin, 2000; Fiss, 2007; Ragin, 2008; Fiss, 2011). Najnovija unapređenja u oblasti metoda teorije skupova, pre svega kvalitativne komparativne analize (QCA) (Ragin 1987, 2008), kao i njihova primena u oblasti organizacije (Fiss 2007, 2011), mogu se koristiti za analiziranje interorganizacionih mreža, a posebno za istraživanje koje koristi konfiguracioni pristup i fokusira se na ishode mreže (Raab, Lemaire & Provan, 2012).

6.1. Konfiguracioni pristup i kvalitativna komparativna analiza

Fiss (2007) tvrdi da je istraživanje organizacionih konfiguracija bilo limitirano zbog neusklađenosti teorije i metoda i uvodi metode koje se baziraju na teoriji skupova kao moguću alternativu za proučavanje uzročne kompleksnosti. Kao najznačajnija, ističe se kvalitativna komparativna analiza na bazi fazi skupova (fsQCA) (Ragin, 2008;

Ragin & Fiss 2008; Fiss, 2011). To je metodologija razvijena kasnih 1980-ih koja se sve više koristi u istraživanjima društvenih nauka. Iako nov za interorganizacioni menadžment (Bakker i dr., 2011), ovaj poseban tip analize je široko korišćen i publikovan u organizacionim naukama (Kogut i dr., 2004).

Kvalitativna komparativna analiza (QCA) je metodologija za procenu kauzalnih uslova ili kombinacija kauzalnih uslova koji dovode do ishoda (Ragin, 2000, 2008). Ovaj pristup se bazira na ideji da se kauzalni odnosi često bolje razumeju u smislu odnosa teorije skupova pre nego korelacija (Fiss, 2007; Ragin, 1987, 2000, 2008; Ragin & Fiss, 2008). Odnosi skup- podskup se bolje mogu shvatiti u smislu neophodnosti i dovoljnosti (Ragin, 1987), što opisuje mogućnost generalizacije sa ograničenog skupa kejsova na populacije. Pristup teorije skupova koristi Bulovu algebru da odredi koje kombinacije organizacionih karakteristika se kombinuju da bi stvorile rezultat koji je u pitanju (Boswell & Brown, 1999; Ragin, 1987, 2000). U središtu pristupa teorije skupova počiva ideja da se odnosi između različitih varijabli često najbolje razumeju u smislu pripadnosti skupu (Fiss, 2007). Fazi skupovi prevazilaze ograničenja Bulovih skupova, koji se baziraju na dihotomnom postojanju ili odsustvu varijable, preko situacija gde kejsovi ispoljavaju različite stepene svojstva (Jackson, 2005).

Fazi skupovi su simultano kvalitativni i kvantitativni, jer su orijentisani i na kejsove, i na varijable (Ragin, 2008a). Oni su orijentisani na kejsove u njihovom fokusu na skupove i pripadnost skupu. Sa druge strane, fazi skupovi su orijentisani na varijable u svom omogućavanju stepena pripadnosti, a time i fino strukturiranih varijacija kroz kejsove. Ovaj aspekt fazi skupova obezbeđuje osnovu za precizno merenje, koje je veoma cenjeno u kvantitativnom istraživanju. Zahtev da istraživač određuje ciljni skup ne samo što strukturira kalibraciju skupa, on takođe obezbeđuje direktnu vezu između teorijskog diskursa i empirijske analize (Ragin, 2008a).

Metode koje se baziraju na teoriji skupova su pogodne za konfiguracionu teoriju, pošto one eksplicitno konceptualizuju kejsove kao *kombinacije* atributa i naglašavaju da su upravo kombinacije te koje daju slučajevima njihovu jedinstvenu prirodu (Ragin, 1987, 2000). Ti metodi se zasnivaju na ideji da se različiti uslovi kombinuju, a ne konkurišu jedni drugima u stvaranju ishoda i da mogu postojati različite kombinacije uslova koje dovode do istog ishoda, što ih čini dobro prilagođenim za proučavanje konfiguracija i ekvifinalnosti (Fiss, 2007). Kao takve, metode koje se baziraju na teoriji skupova se razlikuju od konvencionalnih pristupa koji su zasnovani na promenljivim u tome što one ne disagregiraju kejsove na nezavisne, analitički odvojene aspekte, već, umesto toga, tretiraju konfiguracije kao različite tipove slučajeva.

QCA pruža mogućnost za otkrivanje neophodnih i dovoljnih uslova za određene ishode, kao i ekvifinalnosti i konjunkturne uzročnosti (Raab & Milward, 2012). Metodi teorije skupova koje je Fiss (2011) koristio, takođe, omogućavaju analizu kauzalne asimetrije, to jest, oni uzimaju u obzir činjenicu da su konfiguracije koje vode veoma visokim performansama često različite od onih koje dovode samo do visokih i prosečnih performansi.

Uz pomoć QCA moguće je ne samo sistematski istražiti različite konfiguracije kauzalnih uslova koje bi mogle dovesti do određenog ishoda, već i mnogo

sistematičnije analizirati podatke u studijama slučaja uzoraka male i srednje veličine, što je strukturni problem za celokupno istraživanje mreža (Provan i dr., 2007). Dakle, QCA pristup je posebno prilagođen za mali uzorak istraživanja (5-50 kejsova) (Jackson, 2005). Ragin-ova (1987) prvobitna ideja je i bila da se razvije metod koji bi mogao da se koristi u slučaju malog i srednjeg broja studija slučaja i kombinuje kako u analizama samih kejsova, tako i međusobno, odnosno da obezbedi, sa jedne strane, sistematičniji način da se sprovede komparativno istraživanje studija slučaja koje bi moglo pomoći naučnicima da lakše naprave generalizacije, a sa druge strane, da im omogući da još uvek budu u kontaktu sa njihovim pojedinačnim slučajevima (Raab & Milward, 2012). Jedna od glavnih prednosti QCA je što ona kombinuje snagu kvalitativnog istraživanja (dubinsko znanje kontekstualizovano u okviru kejsa) sa snagom kvantitativnog istraživanja (formalno sistematsko poređenje) (Bakker i dr., 2011).

6.2. Sprovođenje kvalitativne komparativne analize- QCA

Sprovođenje kvalitativne komparativne analize- QCA se odvija u više koraka koji će ukratko biti objašnjeni u tekstu koji sledi (Ragin 2000, 2008; Jackson, 2005; Fiss, 2007; Greckhamer i dr., 2008).

Da bi primenio ovu metodologiju, istraživač počinje objašnjenjem fenomena, definiše ishod, a potom navodi listu mogućih uslova koji mogu imati uticaj na taj fenomen (Garcia-Castro i dr., 2011). Ako je broj mogućih utvrđenih kauzalnih uslova k , onda postoji 2^k mogućih kombinacija kauzalnih uslova, koje se nazivaju konfiguracije. Svaka organizacija pripada jednoj od 2^k konfiguracija, tako da je svaka konfiguracija povezana sa podskupom organizacija. Na primer, ukupan broj mogućih kombinacija za $k=3$ je osam, dok je za $k=7$ ukupan broj 128, što znači da bi u drugom slučaju bio potreban mnogo veći broj različitih kejsova da bi se izbegao ograničeni diverzitet (koji rezultuje iz veličine uzorka koji je mali u poređenju sa brojem uslova). Kao posledica toga, što se više uslova uključi u model, više je logičkih ostataka, tj., konfiguracija koje su logički moguće, ali neće biti empirijski opažene (Hellström, 2011).

U ovom trenutku raspoloživa su dva moguća načina sprovođenja kvalitativne komparativne analize, koja se, takođe, mogu kombinovati. Klasičan skup (eng. *crisp set*) zahteva od naučnika da dihotomizuju podatke- na uslov je prisutan ili odsutan (Raab & Milward, 2012). Korišćenje fazi skupova fsQCA-e, pak, omogućava specifikaciju stepena pripadnosti skupu, što pruža mogućnost da se obuhvate svojstva višestruke uzročnosti (El Sawy i dr., 2010). Navedene alternative podrazumevaju drugačiji način kalibracije vrednosti merenih za promenljive / faktore korišćene da se objasni određeni ishod (Raab & Milward, 2012).

Fazi skupovi su u stanju da premoste kvantitativne i kvalitativne pristupe merenju, pošto su oni simultano kvalitativni i kvantitativni (Ragin, 2008a). Ključno za analizu fazi skupova su koherentni fazi skupovi, što sa svoje strane pokreće pitanje kalibracije. Kalibracija je posebno bitna u situacijama u kojima jedan uslov postavlja ili oblikuje kontekst za druge uslove. Kod fazi skupova preciznost dolazi u vidu kvantitativne procene stepena pripadnosti skupu, koja se može kretati u intervalu od 0.0 (potpuno isključenje iz skupa) do 1.0 (potpuna inkluzija). Potpuna pripadnost i

potpuna nepripadnost su kvalitativna stanja. Dakle, između dva navedena kvalitativna stanja su različiti stepeni pripadnosti u rasponu od “više van” (bliže 0.0), do “više u” (bliže 1.0) (Ragin, 2008a). Maksimalna dvoznačnost odgovara stepenu pripadnosti 0.5 (Ni i dr., 2007).

U idealnom slučaju, kalibracija stepena pripadnosti skupu treba potpuno da se zasniva na suštinskom i teorijskom znanju istraživača. Suštinsko znanje obezbeđuje eksterne kriterijume koji omogućavaju da se kalibrišu mere (Ragin, 2008a). To znanje ukazuje šta čini potpunu pripadnost, potpunu nepripadnost, i tačku u kojoj su kejsovi više “u” datom skupu nego “van” (Ragin, 2000; Smithson & Verkuilen, 2006). Ragin (2008a) predstavlja dva metoda kalibracije. Direktni metod se fokusira na tri kvalitativne referentne tačke koje strukturiraju fazi skupove: prag za potpunu pripadnost, prag za potpunu nepripadnost, i prelomnu tačku. Indirektni metod, s druge strane, koristi regresione tehnike za procenu stepena pripadnosti skupu na bazi šeme kodiranja sa šest vrednosti (Ragin, 2008a). U praksi, fazi skupovi uzimaju dve šeme vrednosti (Ragin, 2000). Prvo, oni uključuju samo ograničeni broj vrednosti. Na primer, postoje fazi skupovi sa tri vrednosti (0, 0.5, i 1), pet vrednosti (0, 0.25, 0.5, 0.75, i 1), sedam vrednosti (0, 0.17, 0.33, 0.5, 0.67, 0.83, i 1) (Ni i dr., 2007). Alternativno, fazi skupovi mogu da koriste kontinualne vrednosti u intervalu između 0 i 1. Oba metoda daju precizne kalibracije skorova pripadnosti skupu na bazi bilo kvalitativnih referentnih tačaka (direktni metod), ili kvalitativnog grupisanja (indirektni metod) (Ragin, 2008a).

Direktni metod transformacije se odvija u dva koraka (Garcia-Castro, 2009). U prvom, kada se precizira potpuna pripadnost, potpuna nepripadnost, i prelomna tačka, vrednosti varijabli se prevode u metriku *log odds* na način koji je opisao Ragin (2008). Zahvaljujući *log odds-u* pripadnosti svakog elementa, njegov stepen pripadnosti skupu od interesa se računa prema formuli:

$$\text{Stepen pripadnosti} = \exp(\log \text{odds}) / [1 + \exp(\log \text{odds})]$$

Ove finalne reskalirane mere se rangiraju od 0 do 1, a konvertovani rezultati su čvrsto povezani sa tri kvalitativne referentne tačke koje određuju potpunu pripadnost, prelomnu tačku i potpunu nepripadnost (Ragin, 2008).

Da bi analizirao koje različite konfiguracije organizacionih karakteristika mogu uzrokovati određeni ishod, istraživač koristeći pristup teorije skupova prvo pravi tablicu istine koja navodi sve moguće konfiguracije karakteristika, kao i da li te konfiguracije dovode do ishoda koji je u pitanju. U vezi sa tim, odabir karakteristika koje se smatraju značajnim treba da bude baziran na teorijskom i suštinskom znanju o njihovom odnosu sa ishodom (Fiss, 2007). Binarni podaci (eng. *crisp sets*) mogu biti analizirani sa csQCA (Rihoux & De Meur, 2009), koja se sprovodi u računarskom programu Tosmana 1.3.1., ili sa fsQCA koji može da obrađuje i klasične skupove i fazi skupove (Ragin i dr., 2006).

U drugom koraku istraživač koristi Bulovu logiku da determiniše sličnosti između konfiguracija koje dovode do ishoda i da generiše logičke tvrdnje, čime omogućava logičko smanjenje tvrdnji (Fiss, 2007). Te procedure smanjenja koriste Quine-McCluskey algoritam, uobičajeni algoritam za pojednostavljivanje tvrdnji teorije skupova, koji je implementiran u softvrskim paketima kao što su QCA (Drass &

Ragin, 1992) i fs/QCA (Drass & Ragin, 1999). Algoritam koji je opisao Ragin (2008) obuhvata analizu suprodstavljenih činjenica, odnosno kauzalnih uslova koji dovode do ishoda koji je u pitanju. Osnovna intuicija ove analize protivčinjeničkih iskaza je da algoritam identifikuje konfiguracije koje konzistentno dovode do ishoda, tako što uklanja one uslove koji su nekada prisutni, a nekad odsutni, što ukazuje da ti uslovi nisu suštinski delovi dovoljnog uslova koji dovodi do ishoda (Frambach i dr., 2012).

Navedeni računarski programi, takođe, obezbeđuju pokazatelje kao što su pokrivenost i konzistentnost koji omogućavaju naučnicima da procene koliko dobro identifikovane kombinacije podsećaju na konfiguracije u kejsovima (Raab & Milward, 2012). Dakle, algoritam tablica istine omogućava istraživaču da izračuna konzistentnost i pokrivenost dobijenih rešenja (Garcia-Castro, 2009).

Inicijalno se testira da li se i jedan uslov može smatrati neophodnim uslovom za ishod. Kauzalni uslov se naziva “neophodan” ako instance ishoda konstituišu podskup instanci kauzalnog uslova (Ragin, 2006: 297). To znači da je za svaki kejs vrednost pripadnosti skupu ishoda Y niža od vrednosti pripadnosti skupu kauzalnog uslova X. Podaci obično ne zadovoljavaju u potpunosti ovo pravilo (Schulze-Bentrop, 2009).

Izračunavanje konzistentnosti neophodnog uslova ili kombinacije uslova na bazi teorije skupova se vrši na sledeći način (Ragin, 2006):

$$\text{Konzistentnost}(Y_i \leq X_i) = \frac{\sum_{i=1}^I \min(X_i, Y_i)}{\sum_{i=1}^I Y_i}$$

Y- označava ishod, a I- broj kejsova

Konzistentnost procenjuje stepen u kom se kejsovi koji dele dati uslov ili kombinaciju uslova slažu u ispoljavanju ishoda koji je u pitanju (Garcia-Castro, 2009). Stoga se u probabilističkim verzijama fsQCA koriste mere konzistentnosti da kvantifikuju stepen u kom su opservacije u skladu sa striktnim pravilima. Konvencionalno, uslov ili kombinacija uslova se naziva “neophodan” ili “skoro uvek neophodni” ako skor konzistentnosti premašuje prag od 0.9 (Ragin, 2006). Dakle, skor konzistentnosti meri stepen u kom kejsovi ne zadovoljavaju pravilo (Schulze-Bentrop, 2009). Skor konzistentnosti od jedan ukazuje da kombinacija kauzalnih uslova ispunjava kriterijum u svim kejsovima. Na osnovu navedenog se može zaključiti da što je više kejsova koji ne uspevaju da zadovolje kriterijum konzistentnosti i veća distanca od zadovoljavanja kriterijuma, više će skor konzistentnosti biti ispod jedan. Neophodan uslov bi bio teorijski i empirijski trivialan ili irelevantan ako se on javlja u svim kejsovima, nezavisno od postojanja ili odsustva ishoda.

Mera za procenu relevantnosti neophodnog uslova je stopa pokrivenosti (Schulze-Bentrop, 2009). Pokrivenost procenjuje stepen u kom je uzrok ili kombinacija uzroka odgovorna za instance ishoda. Pokrivenost se može posmatrati kao mera slična R² u regresionim modelima, što omogućava istraživaču da proceni empirijski značaj otkrivenog rešenja (Garcia-Castro, 2009). Trivijalno neophodan uslov bi dao stopu pokrivenosti skoro nula (Ragin, 2006: 302-303; Schneider & Wagemann, 2007).

Pokrivenost neophodnog uslova ili kombinacije neophodnih uslova na bazi teorije skupova se izračunava na sledeći način (Ragin, 2006):

$$Pokrivenost(Y_i \leq X_i) = \frac{\sum_{i=1}^I \min(X_i, Y_i)}{\sum_{i=1}^I X_i}$$

Y- označava ishod, a I- broj kejsova

Pre pojednostavljivanja logičkih izraza putem pravila redukcije, određuje se da li bilo koja od opaženih konfiguracija uslova može biti smatrana dovoljnom da vodi ishodu (Schulze-Bentrop, 2009). Da bi se to uradilo, uzimaju su u obzir fazi vrednosti. Kada su uslovi povezani logičkim “i”, fazi vrednost za kejs je minimalna fazi vrednost povezanih uslova. Isto tako, kada su uslovi povezani logičkim “ili”, vrednost svakog kejsa je maksimalna fazi vrednost povezanih uslova (Ragin, 2000: 173-176).

Uslov ili kombinacija kauzalnih uslova se definiše kao dovoljna ako instance kauzalnog uslova (ili kombinacije kauzalnih uslova) konstituišu podskup instanci ishoda. Stoga, kombinacija kauzalnih uslova može biti smatrana dovoljnom da vodi određenom ishodu ako je vrednost fazi skupa kauzalnog uslova X manja ili jednaka vrednosti fazi skupa ishoda Y u svim opservacijama (Ragin 2000: 235).

Da bi se određeni uslov ili kombinacija uslova mogli definisati kao dovoljni da vode određenom ishodu na bazi teorije skupova, potrebno je izračunati konzistentnost što se čini na sledeći način (Ragin, 2006):

$$Konzistentnost(X_i \leq Y_i) = \frac{\sum_{i=1}^I \min(X_i, Y_i)}{\sum_{i=1}^I X_i}$$

Y- označava ishod, a I- broj kejsova

Prema Ragin-u (2008), minimalna prihvatljiva vrednost konzistentnosti da bi se određeni uslov ili kombinacija uslova smatrali dovoljnim da dovedu do određenog ishoda je 0,80. Vrednosti ispod 0.75 ukazuju na znatnu nekonzistentnost (Ragin, 2008b).

Ako kejsovi koji se razmatraju otkrivaju, na primer, tri različite dovoljne kombinacije kauzalnih uslova koji vode ishodu, to može biti prikazano na sledeći način: $A*b*c + A*B*c + A*B*C \rightarrow P$. Dakle, u tom slučaju se može konstatovati da su analizom otkrivene tri kauzalne konfiguracije koje ukazuju na ekvifinalnost (Schulze-Bentrop, 2009).

Izračunavanjem stope pokrivenosti dobija se informacija o empirijskom značaju kombinacije uslova, što se čini na sledeći način (Ragin, 2006):

$$Pokrivenost(X_i \leq Y_i) = \frac{\sum_{i=1}^I \min(X_i, Y_i)}{\sum_{i=1}^I Y_i}$$

Y- označava ishod, a I- broj kejsova

Pokazatelji pokrivenosti i konzistentnosti se koriste kao informacije za diskutovanje kejsova i identifikovanih konfiguracija, a ne u statističkom smislu kao što bi bile t-statistike u regresijama. Umesto toga, pojedinačni kejsovi sa jedinstvenim konfiguracijama faktora mogu predstavljati vrlo interesantne informacije za razvoj teorije, iako konfiguracije mogu biti predstavljene samo jednim kejsom (Raab & Milward, 2012).

Algoritam tablice istine, takođe, omogućava kategorizaciju kauzalnih uslova na glavne i periferne uzroke, tako što omogućava istraživaču da identifikuje različita rešenja na bazi slabih i snažnih suprodstavljenih činjenica (Ragin & Sonnet, 2008). Slabi protivčinjenični iskazi se odnose na situacije u kojima je redundantan kauzalni uslov dodat skupu kauzalnih uslova koji sami po sebi već dovode do ishoda koji je u pitanju. Nasuprot tome, snažni protivčinjenični iskazi se odnose na situacije u kojima je uslov uklonjen iz skupa kauzalnih uslova koji dovode do ishoda na bazi pretpostavke da je taj uslov redundantan. Kada se uključeni i slabi, i snažni protivčinjenični iskazi rezultat je parsimonično rešenje. Međutim, kada su uključeni samo slabi protivčinjenični iskazi, rezultat je nešto složenije rešenje, jer je manje uslova isključeno (Frambach i dr., 2012). Poređenjem oba rešenja, istraživač može da identifikuje glavne uslove koji su deo oba rešenja i periferne koji su eliminisani u parsimoničnom rešenju (Ragin, 2008).

Kao što je navedeno, QCA omogućava istraživačima da istraže kauzalnu asimetriju, tj., ona obezbeđuje istraživačima sredstvo za identifikaciju ne samo konfiguracija uslova koje vode do pozitivnog ishoda, već i konfiguracija uslova koje dovode do negativnog ishoda, a one mogu biti različite (Raab & Milward, 2012). Umesto pretpostavljanja linerane uzročnosti i procene prosečnog neto efekta date varijable u odnosu na sve druge varijable kao u konvencionalnoj regresionoj analizi, analiza fazi skupova pretpostavlja da dati kauzalni uslov može biti neophodan ili dovoljan za ishod, zajedno sa kombinacijama povezanih dovoljnih kauzalnih uslova (Ragin, 2008). Ovo ukazuje da kauzalni uslov koji je otkriven da je u relaciji u jednoj konfiguraciji može čak imati inverzan odnos u nekoj drugoj kombinaciji, odnosno efekat kauzalnih uslova nije neophodno simetričan (Garcia-Castro i dr., 2011). Primenjeno na oblast proučavanja interorganizacionih odnosa, to bi značilo da je moguće identifikovati konfiguracije komponenata u kombinaciji sa karakteristikama konteksta mreže koje dovode do neefektivnih mreža ili neuspeha mreža. Ove karakteristike QCA čine je ne samo veoma dragocenom za akademska istraživanja i izgradnju teorije, već i za podršku formulisanju relevantnih preporuka za menadžment (Raab & Milward, 2012).

7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTERORGANIZACIONOG DIZAJNA

Empirijsko istraživanje interorganizacionog dizajna otpočelo je prikupljanjem relevantnih podataka o interorganizacionim formama koje posluju u Srbiji slanjem upitnika firmama članicama, nakon čega je usledila kalibracija varijabli i kvalitativna komparativna analiza uzorka iz dostupne populacije klastera i mreža, uz pomoć softvera fsQCA. Potom su prezentovani rezultati analize neophodnih i dovoljnih uslova za ostvarenje kvantitativno iskazanih visokih performansi organizacija članica učešćem u interorganizacionim konfiguracijama, kao i njihovo kvalitativno izraženo postignuće angažovanjem u kooperativnim interorganizacionim formama ispitivano u skladu sa teorijski razvijenim modelima. Nakon toga, usledila je diskusija dobijenih rezultata i ukazivanje na ograničenja rada i implikacije za buduća istraživanja.

7.1. Prikupljanje podataka

S obzirom da ne postoji zvanična jedinstvena baza podataka o svim interorganizacionim formama u Republici Srbiji, istraživanje se zasniva na analizi uzorka iz dostupne populacije klastera i mreža, prema evidenciji Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja [334]. Istraživanje je sprovedeno u periodu od novembra 2011. do februara meseca 2012. godine, a organizovano je u tri međusobno povezane celine, u kojima se analiziraju kontigentni faktori, dimenzije strukture i mehanizmi u interorganizacionim formama.

Za prikupljanje podataka u empirijskom istraživanju korišćena je tehnika upitnika. Upitnik je bio strukturiran u tri celine, u skladu sa gore navedenim aspektima analize interorganizacionih formi u Srbiji. Likert-ova skala sa sedam tačaka je korišćena za merenje kvalitativno izraženih performansi koje su ostvarile organizacije članice učešćem u interorganizacionoj formi. Viša vrednost dimenzije performanse ukazuje na bolje postignuće.

Upitnik je poslat na e-mail adrese 75 menadžera interorganizacionih formi koje čine visoko tehnološke organizacije identifikovane populacije. Inače, IKT je jedan od najživljih i najbrže rastućih sektora u Srbiji, sa dvocifrenim godišnjim rastom u godinama pre krize (Stefanović, Prokić & Milošević, 2012). Dobijeni su odgovori iz 12 organizacija, koje prevashodno posluju u oblasti IT ili u značajnoj meri primenjuju savremene tehnologije, a pripadaju prvoj i drugoj fazi razvoja interorganizacionih formi (prema kategorizaciji Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj). Od 12 organizacija uključenih u neku od formi interorganizacionih odnosa, koje čine finalni uzorak, samo jedna organizacija se može označiti kao velika, dve kao srednje, dok je najveći broj onih koje spadaju u grupu malih (7 organizacija, što čini 58.33% uzorka), a mikro organizacija je bilo dve.

Prikupljeni podaci su korisni za svrhu ovog istraživanja iz nekoliko razloga. Prvo, podaci sadrže solidan skup pokazatelja o strategiji interorganizacione forme, njenoj strukturi, okruženju, i performansama sa aspekta pojedinačne organizacije članice, što omogućava da se ispita efektivnost različitih konfiguracija. Drugo, podaci su ograničeni na visoko tehnološke firme, pre svega iz domena IKT-a, što obezbeđuje

komparabilnost u pogledu poslovanja. Iako podaci dolaze iz visoko tehnološkog sektora, oni uključuju firme koje posluju u nekoliko industrija, i na više različitih tržišta, što pruža varijacije u pogledu brzine promena i neizvesnosti okruženja, koje ne bi bile raspoložive u proučavanju jedne industrije.

Iako su podaci pogodni za ovo istraživanje, oni takođe imaju neka ograničenja. Procenat odgovora na upitnik od 16 odsto je nešto niži nego što je to obično poželjno, iako je još uvek malo iznad stope odgovora od 10-12 odsto koja je tipična za istraživanja poslata putem mejla, na primer, direktorima u Sjedinjenim Državama (Fiss, 2011). Međutim, reprezentativnost uzorka je manja pretnja validnosti u ovom istraživanju, nego što je uobičajeno, iz više razloga.

Prvo, interesovanje u ovom istraživanju nije usmereno na visoko tehnološki sektor u Srbiji *per se*, već se umesto toga koriste podaci kao postavka za testiranje argumenata u vezi sa konfiguracionom teorijom. Shodno tome, čak i ako je bilo nekih odgovora koji inkliniraju ekstremima (npr., ako je odgovorio veći broj organizacija koje imaju niže ili visoke performanse), to neće ugroziti validnost otkrića, pošto je primarni fokus rada preispitivanje teorije o kauzalnim odnosima i tipologijama, a ne visokotehnološkom sektoru. Ipak, finalni uzorak obuhvata interorganizacione forme sa dovoljnim varijacijama u pogledu veličine, strukture i okruženja, a poređenja sa raspoloživim evidencijama o IOF-a ukazuju da je uzorak reprezentativan iz odabrane populacije u pogledu interorganizacione veličine.

Pored toga, pošto su hipoteze koje se odnose na neophodne i dovoljne uslove fundamentalno bivarijantne po prirodi (Katz i dr., 2005), korišćenjem analize fazi skupova moguće je ostvariti statistički značajne rezultate čak i sa malim uzorcima (što je ovde slučaj), nasuprot regresionoj analizi koja obično zahteva daleko veće uzorke.

Drugo, neka od najuticajnijih istraživanja su koristila uzorke koji nisu slučajni (Ketchen i dr., 1993; Doty i dr., 1993), jer su organizacije odabrane na osnovu geografske blizine i socijalnih kontakata, što ukazuje da slučajni uzorci nisu suštinska karakteristika sadašnjeg istraživačkog konteksta.

Treće, i možda najvažnije, za razliku od standardnih ekonometrijskih metoda kao što je regresiona analiza, koja se uobičajeno koristi, kod neparametarskih metoda i metoda fazi skupova koje će ovde biti korišćene reprezentativnost uzorka je manje važna. Razlog tome je što fsQCA, za razliku od na primer regresione analize, ne pravi pretpostavku da su podaci uzeti iz date raspodele verovatnoće. Štaviše, u radu će biti korišćeni kalibrirani skupovi za merenje konfiguracija od interesa. Naime, kalibracija smanjuje zavisnost od uzorka, pošto je pripadnost skupu definisana zavisno od suštinskog znanja, a ne sredine uzorka, što dodatno umanjuje značaj reprezentativnosti uzorka (Fiss, 2011). Dakle, na osnovu svega navedenog može se konstatovati da prednosti ovako dobijenih podataka nadmašuju njihova ograničenja.

7.2. Kalibriranje varijabli

U tekstu koji sledi navedeni su ajtemi i objašnjena logika koja je u osnovi tehnike kalibracije za zavisne i nezavisne promenljive. Brojevi u uglastim zagradama ukazuju na dodeljene vrednosti pripadnosti skupu.

7.2.1. Kalibriranje mera performansi

Prinos na investicije (ROI) je često korišćena finansijska performansa. Pripadnost skupu firmi koje po osnovu ulaganja u interorganizacionu formu ostvaruju visoke performanse (kvantitativno izražene) određena je u zavisnosti od toga koliki je ostvareni prinos firme članice na investicije u interorganizacionu formu bio za 2010. godinu, pri čemu su firme koje su ostvarile prinos od 22 do 30% iz interorganizacione forme označene kao potpuno u skupu, one koje su zabeležile prinos ispod 6%-potpuno van njega, a kao granična vrednost je uzet prinos od 14% (Tabela 22). Firme koje su zabeležile prinos na investicije u interorganizacionu formu iznad 30% pripadaju skupu onih koje su ostvarile izuzetno visoke performanse.

Tabela 22: Skup firmi koje ostvaruju visoke performanse (kvantitativno izražene) po osnovu ulaganja u interorganizacionu formu

Broj ajtema	Pitanje	Mogući odgovori	Skor
1.	Prinos na investicije (ROI) u interorganizacionu formu za 2010. godinu	ROI=22%-30%	[1.0]
		ROI=14%-22%	[0.8]
		ROI=14%	[0.5]
		ROI= 6%-14%	[0.2]
		ROI<6%	[0.0]

Pored kvantitativno iskazanih performansi koje ostvaruju firme članice učešćem u interorganizacionoj formi, uzeta su u obzir i kvalitativno izražena postignuća:

- Ukupan prinos na investicije (ROI) koji je ostvaren učešćem u interorganizacionoj formi u odnosu na postavljene ciljeve organizacije;
- Ukupna prodaja koja je ostvarena učešćem u interorganizacionoj formi u odnosu na postavljene ciljeve organizacije;
- Pобољшanje procesa proizvodnje kvalitetnih proizvoda ili obezbeđivanje boljih usluga za kupce (zavisno od delatnosti kojom se organizacija bavi), zahvaljujući interorganizacionoj formi;
- Akvizicija resursa partnera (tehnologije / znanja), zahvaljujući interorganizacionoj formi; i
- Postignuta konkurentna prednost organizacije na bazi ostvarenja sinergija iz odnosa uspostavljenih interorganizacionom formom.

Sve mere ostvarenih performansi kvalitativno izraženih su procenjene na Likertovoj skali sa vrednostima rangiranim od 1 do 7 (1= značajno lošiji; 4= ni lošiji ni bolji; 7= značajno bolji).

7.2.2. Kalibriranje skupa kontigentnih faktora

Jedan od najvažnijih kontigentnih faktora interorganizacione strukture je veličina. Ukupan broj interorganizacionih odnosa (u mreži centralne organizacije) se koristi kao mera veličine. Mera veličine egocentrične mreže se često definiše kao ukupan broj interorganizacionih odnosa centralne organizacije sa drugim organizacijama, kao i veza među tim drugim organizacijama (Havermans, 2004).

Kako nema opšte prihvaćenog optimuma veličine interorganizacionih formi (IOF), zbog brojnih faktora koji na to utiču, kao i različite prirode i svrhe istih, za određivanje granične vrednosti skupa velikih interorganizacionih formi korišćen je prosečan broj organizacija članica IOF-e iz uzorka, a to je 15. Tako organizacija pripada skupu velikih interorganizacionih formi ukoliko ona ima više od 30 organizacija članica, umereno velikih- od 16 do 30, ni malih ni velikih ako ima 15, malih do umerenih (od tri do 15), i malih ispod tri (Tabela 23).

Pored veličine IOF-e, uzeta je u obzir i veličina samih organizacija članica. U skladu sa kriterijumom Evropske komisije (2009) za određivanje veličine organizacija [328], IOF-e koje uključuju firme sa 250 ili više zaposlenih su kodirane tako da su potpuno u skupu IOF-i koje čine velike organizacije, dok su one koje udružuju organizacije koje imaju od 50 do 250 zaposlenih (srednje po veličini) više u navedenom skupu nego van njega, pri čemu je kao granična vrednost uzeta kada organizacije članice imaju 50 zaposlenih. IOF-e čije su članice organizacije sa manje od 10 zaposlenih (mikro organizacije) su kodirane da su potpuno van skupa IOF-i koje čine velike organizacije, dok su organizacije koje imaju od 10 zaposlenih do 49 (male organizacije) više van nego u definisanom skupu (Tabela 23).

Tabela 23: Ajtemi u skupu velikih interorganizacionih formi i skupu IOF-i koje čine velike organizacije

Broj ajtema	Pitanja	Mogući odgovori	Skor
1.	Broj organizacija koje su članovi Vaše mreže / alijanse / ...	preko 30	[1.0]
		Od 16 do 30	[0.8]
		15	[0.5]
		Od 3 do 15	[0.2]
		<3	[0.0]
2.	Firme članice Vaše mreže / alijanse / ... su po veličini	Velike firme	[1.0]
		Uglavnom velike firme	[0.8]
		Firme srednje veličine	[0.5]
		Uglavnom male firme	[0.2]
		Male firme	[0.0]

Delokrug interorganizacione forme definiše mera u kojoj partneri kombinuju više funkcija ili aktivnosti lanca vrednosti (najčešće sekvencijalnih), kao što su I&R, proizvodnja i / ili marketing (Oxley & Sampson, 2004). Potpuna pripadnost skupu interorganizacionih formi koje imaju širok delokrug određena je postojanjem saradnje partnera u oblastima I&R, proizvodnje i marketinga [1.0], dok je nepripadnost definisana zajedničkim angažovanjem u domenu samo jedne poslovne funkcije (uzak domen) [0.0], pri čemu je kao srednja vrednost uzeta kolaboracija u bilo koja dva navedena područja [0.5].

Dussauge i dr. (2000; 2004) prave razliku između alijansi koje su orijentisane na efikasnost i onih koje su usmerene na rast. Tip alijansi koje okupljaju kompanije koje doprinose veoma različite resurse i veštine kolaborativom projektu se nazivaju komplementarne. Cilj takvih alijansi je da se prošire na područja koja su relativno

nova za kompanije. S druge strane, postoje alijanse zajedničkog snabdevanja koje uključuju saradnju dve ili više kompanija koje udružuju slične resurse da bi ostvarile ekonomije obima na datoj komponenti ili u određenoj fazi u procesu proizvodnje (Birkeland, 2002). Pored toga, postoji i tip alijansi kvazi- koncentracije koji takođe obuhvata kompanije sa sličnim sredstvima i veštinama za razvoj, proizvodnju i marketing proizvoda ili usluga. Glavni cilj alijansi kvazi- koncentracije je da ostvare veće ekonomije obima, ali se, za razliku od alijansi zajedničkog snabdevanja, proizvodi i plasira na tržište jedan proizvod (ili proizvodna linija) zajednička svim partnerima. Da bi se uzeli u obzir ciljevi koji se žele ostvariti uspostavljanjem interorganizacionih odnosa (efikasnost ili rast), kreiran je dihotoman uslov koji odražava da li partneri udružuju iste resurse (efikasnost) [1] ili različite resurse (rast) [0].

Da bi se uzelo u obzir iskustvo vezano za udruživanje organizacije uključene u interorganizacioni odnos, kodiran je uslov na sledeći način: neiskusne firme [0.0], ni iskusne ni neiskusne [0.5], uglavnom iskusne [0.8], i iskusne firme [1.0].

Pripadnost skupu interorganizacionih formi u kojoj se organizacija suočava sa neizvesnim ponašanjem partnera određena je uvođenjem uslova koji meri neizvesnost ponašanja partnera, pri čemu je ona gradirana kao: niska [0], umerena [0.5], i visoka [1].

Kako bi se odredila pripadnost organizacije skupu interorganizacionih formi koje se suočavaju sa brzim promenama u okruženju, kodiran je dihotoman uslov u zavisnosti da li se promene u okruženju interorganizacione forme posmatrane organizacije dešavaju brzo [1] ili ne [0].

Pripadnost skupu interorganizacionih formi koje posluju u kompleksnom okruženju, koje se sastoji od velikog broja uzajamno povezanih faktora koji utiču na interorganizacione odnose, određena je kreiranjem dihotomnog uslova u zavisnosti da li je okruženje interorganizacione forme organizacije članice kompleksno [1] ili ne [0].

7.2.3. Kalibriranje skupa dimenzija interorganizacione strukture

U radu se procenjuje interorganizaciona struktura korišćenjem četiri različite dimenzije koje se javljaju u tipologiji koju je dao Albers (2010), ali i druga klasična istraživanja koja se bave organizacionom strukturom.

Prva mera- vertikalna centralizacija je bazirana na pitanju u upitniku koje procenjuje na kom nivou se donose glavne odluke koje se tiču interorganizacione forme, odnosno ko ima konačan autoritet odlučivanja. Kooperativne interorganizacione forme u kojima se odluke donose na nivou upravnog odbora su kodirane kao potpuno u skupu vertikalno centralizovanih formi [1.0], zatim slede više vertikalno centralizovane forme kod kojih se odluke donose na nivou odbora direktora [0.8], u odnosu na srednju tačku skale (menadžeri interorganizacione forme) koja služi kao granična vrednost [0.5], dok su interorganizacione forme u kojima radnici donose odluke kodirane kao potpuno van definisanog skupa [0.0] (Tabela 24).

Tabela 24: Ajtemi u skupu visoko vertikalno centralizovanih interorganizacionih formi

Broj ajtema	Pitanje	Mogući odgovori	Skor
1.	Na kom nivou se donose glavne odluke koje se tiču Vašeg strateškog partnerstva, odnosno ko ima konačan autoritet odlučivanja	Upravni odbor IOF-e	[1.0]
		Odbor direktora IOF-e	[0.8]
		Menadžeri IOF-e	[0.5]
		Radnici IOF-e	[0.0]

Da bi se odredila pripadnost skupu horizontalno centralizovanih kooperativnih interorganizacionih formi, korišćen je ajtem koji opisuje stil donošenja odluka u IOF-i, odnosno meri u kom stepenu su procesi donošenja odluka koncentrisani ili disperzirani između aktera na istom hijerarhijskom nivou. Interorganizacione forme u kojima se u okviru glavne menadžment jedinice posvećene interorganizacionoj formi odluke donose autokratski su kodirane kao potpuno u skupu horizontalno centralizovanih formi [1], a one u kojima se odluke donose demokratski su kodirane kao potpuno van skupa [0], dok je oligarhijsko donošenje odluka uzeto kao granična vrednost [0.5].

Pripadnost skupu specijalizovanih interorganizacionih formi određena je u zavisnosti od postojanja organizacione jedinice za upravljanje ili izvršavanje zadataka koji su u vezi sa strateškim partnerstvom, kao i od toga da li su delegirani kadrovi partnera koji u njoj rade. Dakle, ukoliko interorganizaciona forma ima posvećenu jedinicu za upravljanje ili izvršavanje zadataka koji su u vezi sa strateškim partnerstvom i delegirane kadrove koji u njoj rade kodirana je tako da potpuno pripada skupu specijalizovanih interorganizacionih formi [1.0], u suprotnom kada ne postoji ni jedinica, ni delegirani kadrovi kodirana je kao potpuno van skupa [0.0], pri čemu je za srednju vrednost uzeto postojanje posvećene jedinice, ali ne i delegiranih kadrova [0.5].

Pripadnost skupu formalizovanih interorganizacionih odnosa je merena putem četiri binarna ajtema iz upitnika (Da li u Vašoj interorganizacionoj formi postoji: a) ugovorni sporazum, b) sistem pravila i regulativa putem kojih se upravlja aktivnostima interorganizacionih odnosa, c) formalizovan program obuke, d) izvršena jasna podela rada između partnerskih firmi). Svi ajtemi su jednako vrednovani, a vrednosti transformisane na skali od 0 do 1. Forme interorganizacionih odnosa koje su uvele sva četiri elementa formalizacije su dobile skor potpune pripadnosti skupu formalizovanih interorganizacionih formi [1.0]; one sa tri od četiri elementa formalizacije su računane kao da skoro potpuno pripadaju skupu [0.8], dok su sa dva od četiri elementa dobile skor pripadnosti [0.5], a sa samo jednim elementom su smatrane da su više van skupa formalizovanih interorganizacionih formi [0.2]. Preostale koje nisu imale ni jedan element formalizacije ne pripadaju skupu formalizovanih interorganizacionih formi, stoga je njihov skor pripadnosti skupu jednak nuli.

7.2.4. Kalibriranje mehanizama organizacije interorganizacionih odnosa

Potuna pripadnost skupu kooperativnih interorganizacionih formi koje imaju tehnokratski mehanizam koordinacije određena je potvrdnim odgovorom na sva četiri ajtema koji se tiču postojanja standardizacije kao mehanizma koordinacije i

zastupljenošću direktne kontrole [1.0], imajući u vidu da interorganizacione forme često kombinuju više različitih mehanizama koordinacije (Albers, 2010).

Postojanje standardizacije kao mehanizma koordinacije određeno je potvrdnim odgovorima na sledeće ajteme: a) Da li u Vašem strateškom partnerstvu postoji veliki broj pravila, procedura i smernica? b) Da li je Vaše strateško partnerstvo postavilo jasne i merljive ciljeve za rezultate rada? c) Da li veliki broj zaposlenih u Vašem strateškom partnerstvu zahteva specijalizovane veštine, obuku ili obrazovanje? d) Da li postoje eksplicitne vrednosti kojih se zaposleni Vašeg strateškog partnerstva moraju pridržavati ili koje određuju ko može da se pridruži strateškom partnerstvu?

Skoro potpuna pripadnost skupu je određena potvrdnim odgovorom na tri od četiri ajtema koji se odnose na standardizaciju i postojanje direktne kontrole [0.8]. Najveća ambivalentnost (ni pripadnost ni nepripadnost) navedenom skupu je određena polovičnim postojanjem standardizacije kao mehanizma koordinacije (2 od 4 ajtema), i uzajamnog usklađivanja [0.5]. Skoro potpuna nepripadnost skupu je definisana samo minornim postojanjem standardizacije (1 od 4 ajtema) i postojanjem uzajamnog usklađivanja. Nepripadnost skupu je definisana nepostojanjem standardizacije kao mehanizma koordinacije, već samo direktne kontrole [0.0] ili uzajamnog usklađivanja [0.0] (Tabela 25).

Tabela 25: Ajtemi u skupu tehnokratskog mehanizma koordinacije

Broj ajtema	Pitanja	Mogući odgovori	Skor
1.	Da li u Vašem strateškom partnerstvu postoji veliki broj pravila, procedura i smernica?	Da	<ul style="list-style-type: none"> Potpuno u skupu (sva 4 potvrdna ajtema standardizacije i direktna supervizija)- [1.0]; Skoro potpuna pripadnost (3 od 4 potvrdna ajtema standardizacije i direktna supervizija)- [0.8]; Ni pripadnost, ni nepripadnost (2 od 4 ajtema standardizacije i uzajamno usklađivanje)- [0.5]; Skoro potpuna nepripadnost (1 od 4 ajtema standardizacije i uzajamno usklađivanje)- [0.2]; Nijedan potvrđan odgovor vazan za standardizaciju (samo direktna supervizija ili uzajamno usklađivanje)- [0.0].
		Ne	
2.	Da li je Vaše strateško partnerstvo postavilo jasne i merljive ciljeve za rezultate rada?	Da	
		Ne	
3.	Da li veliki broj zaposlenih u Vašem strateškom partnerstvu zahteva specijalizovane veštine, obuku ili obrazovanje?	Da	
		Ne	
4.	Da li postoje eksplicitne vrednosti kojih se zaposleni Vašeg strateškog partnerstva moraju pridržavati ili koje određuju ko može da se pridruži strateškom partnerstvu?	Da	
		Ne	
5.	Da li Vaši supervizori daju veliki broj naredbi i uputstava podređenima?	Da	
		Ne	
6.	Da li u Vašem strateškom partnerstvu postoji uzajamno usklađivanje između organizacija?	Da	
		Ne	

Glavni zadatak mehanizma monitoringa kooperativne interorganizacione forme je procena doprinosa i ispunjenja dužnosti partnera (Cravens i dr., 2000). Na osnovu pregleda interorganizacione literature, moguće je napraviti razliku između formalnih (indikatora performansi i izveštaja) i neformalnih (socijalnih) mehanizama monitoringa interorganizacionih formi (Albers, 2010). Da bi se odredio stepen razvijenosti mehanizma kontrole u interorganizacionim formama, definisana su četiri ajtema kao odgovori na pitanje kako se ista obavlja. Kao opcije su navedeni: a) monitoring ključnih indikatora performansi; b) kontrola ponašanja članica na osnovu utvrđenih planova, procedura, pravila i regulativa; c) socijalna kontrola- izgrađenog poverenja, deljenja rizika, zajedničkog donošenja odluka; i d) formalni sistem monitoringa uspostavljen za kooperaciju (moguće je bilo zaokružiti više opcija).

Potpuna pripadnost skupu interorganizacionih formi koje imaju razrađen sistem kontrole određena je postojanjem uspostavljenog formalnog sistema monitoringa za kooperaciju, utvrđenim pravilima ponašanja, i razvijnim poverenjem [1.0], dok je potpuna nepripadnost skupu definisana kada se monitoring vrši samo putem ključnih indikatora performansi. Najveća ambivalentnost pripadnosti (ni pripadnost, ni nepripadnost) skupu razrađenog sistema kontrole je definisana kontrolom ponašanja i monitoringom ključnih indikatora performansi [0.5], dok je skoro potpuna pripadnost određena potvrdnim odgovorom na dva od tri ajtema koji se odnose na neformalni i jedan od oblika formalne kontrole [0.8]. Skoro potpuna nepripadnost skupu razrađenog sistema kontrole [0.2] definisana je postojanjem socijalne kontrole i monitoringa koji se obavlja preko ključnih indikatora performansi (Tabela 26).

Tabela 26: Ajtemi u skupu razrađenog sistema kontrole

Broj ajtema	Pitanje	Mogući odgovori	Skor
1.	Kontrola interorganizacionih aktivnosti u Vašoj interorganizacionoj formi se obavlja putem (moguće je zaokružiti više odgovora):	Formalnog sistema monitoringa uspostavljenog za kooperaciju, kontrole ponašanja i socijalne kontrole (sva tri)	[1.0]
		Kontrole ponašanja i socijalne kontrole, ili formalnog sistema monitoringa uspostavljenog za kooperaciju i socijalne kontrole (dva od tri)	[0.8]
		Kontrole ponašanja i monitoringa ključnih indikatora performansi	[0.5]
		Socijalne kontrole, i monitoringa ključnih indikatora performansi	[0.2]
		Monitoringa ključnih indikatora performansi	[0.0]

Potpuna pripadnost skupu kooperativnih interorganizacionih formi koje imaju razvijen sistem podsticaja određena je postojanjem uspostavljenih pravila alokacije sinergija na nivou mreže i zaštitnih mera donetih na nivou mreže [1.0], dok je nepripadnost skupu definisana kada ne postoje pravila redistribucije sinergija [0.0]. Ni pripadnost, ni nepripadnost skupu određena je nepostojanjem pravila redistribucije sinergija i merama zaštite koje se samostalno sprovode [0.5], a viša pripadnost skupu razvijenih podsticaja usvojenim pravilima alokacije sinergija na nivou mreže i samostalnim sprovođenjem mera zaštite [0.8] (Tabela 27).

Tabela 27: Ajtemi u skupu razvijenog sistema podsticaja

Pitanje	Ajtemi	Mogući odgovori	Skor
Podsticaji interorganizacionih odnosa u Vašoj interorganizacionoj formi se vrše putem	Pravila alokacija sinergija	Pravila alokacije sinergija na nivou mreže	<ul style="list-style-type: none"> • Pravila alokacije sinergija na nivou mreže i zaštitne mere donete na nivou mreže- [1.0]; • Pravila alokacije sinergija na nivou mreže i samostalno sprovođenje mera zaštite- [0.8] • Ne postoje pravila redistribucije sinergija i samostalno se sprovode mere zaštite- [0.5]; • Ne postoje pravila redistribucije sinergija- [0.0]
		Ne postoje pravila redistribucije sinergija	
	Zaštitnih mera	Mere donete na nivou mreže kojima se kažnjavaju članice prestupnice	
		Samostalno sprovođenje mera zaštite	

7.3. Analiza podataka

U cilju testiranja postavljenih hipoteza u skladu sa teorijski utvrđenim modelima (Albers, 2010), kao i otkrivanja eventualno novih modela, biće sprovedeno šest analiza ostvarivanja visokih performansi firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi, zavisno od toga da li su performanse izražene kvantitativno ili kvalitativno. Tokom analize biće korišćen softver fsQCA koji je dostupan na Internetu (Ragin i dr., 2006).

Kao što je opisano u prethodnom tekstu, kvalitativna komparativna analiza se odvija u više koraka. Kada je definisan ishod, i utvrđeni kauzalni uslovi koji mogu imati uticaj na taj fenomen, pristupa se formiranju tablice istine. Tablica istine pokazuje sve logički moguće kombinacije postojećih i nepostojećih uslova (konfiguracija). Broj redova u tablici istine se računa kao 2^k (gde k označava broj uslova koji su uzeti u razmatranje). Ukupno će biti ispitano 15 kauzalnih uslova u modelima. Za model interorganizacionog dizajna sa 15 uslova (2^{15}), broj logički mogućih konfiguracija je 32.768. Međutim, neki kauzalni uslovi neće biti uključeni u sve analize, zbog činjenice da je ispitivanje svih 15 kauzalnih uslova istovremeno previše za uzorak koji ima 12 organizacija. Za svaku konfiguraciju tablica istine pokazuje broj slučajeva u kojima je opažena forma interorganizacionog dizajna koja omogućava firmi članici ostvarenje visokih performansi, kao i onih u kojima one nisu primećene. Pored toga, ona definiše logičke ostatke. Logički ostaci su one konfiguracije koje logički postoje, ali za koje ne postoje empirijske opservacije.

Uobičajena primena QCA (klasične ili fazi) rezultuje logičkim tvrdnjama koje opisuju kombinacije uslova koje su dovoljne za ishod. Navedene kombinacije mogu, ali ne moraju biti konačne, to jest, one ne mogu objasniti sve instance ishoda. Stoga je najbolje da se odvojeno ispita neophodnost, pre analize dovoljnih kombinacija uslova (Ragin, 2008b). Neophodan uslov podrazumeva da ishod može biti postignut samo ako je dat uslov (ili kombinacija uslova), dok dovoljan uslov označava da će uslov (ili kombinacija uslova) uvek voditi ishodu (Fiss, 2007). Ako je neophodan uslov

identifikovan i ima smisla kao neophodan uslov, može se izostaviti iz analize tablice istine (analiza dovoljnih kombinacija uslova). On još uvek igra važnu ulogu u prezentaciji rezultata, ali se može smatrati komponentom bilo koje kombinacije uslova koja je identifikovana kao dovoljna u analizi tablice istine (Ragin, 2008b).

Usvajanjem konfiguracionog metodološkog pristupa u radu će se nastojati da se identifikuju neophodni i dovoljni uslovi za ostvarivanje visokih performansi firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi, najpre kvantitativno izraženih, a potom kvalitativno. Na bazi preporuka Ragin-a (2007), određen je prag frekventnosti da bi se napravila razlika između konfiguracija sa adekvatnim empirijskim instancama i konfiguracija koje se tretiraju kao logički ostaci, kao i prag konzistentnosti da bi se razlikovale konzistentne i nekonzistentne konfiguracije.

Za dobijanje finalnog rešenja biće korišćen Quine-McCluskey algoritam QCA. Iako postoje i kompleksna i parsimonična rešenja, primarni fokus će biti na interpretiranju kompleksnih rešenja; to je zbog toga što se mnoga parsimonična rešenja mogu smatrati "previše parsimoničnim" (Ragin & Sonnett, 2004), pošto je pojednostavljivanje pretpostavki koje su inkorporirane putem analize suprodstavljenih tvrdnji neodrživo (npr., redovi u tablici istine koji nemaju empirijsku potvrdu) (Järvinen i dr., 2009).

U sledećim odeljcima biće prezentovani rezultati navedenih analiza. U nekim delovima biće ponovljeni tehnički koraci, koji su već opisani u predstavljanju QCA, da bi se olakšalo praćenje postupka sprovođenja analize.

7.4. Rezultati

U tekstu koji sledi najpre će biti prezentovani rezultati analize neophodnih i dovoljnih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno iskazanih) firmi članica učešćem u interorganizacionim konfiguracijama, a potom i njihovo postignuće (kvalitativno izraženo) angažovanjem u kooperativnim interorganizacionim formama ispitivano u skladu sa teorijski razvijenim modelima (Albers, 2010).

7.4.1. Rezultati analize neophodnih uslova za ostvarenje visokih performansi firmi članica interorganizacionih konfiguracija

Prvo se testira da li se bilo koji od uslova može smatrati neophodnim uslovom za ishod, a to je ostvarenje visokih performansi (kvantitativno iskazanih) firmi članica učešćem u interorganizacionoj konfiguraciji. Konvencionalno, uslov ili kombinacija uslova se naziva "neophodan" ili "skoro uvek neophodna" ako stepen konzistentnosti premašuje prag od 0,9 (Schulze-Bentrop, 2009).

Dva od petnaest ispitivanih kauzalnih uslova i jedna negacija uslova premašuju navedeni prag konzistentnosti (Tabela 28). Kontigentni faktor brzina promena u okruženju ima najvišu vrednost konzistentnosti koja iznosi jedan. Druga najviša vrednost se odnosi na varijablu vertikalne centralizacije, čija je vrednost konzistentnosti 0,96. Potom sledi vrednost konzistentnosti negacije varijable horizontalne centralizacije, što znači odsustvo uticaja horizontalne centralizacije na

ostvarenje visokih performansi (kvantitativno izraženih) firmi članica angažovanjem u interorganizacionoj formi, koja je takođe visoka i iznosi 0,91. Mera za procenu da li je neophodan uslov netrivialan je stopa pokrivenosti (Ragin, 2006). Trivialno neophodan uslov bi dao stopu pokrivenosti skoro nula (Ragin, 2006; Schneider & Wagemann, 2007). Negacija uslova brzine promene u okruženju ima stopu pokrivenosti jednuku nuli (Tabela 28), pa se može smatrati trivialno neophodnim uslovom.

Tabela 28: Analiza neophodnih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno iskazanih) firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi

Uslov	Konzistentnost	Pokrivenost	~Uslova	Konzistentnost	Pokrivenost
veliorf	0.41	0.312	~veliorf	0.58	0.87
velfir	0.35	0.61	~velfir	0.65	0.45
cilj	0.83	0.45	~cilj	0.16	1
funkcije	0.66	0.66	~funkcije	0.33	0.33
iskustvo	0.51	0.42	~iskustvo	0.48	0.54
vpromena	1	0.66	~vpromena	0	0
kompleksnost	0.83	0.62	~kompleksnost	0.16	0.25
neizvesnost	0.25	0.33	~neizvesnost	0.75	0.60
vercentraliz	0.96	0.50	~vercentraliz	0.03	0.50
horizcentrali	0.083	1	~horizcentrali	0.91	0.47
specijalizacija	0.41	0.38	~specijalizacija	0.58	0.63
formalizacija	0.85	0.60	~formalizacija	0.15	0.25
koordinacija	0.68	0.62	~koordinacija	0.31	0.35
smkontrole	0.36	0.44	~smkontrole	0.63	0.54
podsticaji	0.73	0.84	~podsticaji	0.26	0.23

7.4.2. Rezultati analize dovoljnih uslova za ostvarenje visokih performansi firmi članica interorganizacionih konfiguracija

Nakon generisanja svih logički mogućih konfiguracija u tablici istine, istraživač u drugom koraku smanjuje istu na bazi dva kriterijuma: minimalnog broja kejsova koji ispoljavaju konfiguraciju (frekventnost) i minimalne konzistentnosti tih kejsova. Konkretno, ako kejsovi koji pokazuju istu konfiguraciju kauzalnih odnosa variraju u svojim ishodima, konzistentnost će biti niska. Na drugoj strani, ako svi kejsovi sa određenom konfiguracijom ispoljavaju istu vrstu ishoda, konzistentnost će biti visoka. Za određivanje prelomne vrednosti date su različite mogućnosti (Ragin, 2005). Zbog male veličine ispitivanog uzorka u ovom radu, vrednost praga frekventnosti je postavljena na jedan. Za minimalnu prihvatljivu konzistentnost uzeta je vrednost 0.80 (Ragin, 2008).

Kauzalne kombinacije uslova koje prelaze odgovarajuću prelomnu tačku stepena konzistentnosti su kategorizovane kao dovoljne, a ishodu je stoga dodeljena vrednost jedan u tablici istine. Nasuprot tome, kauzalne kombinacije sa nivoom konzistentnosti ispod prelomne tačke ili koje imaju vrednost kao ista se ne smatraju dovoljnim, a ishodu se dodeljuje vrednost nula. Svaka dovoljna kombinacija uslova koja vodi ka pozitivnom ishodu može se opisati putem njenog stepena konzistentnosti i dve vrednosti pokrivenosti (Ragin, 2006).

S obzirom da je uzorak mali, prilikom analize dovoljnih uslova za ostvarivanje visokih performansi (kvantitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih formi nisu uzeti u razmatranje svi kontigentni faktori, sa dimenzijama interorganizacione strukture i mehanizmima upravljanja, već samo oni koji su prilikom analize neophodnih uslova bili blizu praga konzistentnosti (cilj koji se želi postići interorganizacionom formom i kompleksnost okruženja).

Dakle, smanjena tablica istine dobijena je sprovođenjem sledećeg (Tabela 29):

- Primenom praga frekventnosti (1 kejs) i eliminisanjem konfiguracija koje nemaju ni jednu opservaciju (121 konfiguracija).
- Određivanjem praga konzistentnosti od 0.8 i postavljanjem 1 u kolonu ROI za konfiguracije sa konzistentnošću 0.80 ili većom (2 konfiguracije) i 0 za kejsove sa nižom konzistentnošću (5 konfiguracija).

Tabela 29: Smanjena tablica istine

cilj	kompleksnost	verticentraliz	hoizcentraliz	specijalizacija	formalizacija	koordinacija	mkontrola	podsticaji	number	roi	raw consist.	PRF consist.	product
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0.600000	0.600000	0.360000
1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0.285714	0.285714	0.081633
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0.200000	0.200000	0.040000
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0.000000	0.000000	0.000000

U smanjenoj tablici istine može se uočiti da postoje dve različite interorganizacione konfiguracije koje su dovoljne da organizacije članice ostvare visoke performanse (kvantitativno izražen ROI), koje se razlikuju po stepenu specijalizacije, tj., u prvoj konfiguraciji ona je prisutna, a u drugoj nije (Tabela 29). Time je dokazana glavna hipoteza. Neutralna permutacija u okviru rešenja ukazuje na postojanje ekvifinalnosti drugog reda ili u okviru tipa (Fiss, 2011).

U trećem koraku, fsQCA koristi Bulovu logiku da smanji konfiguracije i formuliše jednostavnije tvrdnje. Izabrano je kompleksno rešenje (Tabela 30).

Tabela 30: Kompleksno rešenje za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno izražen ROI) firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi (dva kontigentna faktora, dimenzije interorganizacione strukture i mehanizmi upravljanja)

```

*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: D:/juli/!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro juli.csv
Model: roi = f(cilj, kompleksnosto, vertcentraliz, horizcentraliz, specijalizacija, formalizacija, koordinacija, rkontrola, podsticaji)

Rows:      7

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000

                                     raw      unique
                                     coverage coverage  consistency
-----
cilj*komplesnosto*vertcentraliz*~horizcentraliz*formalizacija*koordinacija*~rkontrola*podsticaji  0.400000  0.400000  1.000000
solution coverage: 0.400000
solution consistency: 1.000000

```

Empirijski značaj se odnosi na stepen u kom je ishod pokriven određenom kombinacijom uslova. Stopa pokrivenosti pruža informacije o empirijskom značaju kombinacije uslova. Gruba pokrivenost konfiguracije iznosi 0.40, a jedinstvena pokrivenost, takođe, 0.40.

U konfiguraciji koja se pokazala empirijski najrelevantnijom vertikalno centralizovana interorganizaciona struktura, koja nije horizontalno centralizovana, je kombinovana sa visokim stepenom formalizacije, koordinacije, i podsticaja i odsustvom razvijenih mehanizama kontrole za ostvarivanje efikasnosti u okruženju koje je kompleksno. Dakle, ti uslovi su dovoljni za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno iskazan ROI) firmi članica takve interorganizacione forme, nezavisno od razvijenog mehanizma kontrole, pri čemu se kao neophodni uslovi ističu: vertikalno centralizovana struktura i odsustvo horizontalne centralizacije interorganizacione forme. Drugim rečima, ova konfiguracija reprezentuje firme koje su usvojile senatski organizacioni sistem (Albers, 2010), ali u kompleksnom okruženju.

7.4.3. Rezultati ispitivanja pretpostavljenih modela

U tekstu koji sledi dati su rezultati ispitivanja postignuća kvalitativno iskazanih visokih performansi (kvalitativno izražen ROI, ukupna prodaja, poboljšanje procesa, akvizicija resursa i ostvarena konkurentna prednost) firmi članica učešćem u interorganizacionim konfiguracijama na bazi teorijski formulisanih pretpostavki uzajamne zavisnosti kontigentnih faktora, dimenzija interorganizacione strukture, i mehanizama upravljanja u vidu razvijenih modela interorganizacionih sistema (Albers, 2010).

7.4.3.1 Primarni model

Da bi se testiralo postignuće visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica učešćem u interorganizacionim formama u skladu sa teorijski razvijenim primarnim

modelom (Albers, 2010), biće analizirani sledeći uslovi: male firme, usvojena strategija rasta, vertikalna centralizacija i odsustvo razvijene koordinacije (H_1, H_{1a}, H_{1b}), i ishod izražen preko pet dimenzija (kvalitativno izražen ROI, ukupna prodaja, poboljšanje procesa, akvizicija resursa i ostvarena konkurentna prednost).

Kao neophodan uslov za ostvarivanje (kvalitativno izraženih) visokih performansi firmi članica angažovanjem u interorganizacionim konfiguracijama izdvojila se vertikalna centralizacija, o čemu govori visoka vrednost konzistentnosti koja iznosi 0.96.

Sprovođenjem opisanog postupka smanjivanja tablice istine izdvojile su se tri konfiguracije čija je konzistentnost veća od 0.80 (Tabela 31). Postupak je ponovljen za svih pet dimenzija kvalitativno izraženih performansi.

Tabela 31: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse ROI (kvalitativno izražene) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama primarnog modela)

Edit Truth Table								
File Edit Sort								
velfirmi	cilj	vertcentraliz	koordinacija	number	ostvreniroi	raw consist. ▾	PRI consist.	product
0	0	1	0	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	1	1	1	0.985714	0.937500	0.924107
0	1	1	1	3	1	0.904000	0.700000	0.632800
0	1	1	0	3	0	0.786364	0.405063	0.318527

Za dobijanje finalnog kompleksnog rešenja korišćen je Quine-McCluskey algoritam QCA. Rezultati analize (kompleksno rešenje) ukazuju da postoje dve konfiguracije za ostvarivanje visokih performansi (kvalitativno iskazan ROI) firmi članica (Tabela 32):

- 1) Prva konfiguracija kombinuje visoku centralizaciju, kao glavni uslov, sa odsustvom velikih organizacija, strategijom rasta, i odsustvom razvijene koordinacije kao perifernim uslovima, što je dovoljno za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izražen ROI) firmi članica. Interorganizacione konfiguracije koje ispunjavaju ove karakteristike u uzorku pripadaju primarnom modelu koji je razvio Albers (2010).
- 2) Druga konfiguracija kombinuje vertikalnu centralizaciju, kao glavni uslov, sa strategijom efikasnosti i razvijenom koordinacijom kao perifernim uslovima, što je dovoljno za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izražen ROI) firmi članica. Interorganizacione konfiguracije ispitivanih organizacija u uzorku koje ispoljavaju navedene karakteristike pripadaju modelu senata koji je razvio Albers (2010).

Dobijenim rezultatima su ne samo potvrđene posebna hipoteza H_1 , i pojedinačne hipoteze H_{1a} , i H_{1b} (primarni model), od kojih se pošlo u analizi, nego je otkriveno još jedno rešenje koje više odgovara opisu modela senata (Albers, 2010).

Tabela 32: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama primarnog modela)

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: D:/juli/!!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro.csv
Model: ostvreniROI = f(velfirmi, cilj, vertcentraliz, koordinacija)

Rows: 4

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.904000

          raw          unique          consistency
          coverage    coverage
-----
cilj*vertcentraliz*koordinacija      0.727273      0.727273      0.880000
~velfirmi*~cilj*vertcentraliz*~koordinacija  0.082645      0.082645      1.000000
solution coverage: 0.809917
solution consistency: 0.890909

```

Postupak je ponovljen sa svakom od pet dimenzija kvalitativno izraženog ishoda (kvalitativno izražen ROI, ukupna prodaja, poboljšanje procesa, akvizicija resursa i ostvarena konkurentna prednost), pri čemu je analiza obezbedila skup kombinacija koje zadovoljavaju ukupnu konzistentnost (tehnički nazvanu konzistentnost rešenja) od 0.85 ili više. Opšta konzistentnost od 0.85 ili više predstavlja značajno rešenje (Ragin, 2009).

Četiri od pet rešenja imaju ukupnu konzistentnost od 0.91 do 0.95, a jedno rešenje (ostvareni ROI kvalitativno izražen) ima ukupnu konzistentnost 0.89 (Tabela 33). To obezbeđuje podršku za ukupan značaj za svako od pet rešenja (jedno za svaku dimenziju kvalitativno izraženih performansi). Svako rešenje obuhvata po dve kombinacije kontigentnih faktora, dimenzije interorganizacione strukture i mehanizma upravljanja. Stoga, postoji ukupno deset značajnih kombinacija dva kontigentna faktora (veličina firmi, cilj interorganizacione konfiguracije), jedne dimenzije interorganizacione strukture (vertikalne centralizacije) i jednog mehanizma upravljanja (koordinacije) sa pet dimenzija kvalitativno izraženih performansi firmi članica interorganizacionih formi (IOF-i). Pošto su neke kombinacije zajedničke za svih pet dimenzija kvalitativno izraženih performansi firmi članica IOF-i, ukupno je otkriveno dve značajne kombinacije kontigentnih faktora, dimenzije interorganizacione strukture i mehanizma upravljanja u analiziranom uzorku firmi članica IOF-i.

Dobijeni rezultati su posebno podržali hipoteze H_1 , H_{1a} , i H_{1b} . Kao što je istaknuto, nezavisno od očekivanih kombinacija, otkrivena je još jedna zanimljiva kombinacija u kojoj firme stavljaju snažan naglasak na vertikalnu centralizaciju i razvijenu koordinaciju da bi ostvarile strategiju efikasnosti.

Pored opšte konzistentnosti, fs/QCA obezbeđuje i opštu pokrivenost (tehnički nazvanu pokrivenost rešenja) koja se može posmatrati kao R^2 u regresionoj analizi.

Ukupna pokrivenost dobijenih pet rešenja se kreće od 0.76 do 0.86, što je prikazano u sledećoj tabeli.

U tekstu koji sledi biće interpretirane jedinstvena pokrivenost i konzistentnost za obe konfiguracije. Te vrednosti se mogu razumeti kao relativni značaj kombinacija. Analizom je utvrđeno da 10 otkrivenih kombinacija navedenih kontigentnih faktora, dimenzije interorganizacione strukture i mehanizma upravljanja u odnosu na pet dimenzija ostvarenih performansi firmi članica IOF-e nisu ekvivalentne. Svaka kombinacija ima jedinstveni nivo konzistentnosti (Tabela 33). Osam kombinacija imaju jedinstvenu konzistentnost višu od 0.90, dok dve kombinacije imaju jedinstvenu konzistentnost 0.88 i 0.87, respektivno. Pored toga, jedinstvena pokrivenost kombinacija se rangira od 0.07 do 0.77. Najrelevantnija je prva kombinacija koja reprezentuje strategiju efikasnosti sa većim naglaskom na vertikalnu centralizaciju i razvijenu koordinaciju. Izgleda da je snažno povezana sa višim nivoima ostvarene sinergije, akvizicije resursa, poboljšanja procesa, ukupne prodaje i ROI sa aspekta firmi članica. Druga kombinacija, manje relevantna, takođe predstavlja značajno rešenje. Ona predstavlja male firme koje ostvaruju strategiju rasta uz pomoć visoke vertikalne centralizacije interorganizacione konfiguracije i odsustva razvijene koordinacije.

Tabela 33: Rezultati konzistentnosti i pokrivenosti dobijenih konfiguracija u odnosu na dimenzije ostvarenih visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica IOF-e

Ishodi (dimenzije performansi)											
Rbr.	Kombinacije	Ostvareni ROI		Ukupna prodaja		Pob. procesa		Akvizicija resursa		Kon. prednost	
		JP ⁴	JK ⁵	JP	JK	JP	JK	JP	JK	JP	JK
1	Cilj*Vertcentr* Koordinacija	0.72	0.88	0.77	0.87	0.71	0.90	0.71	0.92	0.69	0.94
2	~veličfirms*~cilj * Vertcentral* ~koordinacija	0.08	1	0.08	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1
		PR ⁶	KR ⁷	PR	KR	PR	KR	PR	KR	PR	KR
		0.809	0.89	0.86	0.93	0.79	0.91	0.78	0.92	0.76	0.95

7.4.3.2 Model senata

Testiranje ostvarenja kvalitativno izraženih visokih performansi (kvalitativno izražen ROI, ukupna prodaja, poboljšanje procesa, akvizicija resursa i ostvarena konkurentna prednost) firmi članica IOF-i u skladu sa teorijski postavljenim modelom senata, uključuje analizu sledećih uslova: uglavnom velike firme, visok stepen neizvesnosti ponašanja, strategija efikasnosti, visoka vertikalna centralizacija i horizontalna decentralizacija, visok stepen formalizacije i koordinacije.

⁴ JP- Jedinstvena pokrivenost

⁵ JK- Jedinstvena konzistentnost

⁶ PR- Pokrivenost rešenja

⁷ KR- Konzistentnost rešenja

Kao neophodni uslovi za ostvarivanje kvalitativno izraženih visokih performansi firmi članica interorganizacionih konfiguracija izdvojile su se: vertikalna centralizacija i odsustvo horizontalne centralizacije.

Sprovođenjem gore opisane procedure dobija se smanjena tablica istine koja ima dve konfiguracije koje omogućavaju firmama članicama ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih), a razlikuju se samo po veličini organizacija članica interorganizacione konfiguracije (Tabela 34).

Tabela 34: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica IOF-e (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela senata)

Edit Truth Table											
File Edit Sort											
velfirmi	cilj	neizvesnost	vertcentraliz	horizcentraliz	formalizacija	koordinacija	number	ostvreniroi	raw consist.	PRI consist.	product
0	1	0	1	0	1	1	1	1	0.989744	0.960000	0.950154
1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.982609	0.937500	0.921196

Nakon smanjenja tablice istine, utvrđeno je kompleksno rešenje koje predstavlja konfiguraciju koja kombinuje glavne uslove vertikalnu centralizaciju i odsustvo horizontalne centralizacije, sa strategijom efikasnosti, odsusutvom neizvesnosti ponašanja partnera i visokim stepenom formalizacije i koordinacije, kao perifernim uslovima, što je dovoljno za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacione konfiguracije (Tabela 35). Na osnovu dobijenog rezultata se zaključuje da se druga posebna hipoteza skoro u potpunosti može prihvatiti, s tim da se ima u vidu odstupanje kada je u pitanju pretpostavljena neizvesnost ponašanja partnera, kao i činjenica da se veličina organizacija članica IOF-e nije pokazala kao bitan uslov za ostvarenje visokih performansi firmi članica učešćem u interorganizacionoj konfiguraciji. Pojedinačne hipoteze H_{2a} i H_{2b} se u potpunosti mogu prihvatiti kao tačne.

Tabela 35: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacione konfiguracije (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela senata)

TRUTH TABLE ANALYSIS

File: D:/juli/!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro.csv

Model: ostvreniroi = f(velfirmi, cilj, neizvesnost, vertcentraliz, horizcentraliz, formalizacija, koordinacija)

Rows: 2

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.982609

	raw coverage	unique coverage	consistency
cilj*~neizvesnost*vertcentraliz*~horizcentraliz*formalizacija*koordinacija	0.636364	0.636364	0.962500
solution coverage:	0.636364		
solution consistency:	0.962500		

Pošto je dobijena jedna konfiguracija, vrednosti jedinstvene pokrivenosti i pokrivenosti rešenja su iste, kao i jedinstvene konzistentnosti i konzistentnosti rešenja, za svaku od pet dimenzije kvalitativno izraženih visokih performansi firmi članica, i kreću se u rasponu od 0.57 do 0.70 (za pokrivenost) i od 0.96 do 0.99 (za konzistentnost), respektivno (Tabela 36). To znači da je rešenje značajno, a učešće firme u dobijenoj konfiguraciji snažno doprinosi ostvarenju njene ukupne prodaje.

Tabela 36: Rezultati konzistentnosti i pokrivenosti dobijene konfiguracije u odnosu na dimenzije ostvarenih visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica IOF-e

Rbr.	Kombinacija	Ostvareni ROI		Ukupna prodaja		Poboljš. procesa		Akvizicija resursa		Sinergije	
		JP	JK	JP	JK	JP	JK	JP	JK	JP	JK
1	~neizvesnost*Cilj *Vertcentr* ~horizoncentraliz *Formalizacija* Koordinacija	0.63	0.96	0.70	0.99	0.62	0.99	0.61	0.99	0.57	0.99
		PR	KR	PR	KR	PR	KR	PR	KR	PR	KR
		0.63	0.96	0.70	0.99	0.62	0.99	0.61	0.99	0.57	0.99

7.4.3.3 Tehnokratski model

Ispitivanje ostvarenja visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica učešćem u interorganizacionim konfiguracijama koje ispoljavaju karakteristike tehnokratskog modela, koji je opisao Albers (2010), biće sprovedeno analizom sledećih uslova: udruživanje uglavnom većih firmi u veliku interorganizacionu konfiguraciju, širok delokrug rada, strategija rasta, kompleksno i stabilno okruženje, vertikalna decentralizacija, visok nivo specijalizacije, formalizacije, koordinacije i razrađen sistem kontrole.

Nakon sprovedene procedure smanjivanja tablice istine, dobijeno je samo jedno rešenje čija konzistentnost iznosi 0.70, što je ispod praga koji je Ragin (2008b) preporučio kao minimalno prihvatljiv. Time se odbacuje posebna hipoteza H_3 . Takođe, treba naglasiti da među logičkim ostacima postoje konfiguracije koje su visoko konzistentne, ali ne i njihova instanca pojavljivanja u analiziranom uzorku, što ukazuje da su forme interorganizacionih odnosa u početnoj fazi razvoja na našem području, te stoga još nisu usvojile tehnokratski sistem organizovanja.

Radi provere pojedinačne hipoteze H_{3a} , sprovedena je analiza da li su sledeći uslovi dovoljni za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica angažovanjem u IOF-a: velika interorganizaciona konfiguracija sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta, koja je vertikalno decentralizovana i ima visok nivo specijalizacije. Dobijena dva rešenja u tablici istine ne zadovoljavaju postavljeni prag konzistentnosti, te se i ova hipoteza ne može prihvatiti.

Slično je urađeno i kada je u pitanju pojedinačna hipoteza H_{3b} , naime analizirana je dovoljnost sledećih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica IOF-i: velika interorganizaciona konfiguracija sa širokim delokrugom rada u stabilnom okruženju, koja je visoko formalizovana sa razvijenim mehanizmom

koordinacije i kontrole. Smanjivanjem tablice istine dobijena su dva rešenja koja zadovoljavaju prag konzistentnosti (Tabela 37), odnosno koja su dovoljna za ostvarenje visokih performansi firmi članica učešćem u takvim IOF-a.

Tabela 37: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama tehnokratskog modela)

veliorf	funkcije	vpromena	formalizacija	koordinacija	rmkontrole	number	ostvreniroi	raw consist.	PRI consist.	product
1	0	1	0	1	1	1	1	0.912500	0.611111	0.557639
1	0	1	0	0	0	1	1	0.800000	0.516129	0.412903

Primenom algoritma Quine- McCluskey dobijeno je kompleksno rešenje. Izdvojile su se dve konfiguracije koje su dovoljne za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izražen ROI) firmi članica učešćem u interorganizacionim formama (Tabela 38):

- Prvo rešenje koje je dovoljno za ostvarenje visokih performansi firmi članica predstavlja kombinaciju velike interorganizacione konfiguracije sa odsustvom širokog delokruga rada u okruženju koje se brzo menja sa odsustvom razvijene formalizacije, kao i mehanizama koordinacije i kontrole, što odgovara modelu komiteta koji je Albers (2010) razvio.
- Drugo rešenje koje je dovoljno za ostvarenje visokih performansi firmi članica predstavlja veliku interorganizacionu formu sa odsustvom širokog delokruga rada u okruženju koje se brzo menja sa odsustvom razvijene formalizacije i visokim stepenom koordinacije i razvijenim mehanizmima kontrole. Ovo rešenje se razlikuje od tehnokratskog modela koji je postavio Albers (2010) u pogledu stepena formalizacije i brzine promena u okruženju.

Tabela 38: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama tehnokratskog modela)

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: D:/juli/!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro.csv
Model: ostvreniroi = f(veliorf, funkcije, vpromena, formalizacija, koordinacija, rmkontrole)

Rows:      2

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.800000

                raw      unique
                coverage  coverage  consistency
                -----  -----  -----
veliorf*~funkcije*vpromena*~formalizacija*~koordinacija*~rmkontrole  0.165289  0.055096  0.800000
veliorf*~funkcije*vpromena*~formalizacija*koordinacija*rmkontrole    0.201102  0.090909  0.912500
solution coverage: 0.256198
solution consistency: 0.808696

```

Dakle, na osnovu dobijenih rešenja nijedna od pretpostavljene tri hipoteze (H_3 , H_{3a} i H_{3b}), koje su definisane na osnovu tehnokratskog modela organizovanja koji je Albers (2010) postavio, se ne mogu prihvatiti.

7.4.3.4 Advokatski model

U cilju provere četvrte posebne hipoteze (H_4), koja je definisana u skladu sa preduslovima advokatskog modela (Albers, 2010), biće ispitano ostvarenje (kvalitativno izraženih) visokih performansi firmi članica učešćem u interorganizacionim formama u zavisnosti od sledećih uslova, a to su: mala interorganizaciona forma koju čine velike, iskusne organizacije sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom i stabilnom okruženju, koja je decentralizovana sa umerenim nivoom specijalizacije i formalizacije, i mehanizmom koordinacije primarno putem uzajamnog usklađivanja i standardizacije (sekundarno), uz odsustvo razvijenih mehanizama kontrole.

Sprovedenjem opisane procedure dobijena je smanjena tablica istine u kojoj nema ni jedna instanca pojavljivanja pretpostavljene konfiguracije. To znači da hipoteza H_4 nije potvrđena u analiziranom uzorku.

Potom je izvršena provera pojedinačne hipoteze H_{4a} , tako što su analizirani sledeći uslovi za ostvarenje (kvalitativno izraženih) visokih performansi organizacija članica interorganizacionih formi, a to su: mala interorganizaciona forma sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u kompleksnom okruženju, koju čine velike iskusne organizacije, sa potpuno decentralizovanom strukturom, umerenim nivoom specijalizacije, i nerazvijenim mehanizmom koordinacije. Utvrđeno je da postoje logički ostaci koji ispoljavaju izuzetno visok stepen konzistentnosti, ali ne i instance pojavljivanja konzistentnih konfiguracija u analiziranom uzorku. Zbog navedenog, hipoteza H_{4a} se odbacuje.

Najzad, ispitana je i hipoteza H_{4b} koja pretpostavlja da je za ostvarenje (kvalitativno izraženih) visokih performansi firmi članica interorganizacionih formi dovoljan manji broj velikih iskusnih firmi udruženih u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strategijom rasta u stabilnom okruženju sa interorganizacionom strukturom umereno formalizovanom, glavnim mehanizmom koordinacije koji se vrši putem standardizacije, i odsustvom razvijenog mehanizma kontrole. Iako postoje brojni konzistentni logički ostaci, i u ovom slučaju ni jedna konfiguracija iz uzorka nije ispoljila potreban nivo konzistentnosti. Zbog toga je odbačena i hipoteza H_{4b} .

7.4.3.5 Model komiteta

Ispitivanje dovoljnih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica interorganizacionih konfiguracija u skladu sa karakteristikama modela komiteta, koji je opisao Albers (2010), biće sprovedeno analizom postojanja organizacija udruženih u interorganizacione forme sa širokim delokrugom rada i visokim stepenom uzajamnog poverenja, strukturom potpuno decentralizovanom sa

niskim stepenom specijalizacije i formalizacije, i odsustvom razvijene koordinacije i kontrole (posebna hipoteza- H_5). Sprovedenjem postupka smanjenja tablice istine dobijena su dva konzistentna rešenja (Tabela 39).

Tabela 39: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta)

funkcije	neizvesnost	vertcentraliz	horizcentraliz	specijalizacija	formalizacija	koordinacija	mkontrola	number	ostvreniROI	raw consist.	PRI consist.	product
1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0.956250	0.860000	0.822375

Potom je utvrđeno sledeće kompleksno rešenje (Tabela 40). Konfiguracija koja je dovoljna za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) organizacija članica kombinuje visoku vertikalnu centralizaciju i odsustvo horizontalne centralizacije, kao glavne uslove, i širok delokrug rada i odsustvo neizvesnosti, razvijenu formalizaciju i koordinaciju, i odsustvo razvijenih mehanizama kontrole. Dobijeno rešenje je u suprotnosti sa teorijski razvijenim modelom komiteta kada je u pitanju stepen vertikalne centralizacije, i razvijenost formalizacije i koordinacije. Stoga se posebna hipoteza H_5 odbacuje.

Tabela 40: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H_5)

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: D:/juli/!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro.csv
Model: ostvreniROI = f(funkcije, neizvesnost, vertcentraliz, horizcentraliz, specijalizacija, formalizacija, koordinacija, mkontrola)

Rows:      2

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.956250

                raw      unique
                coverage coverage consistency
                -----
funkcije*~neizvesnost*vertcentraliz*~horizcentraliz*formalizacija*koordinacija*~mkontrola  0.628099  0.628099  0.970213
solution coverage: 0.628099
solution consistency: 0.970213

```

Da bi se ispitala pojedinačna hipoteza H_{5a} , analizirani su sledeći uslovi za ostvarivanje visokih performansi (kvalitativno izraženih) organizacija članica interorganizacionih formi, a to su organizacije sa visokim stepenom uzajamnog poverenja udružene u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i strukturom potpuno decentralizovanom sa niskim nivoom specijalizacije, i slabom koordinacijom. Na osnovu smanjene tablice istine mogu se uočiti dva konzistentna rešenja (Tabela 41).

Tabela 41: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5a)

neizvesnost	funkcije	vertcentraliz	horizcentraliz	specijalizacija	koordinacija	number	ostvreniROI	raw consist.	PRI consist.	product
0	1	1	0	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	1	1	0	1	1	1	1	0.947059	0.826923	0.783145

Dobijeno je sledeće kompleksno rešenje za ostvarivanje kvalitativno izraženih visokih performansi organizacija članica interorganizacionih formi koje predstavlja kombinaciju visoke vertikalne centralizacije i odsustvo horizontalne centralizacije, kao glavnih uslova, sa širokim delokrugom rada interorganizacione forme, odsustvom neizvesnosti i razvijenom koordinacijom, kao perifernim uslovima (Tabela 42). Dobijeno rešenje nije potvrdilo polazne pretpostavke kada su u pitanju stepen vertikalne centralizacije i dominantan mehanizam koordinacije, dok se nivo specijalizacije nije pokazao kao jedan od uslova koji utiče na ostvarenje visokih performansi organizacija članica, zbog čega se hipoteza H_{5a} odbacuje.

Tabela 42: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5a)

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: D:/juli/!!!TABELA OBRADA II POG. METO/danas pro.csv
Model: ostvreniROI = f(neizvesnost, funkcije, vertcentraliz, horizcentraliz, specijalizacija, koordinacija)

Rows:      2

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.947059

                raw      unique
                coverage coverage consistency
                -----
~neizvesnost*funkcije*vertcentraliz*~horizcentraliz*koordinacija  0.650138  0.650138  0.963265
solution coverage: 0.650138
solution consistency: 0.963265

```

Najzad testirana je i hipoteza H_{5b} koja pretpostavlja da je za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) organizacija članica interorganizacionih formi dovoljno da su firme među kojima postoji visok stepen uzajamnog poverenja udružene u interorganizacionu konfiguraciju sa širokim delokrugom rada i da je interorganizaciona struktura potpuno decentralizovana, sa slabo razvijenom koordinacijom. Analizom tablice istine utvrđeno je da postoji jedno rešenje koje ima visoku konzistentnost od 0.96 (Tabela 43).

Tabela 43: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5b)

funkcije	vertcentraliz	horizcentraliz	neizvesnost	koordinacija	number	ostvreniroi	raw consist.	PRI consist.	product
1	1	0	0	1	2	1	0.963265	0.902174	0.869033

Primenom algoritma Quine- McCluskey dobijeno je jedno kompleksno rešenje koje kombinuje vertikalnu centralizaciju i odsustvo horizontalne centralizacije, kao glavne uslove, sa širokim delokrugom rada, odsustvom neizvesnosti ponašanja i razvijenom koordinacijom, kao perifernim uslovima (Tabela 44), što je u suprotnosti sa postavljenom hipotezom H_{5b} , zbog čega se ista odbacuje.

Tabela 44: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5b)

TRUTH TABLE ANALYSIS

File: D:/juli/!!!TABELE OBRADA II POG. METO/danas pro.csv

Model: ostvreniroi = f(funkcije, vertcentraliz, horizcentraliz, neizvesnost, koordinacija)

Rows: 1

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 2.000000
consistency cutoff: 0.963265

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
funkcije*vertcentraliz*~horizcentraliz*~neizvesnost*koordinacija	0.650138	0.650138	0.963265
solution coverage:	0.650138		
solution consistency:	0.963265		

7.5. Diskusija rezultata

Kao što je navedeno u prvom poglavlju, glavnom hipotezom pretpostavljena je ekvifinalnost interorganizacionih formi za ostvarenje visokih performansi firmi članica, dok su posebnim i pojedinačnim hipotezama formulisane kontigentne determinante dimenzija interorganizacione strukture, kao i mehanizama upravljanja, za koje se pretpostavlja da u kombinaciji omogućavaju ostvarivanje (kvalitativno iskazanih) visokih performansi firmi članica učešćem u interorganizacionoj konfiguraciji.

Primenom usvojene mere konzistentnosti utvrđena su tri uslova koja se mogu smatrati neophodnim za objašnjenje ostvarenja visokih performansi (kvantitativno izraženih) firmi članica učešćem u formi interorganizacionih odnosa. Kontigentni faktor brzina promena u okruženju ima najvišu vrednost konzistentnosti. S obzirom da negacija uslova brzine promena u okruženju ima stopu pokrivenosti jednaku nuli, ona se može smatrati trivijalno neophodnim uslovom. Druga najviša vrednost konzistentnosti se odnosi na varijablu vertikalne centralizacije, što nije uobičajeno, pošto se za interorganizacione forme češće vezuje fleksibilnija struktura. Stoga je to verovatno odraz specifičnosti interorganizacionih formi čije su članice ispitivane firme i početne faze razvoja primene savremenih koncepata upravljanja interorganizacionim odnosima na tržištu na kojem one posluju. U prilog tome govori i visoka vrednost konzistentnosti negacije varijable horizontalne centralizacije, tj., odsustva uticaja horizontalne centralizacije na ostvarenje visokih performansi kvantitativno izraženih firmi članica angažovanjem u formi interorganizacionih odnosa. Ova specifičnost može biti posmatrana kao prvi indikator kompleksnih interakcija kauzalnih uslova, tj., kauzalne kompleksnosti.

Analizom dovoljnih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno izražen ROI) firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi dobijene su dve različite interorganizacione konfiguracije u smanjenoj tablici istine, koje se razlikuju po stepenu specijalizacije, dok su ostali uslovi isti. Neutralna permutacija u okviru rešenja ukazuje na postojanje ekvifinalnosti drugog reda ili u okviru tipa (Fiss, 2011), što znači da je, nezavisno od stepena specijalizacije, za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno izražen ROI) firmi članica dovoljno kombinovati u konfiguraciji vertikalno centralizovanu interorganizacionu strukturu, koja nije horizontalno centralizovana, sa visokim stepenom formalizacije, koordinacije, i podsticaja, i odsustvom razvijenih mehanizama kontrole za ostvarivanje efikasnosti u okruženju koje je kompleksno. Kao neophodni uslovi ističu se vertikalno centralizovana struktura i odsustvo horizontalne centralizacije interorganizacione forme. Drugim rečima, dobijena konfiguracija predstavlja organizacije koje su usvojile senatski organizacioni sistem (Albers, 2010), ali u kompleksnom okruženju, što otvara prostor za buduća istraživanja razloga neadekvatne usklađenosti usvojenih interorganizacionih modela sa dimenzijama savremenog okruženja (Stefanović, Prokić & Vujović, 2012).

Rezultati sprovedenog istraživanja u ovom radu su potvrdili da interorganizacione konfiguracije, koje zadovoljavaju karakteristike primarnog modela (Albers, 2010), omogućavaju ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmama članicama, ali je takođe otkriveno još jedno rešenje. U skladu sa pretpostavkama primarnog modela, prva konfiguracija kao dovoljne uslove za postizanje visokih performansi firmi članica kombinuje visoku centralizaciju, kao glavni uslov, sa odsustvom velikih organizacija, strategijom rasta, i odsustvom razvijene koordinacije kao perifernim uslovima. Druga konfiguracija za postizanje istog ishoda kombinuje vertikalnu centralizaciju, kao glavni uslov, sa strategijom efikasnosti i razvijenom koordinacijom kao perifernim uslovima, što više odgovara određenim preduslovima na kojima počiva model senata (Albers, 2010). Postojanje neutralne permutacije u okviru rešenja ukazuje na situaciju ekvifinalnosti drugog reda ili u okviru tipa (Fiss, 2011). Analizom je, takođe, utvrđeno da prvo navedeno rešenje koje odgovara primarnom modelu predstavlja najrelevantniju konfiguraciju.

Ispitivanjem ostvarenja ishoda firmi članica interorganizacionih formi u skladu sa pretpostavkama modela senata dobijeno je kompleksno rešenje koje kombinuje glavne uslove vertikalnu centralizaciju i odsustvo horizontalne centralizacije, sa strategijom efikasnosti, odsusutvom neizvesnosti ponašanja partnera i visokim stepenom formalizacije i koordinacije, kao perifernim uslovima, što je dovoljno za ostvarenje visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica interorganizacione konfiguracije, nezavisno od veličine organizacija članica. Poređenjem dobijenog rešenja sa teorijski datim modelom senata (Albers, 2010), može se konstatovati da odstupanje postoji jedino kada je u pitanju neizvesnost ponašanja partnera. Naime, model senata pretpostavlja visok stepen neizvesnosti ponašanja partnera, a dobijeno rešenje odsustvo istog. Kada je u pitanju drugi uslov koji se odnosi na udruživanje uglavnom velikih firmi, on se nije pokazao neophodnim za ostvarenje visokih performansi firmi članica, jer se na osnovu dobijenog rešenja može uočiti da konfiguracije koje su dovoljne da omoguće firmama članicama ostvarenje visokih performansi u prvom slučaju uključuju male, a u drugom velike organizacije članice.

Sprovođenjem kvalitativne komparativne analize performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica interorganizacionih formi u skladu sa pretpostavkama tehnokratskog modela dobijena su samo dva rešenja koja zadovoljavaju prag konzistentnosti. Međutim, dobijena rešenja značajno odstupaju od polaznih pretpostavki definisanih Albers-ovim (2010) tehnokratskim modelom. Prvo rešenje više odgovara određenim preduslovima modela komiteta, dok drugo rešenje odstupa od tehnokratskog modela u pogledu formalizacije i brzine promena u okruženju. Jedan od razloga ovako dobijenih rešenja je verovatno taj što analizirani uzorak čine organizacije koje dominantno posluju u oblasti IKT, i koje se najčešće udružuju radi zajedničkog I&R ili eventualno marketinga, pa je njihov delokrug mreža uzak, a ne širok. Takođe, one posluju u okruženju koje se turbulentno menja, što je takođe uticalo da dobijena rešenja odstupe od pretpostavljenog stabilnog okruženja. Time se ne dovodi u pitanje valjanost teorijskog modela, već je pre reč o specifičnosti samog uzorka (dominantno organizacije iz IKT sektora) i tržišta na kojem posluju ispitivane organizacije (rana faza razvoja interorganizacionih formi, brze promene u okruženju). Upravo se u ovom slučaju može dobro sagledati vrednost primene QCA metodologije. Naime, iako se u početku pošlo od testiranja ostvarenja visokih performansi firmi članica u skladu sa konfiguracijom uslova koju ispoljava tehnokratski model, dobijen je drugi model koji je Albers (2010) razvio (model komiteta) i konfiguracija koja u pogledu određenih uslova odstupa od teorijski datog tehnokratskog modela, a odraz je specifičnosti uzorka i samog tržišta.

Rezultati analize ostvarenja visokih performansi (kvalitativno izraženih) organizacija članica interorganizacionih formi u skladu sa pretpostavkama advokatskog modela (Albers, 2010) nisu dali ni jedno rešenje koje zadovoljava neophodan prag konzistentnosti. Međutim, utvrđeno je da postoji veliki broj logičkih ostataka koji ispoljavaju izuzetno visok stepen konzistentnosti, ali ne i instance pojavljivanja konzistentnih konfiguracija u analiziranom uzorku. Razlog za izostanak potvrde polaznih pretpostavki bi se pre mogao tražiti u domenu analiziranog uzorka (dominantno male organizacije koje nemaju veliko iskustvo sa udruživanjem), specifičnosti samog tržišta na kome ispitivane interorganizacione konfiguracije posluju (uglavnom dinamično okruženje), i samih interorganizacionih formi (početna faza razvoja, vertikalna decentralizacija nije razvijena), nego osporavanja teorijski

razvijenog advokatskog modela, s obzirom na veliki broj konzistentnih logičkih ostataka.

Ispitivanjem ostvarenja visokih performansi (kvalitativno izraženih) organizacija članica interorganizacionih formi u skladu sa uslovima modela komiteta dobijeno je kompleksno rešenje koje kombinuje visoku vertikalnu centralizaciju i odsustvo horizontalne centralizacije, kao glavne uslove, i širok delokrug rada i odsustvo neizvesnosti ponašanja partnera, razvijenu formalizaciju i koordinaciju, i odsustvo razvijenih mehanizama kontrole, kao periferne uslove. Međutim, dobijeno rešenje nije u skladu sa teorijski razvijenim modelom komiteta kada je u pitanju stepen vertikalne centralizacije, i razvijenost formalizacije i koordinacije. Naime, model komiteta kao jedan od glavnih uslova pretpostavlja potpunu decentralizaciju interorganizacione strukture, a dobijeno rešenje ističe vertikalnu centralizaciju kao jedan od neophodnih uslova za ostvarenje visokih performansi. Uzrok ovom odstupanju bi možda mogao da se nađe u ranoj fazi razvoja interorganizacionih formi ispitivanih organizacija članica koje posluju na tržištima u razvoju i još uvek nemaju razvijenu praksu korišćenja savremenih koncepata interorganizacionog menadžmenta, te stoga ne podstiču dovoljno inicijative za kooperaciju na nižim nivoima, već celokupnu moć odlučivanja koncentrišu u vrhu interorganizacionih formi (visoka vertikalna centralizacija).

7.6. Ograničenja rada i implikacije za buduća istraživanja

Iako se sprovođenjem ovog istraživanja došlo do određenih zaključaka i implikacija za interorganizacioni dizajn, trebalo bi ukazati i na ograničenja prezentovanog rada, kao i na moguće buduće pravce unapređenja spoznaje ove kompleksne materije.

Iako QCA izgleda posebno pogodna za proučavanje kompleksnih kauzalnih odnosa i višestrukih interakcija, ta mogućnost, takođe, ima ograničenja koja čine metod više prikladnim za neke kontekste, nego za druge. Posebno, pošto se QCA zasniva na potpuno interaktivnim modelima koji razmatraju sve moguće konfiguracije, njihove matrice podataka se povećavaju eksponencijalno sa brojem kauzalnih uslova koji se uzimaju u obzir. Shodno tome, broj kauzalnih uslova koji se analiziraju istovremeno je ograničen brojem raspoloživih kejsova, stoga istraživač treba da bude pažljiv da bi se obezbedilo postojanje dovoljnog stepena slobode, kako bi se izbeglo da rezultati budu previše determinisani.

S obzirom da je razvoj interorganizacionih formi na ovim prostorima u početnoj fazi, otkrića su bazirana na relativno malom uzroku od 12 slučajeva. Mali uzorak koji je korišćen u ovom radu nije dozvolio dalja statistička testiranja za analize fazi skupova. Iako fsQCA generalno može iskoristiti značajne testove za ispitivanje, na primer, konzistentnost rešenja, specifične kauzalne strukture postojećeg uzorka koje uključuju brojna održiva rešenja, kada je uzorak mali, ona rezultira sa premalo slučajeva za svako rešenje da bi dozvolila statističke testove. Ovo nužno ograničava mogućnost da se izvuku definitivni zaključci iz ovog skupa podataka, što otvara prostor za dalja proučavanja koja bi potvrdila postojeće rezultate.

Osim toga, s obzirom da se tokom sprovođenja istraživanja nisu stvorili uslovi za korišćenje podataka iz više grana industrije i tercijarnog sektora, otkrića su ograničena

na visoko tehnološki sektor. Iako ovaj sektor obuhvata veliki broj značajnih i veoma relevantnih industrija kao što je IKT, buduća istraživanja bi trebala da imaju za cilj da prošire područje izvan postojeće empirijske postavke. Isto tako, bilo bi poželjno da se u budućim proučavanjima koristi jedinstvena, zvanična baza podataka o organizacijama uključenim u neku od interorganizacionih formi (trenutno nije dostupna na državnom nivou), koja bi uključivala i ukupnu populaciju umreženih visokotehnoloških organizacija, što bi poboljšalo reprezentativnost samog uzorka i omogućilo da se proširi analiza na nivo celokupne industrije i tercijarnog sektora. Međutim, iako su iz navedenih razloga rezultati ovog istraživanja ograničeni u mogućnosti generalizacije, logika zaključaka nije kontekstno specifična i time pruža dovoljno mogućnosti za više istraživanja.

Kako su Albers i Zajac (2007) istakli postoji mnogo drugih potencijalnih dimenzija za razmatranje kada se opisuje organizaciona struktura ili procenjuju mehanizmi upravljanja u alijansama. Identifikacijom i diskusijom odnosa između kontigentnih faktora i parametara interorganizacionog dizajna, oni su izložili jedno moguće gledište prirode i funkcionisanja organizacije alijansi. Prema tome, svako proučavanje koje za cilj ima da ispita tipologije preko ova tri domena može samo izabrati reprezentativni skup kategorija za karakterizovanje svakog domena. Ovaj rad nije izuzetak u tome, naime on je fokusiran na neke mere, a isključuje druge koje bi mogle da se koriste za karakterizaciju promenljivih, kao što je razvoj interorganizacionih formi tokom vremena, uticaj nejednake konstelacije moći između partnera, itd. Dakle, postoje i drugi značajni faktori koji utiču na interorganizacioni dizajn (tehnologija, inovacije, itd.), koji nisu bili uključeni u ovo istraživanje, ali koji bi mogli inspirisati buduća istraživanja da iz drugih perspektiva prouče uslove koji vode uspešnom interorganizacionom dizajnu. Ipak, odabrane mere su nesumnjivo među glavnim za tri domena koja su ovde ispitivana, a u samom radu se težilo sveobuhvatnosti u smislu da je jedan od retkih koji istovremeno obuhvata mere kontigentnih faktora, interorganizacione strukture, i mehanizama upravljanja koje su u vezi sa tipologijom. Kao takav, on ide dublje u odnosu na prethodne radove iz domena interorganizacionih formi nudeći celovitu procenu tipoloških konfiguracija preko multidimenzionalnih karakteristika.

Osim dizajna interorganizacionih odnosa posmatranog sa aspekta organizacije članice interorganizacione forme, koji je u ovom radu proučavan, postoji širok spektar drugih pitanja u vezi interorganizacionih odnosa u kojima bi tip istraživanja zasnovan na QCA mogao da doprinese. Na primer, postoji mogućnost istraživanja interorganizacionog dizajna sa aspekta mreža (Provan i dr., 2007) uz pomoć QCA, jer navedeni pristup predstavlja izvodljivu alternativu mnogo bolje prilagođenu konfiguracionoj prirodi (Fiss, 2009).

Postoji još jedno ograničenje rada koje se tiče činjenice da je sprovedeno istraživanje bilo isključivo fokusirano na postignute performanse ocenjene od strane organizacije članice neke forme interorganizacionih odnosa, zavisno od njenog dizajna. Međutim, vrlo verovatno postoji povratna sprega koja ovde igra značajnu ulogu, a to je uticaj postignutih performansi na redizajn forme interorganizacionih odnosa. Ovaj recipročni proces usklađivanja i unapređivanja, a ne preslikavanja / kopiranja modela koji su se pokazali uspešnim je bio van delokruga datih rezultata, ali bi mogao biti veoma interesantno područje za buduća istraživanja.

Tipologije će nastaviti da igraju važnu ulogu u istraživanjima menadžmenta i strategije ne samo zbog toga što konfiguracije utemeljene u njima svakako predstavljaju suštinu strategije, već iz razloga što će verovatno biti daleko veći izvor konkurentske prednosti od bilo kog pojedinačnog aspekta organizacionog sistema (Miller, 1986). Ovo istraživanje je ukazalo da bi postojeća teorija tipologija mogla imati koristi kako konceptualno, tako i empirijski od preorijentacije na koncepte glavnih i perifernih kauzalnih uslova, i neutralne permutacije, kao i od razmatranja kauzalne asimetrije u nekim budućim radovima koji će se baviti interorganizacionim odnosima.

8. ZAKLJUČAK

U izmenjenim uslovima okruženja u kojem savremene organizacije posluju javlja se novi odlučujući faktor egzistencije i izvor uspešnosti zasnovan na dinamičkim sposobnostima stupanja u interorganizacione odnose i upravljanja njihovim razvojem, što dovodi do potrebe za primenom adekvatnih koncepata interorganizacionog dizajna i upravljanja modelima strateške kooperacije organizacija.

Konfiguraciono istraživanje je prepoznato kao teorija koja ima značajan opisni, eksplanatorni i prediktivni potencijal. Sprovedeno istraživanje je potvrdilo da organizacije članice interorganizacionih formi koje konzistentno ispoljavaju karakteristike interorganizacionog dizajna teorijski razvijenih modela (primarnog i senatskog) ostvaruju visoke performanse.

Izostanak potvrde preostalih modela (tehnoškotskog, advokatskog, i komitetskog) se pre može pripisati specifičnostima tržišta zemalja u razvoju na kojima interorganizacione forme ispitivanih organizacija članica iz uzorka uglavnom posluju, a koje su posledica rane faze implementacije koncepata menadžmenta interorganizacionih odnosa u njima, posebno neuvažavanja preporuka adekvatnog interorganizacionog dizajna, nego nedostacima teorijske postavke. To se, između ostalog, ogleda u naglašenoj vertikalnoj centralizaciji proučavanih interorganizacionih formi, kao i u nedostatku razvijene specijalizacije. Pored toga, ni mehanizmi organizacije interorganizacionih odnosa nisu dovoljno razvijeni. Tu se, pre svega, misli na izostanak redovne kontrole ostvarenih performansi interorganizacionih formi i njihovog efekta na firme članice, kao i na slabo razvijene podsticaje. Takođe ne postoji dobra usklađenost elemenata interorganizacionog dizajna i kontigentnih faktora. Naime, iako većina analiziranih kompanija percipira okruženje u kojem posluje kao kompleksno i dinamično, modeli interorganizacionog dizajna koje implementiraju su predviđeni za jednostavno i stabilno okruženje.

Temeljnijim proučavanjem interorganizacionog dizajna može se doći do saznanja zašto su izostali bolji rezultati interorganizacionih formi koje posluju na ovim prostorima i dobiti odgovor u kom domenu treba sprovoditi unapređenja, ukoliko se želi da one postanu konkurentne na tržištu. Imajući u vidu da ovaj rad posebnu pažnju posvećuje upravo ovim pitanjima, on predstavlja pokušaj doprinosa obogaćivanju domaće literature koja se bavi menadžmentom strateške kooperacije organizacija i svojevrsnu platformu za buduća istraživanja.

LITERATURA

- [1] Ackoff, R.L. (1971), Toward a System of Systems Concepts, *Management Science*, Vol. 17, No. 11, pp. 661-671.
- [2] Adler, P.S. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12, 215–234.
- [3] Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 425-53.
- [4] Ahuja, G. (2000a). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 317–343.
- [5] Albers, S. (2010). Configurations of Alliance Governance Systems, *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 62(3): 202-232.
- [6] Albers, S., (2007). A Typology of Alliance Governance Systems, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting 2007, Philadelphia.
- [7] Albers, S. (2005). The design of alliance governance systems. Köln, Deutschland: Kölner Wissenschaftsverlag.
- [8] Albers, S., & Edward, J.Z. (2008), What Makes a Strategic Alliance? An Organizational Analysis, Paper presented at the 28th Annual Conference of the Strategic Management Society, Cologne.
- [9] Albers, S., & Schweiger, B. (2011). Network-based Competition– Antecedents, Forms and Research Implications, paper presented at the 5th International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet), Limassol, Cyprus, 2011.
- [10] Albers, S., & Zajac, J.E. (2007). Towards a Theory of Strategic Alliances as Organizational Form, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting 2007, Philadelphia.
- [11] Aldrich, E.H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [12] Anand, B.N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295–315.
- [13] Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy of Growth and Expansion*. McGraw-Hill: New York.
- [14] Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [15] Baden-Fuller, C., & Volberda, H.W. (1998). Strategic renewal and competence building: four dynamic mechanisms. In Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O’Neil D. (eds). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, Wiley: New York, p. 371–389.
- [16] Bakker, R., Cambré, B., Korlaar L., & Raab J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29 (5):494-503.
- [17] Balling, R. (1998). *Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, 2. durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main.
- [18] Bamford, J.D., Gomes- Casseres, B., & Robinson, M.S. (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organisation*, John Wiley & Sons Inc.
- [19] Bamford, J., & Ernst, D. (2002), Managing an alliance portfolio. *The McKinsey Quarterly* (3), 28–39.
- [20] Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1.
- [21] Barringer, B.R., & Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships, *Journal of Management*, 26 (3): 367-403, <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/3/367>

- [22] Beamish, P.W., & Killing, P.J. (1997). *Cooperative Strategies: European Perspectives*, The New Lexington Press.
- [23] Birkeland, P. M., *Franchising dreams: The lure of entrepreneurship in America*. University of Chicago Press, Chicago, 2002.
- [24] Bleeke, J., & Ernst, D. (1995). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, Nov./Dec.: 129–135.
- [25] Borker, M., de Man A-P., & Weeda, P. (2004). Embedding Alliance Competence: Alliance Offices, in Van der Zee H. and Strikwerda H. ed., *Fostering execution*, Nolan Norton & Co., De Meern, Netherlands, pp. 84-92.
- [26] Borys, B., & Jemison, D.B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2): 234-249.
- [27] Boswell, T., & Brown, C. (1999). The scope of general theory: Methods for linking inductive and deductive comparative history. *Sociological Methods and Research*, 28: 154–185.
- [28] Bradach, J.L., & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- [29] Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Wilkinson, T.J. (1995), *Strategic alliances: choose your partners*, *Long Range Planning*, 28: 18-25.
- [30] Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1–34.
- [31] Buckley, P.J., & Casson, M. (1988). *A theory of cooperation in international business*, *Cooperative Strategies in International Business*, New Lexington Press, San Francisco.
- [32] Bunge, M.A. (1997). Mechanism and Explanation. *Philosophy of the Social Sciences*, 27(4): 410-465.
- [33] Burns, T., & Stalker, G.M., (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- [34] Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- [35] Casciaro, T., (2003). Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties, *Industrial and Corporate Change*, 12: 1223-1251.
- [36] Child, J., (1973). Predicting and understanding organization structure, *Administrative Science Quarterly* 18(2): 168-185.
- [37] Child, J., & Faulkner, D., (1998). *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks, and joint ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.
- [38] Christopher, M., (1994). *Logistics and supply chain management*. Financial Times, Irwin Professional Publishing, New York.
- [39] Coase, M.R., (1937). The nature of firms, *Economica*.
- [40] Cobianchi, T.T. (1994). Relationships among strategic alliance factors and strategic alliance success. UMI Dissertation service.
- [41] Coleman, S.J. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, Vol. 94: 95-120.
- [42] Coletti, A.L., Sedatole, K.L., & Towry K.L. (2005). The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments, *The Accounting Review*, 80(2): 477-500.
- [43] Colombo, M. (2003). Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 24 (24): 1209–1229.
- [44] Combs, J.G., Michael, S.C., & Castrogiovanni, G.J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, 30(6): 908.
- [45] Commons, J.R. (1934). *Institutional Economics*, Madison: University of Wisconsin Press.
- [46] Contractor, F.J., & Ra, W. (2000). Negotiating alliance contracts: Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*, 9(3): 271-299.

- [47] Contractor, F.J., & Lorange, P. (2002). Why Should Firms Cooperate?: The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.) *Cooperation Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms* (p. 3-30). Oxford: Elsevier Science.
- [48] Cooper, S., (2001). Interorganizational Relationships and Firm Size, in M.H. Tayeb (ed.), *International Business Partnership. Issues and Concerns*, Basingstoke, New York: Palgrave.
- [49] Cravens, K., Piercy, N., & Cravens, D. (2000). Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. *European Management Journal*, 18(5): 529-541.
- [50] Curran, J., & Stanworth, J. (1999). Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy. In Hoy & Stanworth: *Franchising*, London: Routledge, p. 19-45.
- [51] Dacin, M.T. & Hitt, M.A. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms, *Journal of World Business*, Vol. 32, Issue 1, p. 3-14.
- [52] Daft, L.R. (2001). *Organization theory and design* (7th Ed.), Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- [53] Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*, Andover, Southwestern Cengage Learning.
- [54] Daft, R.L, Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal* 9(2): 123–139.
- [55] Das T.K., & Teng, B-S. (2003). Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19: 279-308.
- [56] Das T.K., & Teng, B-S. (2001). A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management* 7: 1-29.
- [57] Das, T.K., & Teng, B-S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1): 31-61.
- [58] Das, T.K., & Teng, B-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review*, 23: 491–512.
- [59] Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58.
- [60] De Man, A.P. (2003), *Micro- electronics: What is the optimal Alliance Portfolio?* Centre for Global Corporate Positioning, Maastricht, the Netherlands.
- [61] De Man, A.P. (2004). *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Edward Elgar, Aldershot.
- [62] Deeds, D.L., & Hill, C.W.L. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms, *Journal of Business Venturing*, 11: 41-55.
- [63] Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1): 27-49.
- [64] Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802–835.
- [65] Dellmann, K. (2002). Kennzahlen und Kennzahlensystem, in *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, (4th edn.), H.-U. Küpper and A. Wagenhofer (eds.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 940-950.
- [66] Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52–73.
- [67] Dialdin, D., & Gulati, R. (2004). *Shapes and Sizes: The Geometry of Multi-Firm Strategic Alliance Formation*, unpublished manuscript, Rotterdam, Evanston: Rotterdam School of Management.

- [68] Dittrich, K., Duysters, G., & de Man, A-P. (2007). Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM, *Research Policy* 36: 1496–1511.
- [69] Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- [70] Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature*, 26: 1120-1171.
- [71] Doty, D.H., & Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19: 230–251.
- [72] Douma, M.U., Bilderbeek, J., Idenburg, P.J., & Looise, J.K. (2000). *Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit*, Long Range Planning, Vol. 33, Elsevier Science Ltd.
- [73] Doz, L.Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- [74] Doz, L.Y. (1988). Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, in Farok J. Contractor and Peter Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books.
- [75] Drass, K., & Ragin, C.C. (1999). fs/QCA: Fuzzy set/qualitative comparative analysis. Evanston, IL: Institute for Policy Research, Northwestern University.
- [76] Drass, K., & Ragin, C.C. (1992). QCA: Qualitative comparative analysis. Evanston, IL: Institute for Policy Research, Northwestern University.
- [77] Drews, H. (2001). Kooperationsaktivitätskostenrechnung als Instrument des Controllings von Unternehmenskooperationen, in: *ControllerNews*, Heft 1/2001.
- [78] Duncan, R.G. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3): 313–327.
- [79] Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, UK.
- [80] Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 4, pp. 429-452.
- [81] Dussauge, P., & Garrette, B. (1995 a). Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry, *Journal of International Business Studies*, 26: 505-530.
- [82] Dussauge, P., Garrette, B., & Will, M. (2004). Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 701-711.
- [83] Dussauge, P., Garrette, B., & Will, M. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- [84] Duysters, G., & Hagedoorn, J. (2000). Organizational modes of strategic technology partnering. *Journal of scientific and industrial research*, Vol. 58: 640–649.
- [85] Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- [86] Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H., (2001), How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42 (4), p. 37–43.
- [87] Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21.
- [88] El Sawy, O.A., Malhotra, A., Park, Y., & Pavlou, P.A. (2010). Seeking the Configurations of Digital Ecodynamics: It Takes Three to Tango. *Information Systems Research*, 21(4): 835-848.
- [89] Elmore, R. (1990). The linkage between organizational size and the management accounting system. *Akron Business and Economic Review*, 21(3), 69-80.
- [90] Emden, Z., Yaprak, A., & Cavusgil, S.T. (2005). Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications. *Journal of Business Research*, 58: 883-892.

- [91] Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, Vol. 18, February, pp. 21-32.
- [92] Engström, A., Fernlund, A., Ottoson, M., Edvardsson, G., & Brodén, P. (2005). *Franchising i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- [93] Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51: 1053–1078.
- [94] Ferguson, T.D., & Ketchen, D. J. (1999). Organizational configurations and performance: The role of statistical power in extant research. *Strategic Management Journal*, 20: 385–395.
- [95] Fiss, C.P. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations, *Academy of Management Review* 32(4): 1180–1198.
- [96] Fiss, C.P. (2009). Case Studies and the Configurational Analysis of Organizational Phenomena. pp. 424-440 in the *Handbook of Case Study Methods*, edited by Charles C. Ragin and David Byrne. London: Sage.
- [97] Fiss C.P. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research, *Academy of Management Journal*, 54 (2): 393–420.
- [98] Folta, T.B. (1998). Governance and uncertainty: the tradeoff between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 9(11): 123–139.
- [99] Forward, J., & Fulop, C. (1995). Franchising. In: Baker M.J., *Companion encyclopedia of marketing*. London: Routledge, p. 831-844.
- [100] Frambach, T.R., Fiss, C.P., & Ingenbleek, T.M.P. (2012). Towards Understanding High Performance Configurations of Orientations, Strategies and Environments: A Fuzzy Set Approach. Working paper, University of Amsterdam.
- [101] Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [102] Garcia-Castro, R., Aguilera, R.V, & Ariño, M.A. (2011). Bundles of Corporate Governance Practices and High Firm Performance: A Fuzzy Set Analysis. University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business.
- [103] Garrette, B., & Dussauge, P. (2000). Alliances Versus Acquisitions: Choosing the Right Option. *European Management Journal*, 18(1): 63-69.
- [104] Gaur, S.A., Mukherjee, D., Gaur, S.S., & Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance, *Journal of Management Studies*, 48:8.
- [105] Gerstner, L.V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. Harper Collins Publishers, London.
- [106] Glaister, K.W., & Buckley, P.J. (1997). Task- related and Partner- related selection criteria in U.K. international joint ventures, *British Journal of Management*, Vol. 8, p. 199-222.
- [107] Glaister, K.W., & Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 33: 301-332.
- [108] Gomes- Casseres, B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, *Harvard Business Review*, July- August, pp. 62-74.
- [109] Göransson, A., & Schuh, G. (1997). Das netzwerkmanagement in der virtuellen fabrik. In: Müller-Stewens G. (Ed.), *Virtualisierung von organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, pp. 61-81.
- [110] Grabher, G., & Powell, W.W. (2004). Introduction. In G. Grabher & W.W. Powell (Eds.), *Networks, Volume One: xi-xxxi*. Cheltenham: Elgar.
- [111] Grandori, A. (1997). An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, 18(6): 897-925.
- [112] Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16: 183–214.
- [113] Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell.

- [114] Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- [115] Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, Spring.
- [116] Greckhamer, T., Misangyi, V.F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using qualitative comparative analysis in strategic management research: an examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. *Organizational Research Methods*, 11: 695–726.
- [117] Gresov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22: 403–428.
- [118] Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38: 85-112.
- [119] Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293–317.
- [120] Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 781–814.
- [121] Gupta, A., & Singh, H. (1991). The governance of synergy: Inter-SBU coordination versus external strategic alliances, *Academy of Management Annual Conference*, Miami FL.
- [122] Hall, R.H. (1977). *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall .
- [123] Hamel, G. (2000). Waking up IBM. How a gang of unlikely rebels transformed Big Blue. *Harvard Business Review*, 78 (4): 137–146.
- [124] Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- [125] Hamel, G., Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. (1989). Collaboration with your competitors- and win, in: *Harvard Business Review*, 67 (1).
- [126] Hamel, G., Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. (2002). Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, p. 1-21.
- [127] Harbison, J.R., & Pekar, P.Jr. (1998). *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, San Fransisco: Jossey-Bass publishers. *Ricerca di Booz*. Allen & Hamilton.
- [128] Harrigan, K.R. (1986). *Managing for joint venture success*, San Francisco, New Lexington Press.
- [129] Harrigan, K.R. (1986a). Special Report on the Use of Joint Ventures. First Boston Working Paper Series, p. 22.
- [130] Harrigan, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9: 141–158.
- [131] Haspeslagh, P.C., & Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions*. Free Press: New York.
- [132] Haspeslagh, P.C., & Jemison, D.B. (1991a). The Challenge of Renewal Through Acquisitions. *Planning Review*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 27-32.
- [133] Havermans, D. (2004). Network size: a Mixed Blessing, Master Thesis, Policy and Organization Studies, Faculty of Social and Behavioural Science, Tilburg University.
- [134] Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1): 71–85.
- [135] Heimeriks, K.H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1): 25-49.
- [136] Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24.
- [137] Hemp, P., & Stewart, T.A. (2004). The HBR interview: Samuel J. Palmisano. Leading change when business is good. *Harvard Business Review*, 82 (12): 60–70.

- [138] Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9: 361–374.
- [139] Hoffmann, H.W. (2005). How to Manage a Portfolio of Alliances, *Long Range Planning*, 38 (2): 121-143.
- [140] Hoffmann, H.W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances, *Strategic Management Journal*, 28: 827–856.
- [141] Human, E.S., & Provan, G.K. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45: 327–365.
- [142] Hungenberg, H. (1998). Strategische Allianzen in der Telekommunikation, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 50 (5): 479 - 498.
- [143] Inkpen A.C., & Crossan, M.M. (1995). Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning, *Journal of Management Studies*, Blackwell Synergy.
- [144] Inkpen, A.C., & Li, K.Q. (1999). Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, 27(4): 33–47.
- [145] Inkpen, A.C. (2000). A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 21: 775-779.
- [146] Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3): 413–446.
- [147] Ittner, C.D., Larcker, D.F., Nagar, V., & Rajan, M.V. (1999). Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18: 253–281.
- [148] Jackson, G. (2005). Employee Representation in the Board Compared: A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions, *Industrielle Beziehungen*, 12 (3): 252-279.
- [149] Jap, S.D. (2001). “Pie Sharing” in Complex Collaboration Contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1): 86-99.
- [150] Jarillo, J.C. (1988), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 9 (1): 31-41.
- [151] Järvinen, J., Lamberg, J.A., Murmann, J.P., & Ojala, J. (2009). Alternative Paths to Competitive Advantage: A Fuzzy-Set Analysis of the Origins of Large Firms, *Industry & Innovation* 16(6): 545-574.
- [152] Jehle, E. (2002). Supply Chain Controlling mit Basics? In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): 17. Deutscher Controlling Congress, Back to Basics. Berlin: Tagungsband Dortmund, 17.-18. April, 2002, p. 247–261.
- [153] Jensen, M.C. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review*, 58(2): 319-339.
- [154] Johnston, H.R., & Vitale, A.M. (1988). Creating Competitive Advantage With Interorganizational Information Systems, *MIS Quarterly*, 12(2): 153-65.
- [155] Jolly, D. (2002). Alliance strategy: linking motives with benefits, *European Business Forum*, No. 9: 47-50.
- [156] Jones, C., Hesterly, W.S., & Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22 (4): 911-945.
- [157] Joshi, A.W., & Stump, R.L. (1999). The contingent effects of specific asset investments on joint action in manufacturer–supplier relationships: an empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 291–305.
- [158] Kale, P., Dyer, J.H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long - term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23 (8): 747 - 767.
- [159] 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*, 28: 981-1000.

- [160] Kandić, M.V. (1994). Globalni pristup franšizingu u marketingu usluga; Doktorska disertacija; Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet; Beograd.
- [161] Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard- measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- [162] Kaplan, S.R., & Norton, P.D. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- [163] Katz, A., Vom Hau, M., & Mahoney, J. (2005). Explaining the great reversal in Spanish America: Fuzzy-set analysis versus regression analysis. *Sociological Methods & Research*, 33(4): 539-573.
- [164] Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- [165] Kaufmann, J.P., & Rajiv, P.D. (1996). MultiUnit Franchising: Growth and Management Issues, *Journal of Business Venturing*, 11 (5): 343-358.
- [166] Kaufmann, J.P., & Sang Hyeon, K. (1995). Master Franchising and System Growth Rates, *Journal of Marketing Channels*, 4 (1/2): 49-64.
- [167] Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- [168] Keller, M. (2004). *Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development- Systemen*, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, Hamburg.
- [169] Kenis, P., & Provan, K. (2006). The control of public networks. *International Public Management Journal*, 9(3): 227-247.
- [170] Kenis P., & Provan, K. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3): 440–456
- [171] Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russel, C.J., Shook, C., Dean, M.A., Runge, J., Lohrke, F., Naumann, S., Haptonstahl, D. E., Baker, R., Beckstein, B. A., Handlers, C., Honig, H., & Lamoureux, S. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40: 223–240.
- [172] Ketchen, D.J., Thomas, J.B., & Snow, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36: 1278–1313.
- [173] Khanna, T. (1998). The scope of alliances. *Organization Science*, 9(3): 340–355.
- [174] Kidwell, R.E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship, *Journal of Business Venturing*, 22: 523.
- [175] Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Press.
- [176] Killing, J.P. (1988). Understanding alliances: the role of task and organisational complexity in Contractor F.J. and Lorange P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business* Lexington Books, Lexington, 1988.
- [177] Kimberly, R.J. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal, *Administrative Science Quarterly*, 21: 571-597.
- [178] Klein, S. (1993). Information logistics, *Electronic Markets*, 3(3): 11-12.
- [179] Klein, S., & Mangan, A. (2005). Stability in Times of Change: A Strength of Cooperatives, in *Economics of Inter-Firm Networks*, Theurl T., Ed. Tübingen: Mohr Siebeck.
- [180] Kogut, B., & Kulatilaka, N. (1994). Options thinking and platform investments: investing in opportunity. *California Management Review*, 36(2): 52–71.
- [181] Kogut, B., MacDuffie, J.P., & Ragin, C.C. (2004). Prototypes and strategy: assigning causal credit using fuzzy sets. *European Management Review*, 1: 114–131.
- [182] Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- [183] Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.

- [184] Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18 (2): 146-151.
- [185] Koza, M.P., & Lewin, A.Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 255-264.
- [186] Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance?, *Academy of Management Journal*, 49: 894–917.
- [187] Kuglin, A.F., & Hook, J. (2002). *Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably With Partner Companies*, Saranac Lake, NY: AMACOM.
- [188] Lambert, D.M., Cooper, M.C., & Pagh, J.D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2): 1-19.
- [189] Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- [190] Levinthahl, D., & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue, Vol. 14, p. 95-112.
- [191] Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14.
- [192] Lewis, J.D. (1990). *Partnership for Profit*, New York, Free Press.
- [193] Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2004). Alliance functions: implications of the international multi-R&D-alliance perspective, *Technovation*, 24: 541–552.
- [194] Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13.
- [195] Lorange, R. (1992). *Strategic Alliances*, Blackwell, Oxford.
- [196] Lovrid et al. (2003). *Vodič kroz poduzetništvo, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva*, Zagreb, str. 64.
- [197] Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, *Strategic Management Journal*, 18: 39-61.
- [198] March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1): 71–87.
- [199] March, J.G., Sproull, L.S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1).
- [200] Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- [201] McEvily, B., & Akbar, Z. (2004). Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters. In *Trust and distrust in organizations*, ed. R. Kramer and K. Cook, 189–213. New York: Russell Sage Foundation.
- [202] Mendelsohn, M. (2005). *The guide to franchising*. Cornwall: TJ International Ltd.
- [203] Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1175-1195.
- [204] Milenković-Kerković, T. (1998). Ugovor o franšizingu- tajna uspeha, *Studentski kulturni centar Niš*, Niš.
- [205] Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7: 233–249.
- [206] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [207] Mitchell, J.C. (1969). *Social Networks in Urban Situations*, Manchester.
- [208] Mocker, R.J. (1997). Multinational strategic alliances: A manager's perspective. *Strategic Change*, 6: 391–405.
- [209] Mockler, R.J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, Chichester: Wiley.
- [210] Mowery, D.C., Oxley, J.E., & Silverman, B.S. (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm, *Research Policy*, 27: 507-523.

- [211] Ni, N., Dass, P., & Zantow, K. (2007). Using Set-theoretic Approach to Examine Configurations of Strategies and Resources, Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, *Strategy / Stratégie* 28 (6).
- [212] Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40: 308–338.
- [213] Nooteboom, B. (1999). *Interfirm alliances: Analysis and design*, London, Rutledge.
- [214] Olavarrieta, S., & Ellinger, A. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10).
- [215] Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, 15 (2): 241-265.
- [216] Osborn, R.N., & Baughn, C.C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal*, 33: 503–519.
- [217] Osborn, R.N., & Hunt, J.G. (1974). Environment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 231-246.
- [218] Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25: 833–848.
- [219] Oxley J.E., & Sampson R.C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances, *Strategic Management Journal*, 25: 723–749.
- [220] Oxley, J.E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics & Organization*, 13(2): 387-409.
- [221] Oxley, J.E. (1999). *Governance of International Strategic Alliances. Technology and Transaction Costs*, Amsterdam: Harwood Academic.
- [222] Palay, T. (1984). Comparative Institutional Economics: The Governance of Rail Freight Contracting, *Journal of Legal Studies*, 13 (June), 265-288.
- [223] Pangarkar, N., & Choo, A. (2001). Do Firms Seek Symmetric Alliance Partners? An Exploratory Study, *Journal of Asia-Pacific Business*, 3: 83-100.
- [224] Park, S.H., & Russo, M.V. (1996.) When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6): 875–890.
- [225] Park, S.H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups, *Academy of Management Journal*, 45(3): 527–545.
- [226] Parkhe, A. (1993). “Messy” Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 18(2): 227-268.
- [227] Parkhe, A. (1998). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33: 219–40.
- [228] Peng, W.M. (2009). *Global business 2009 update*, South Western Educational Publishing.
- [229] Petković, M., Aleksić Mirić, A., & Petrović, M. (2011). Izgradnja interorganizacionih procesa u funkciji podizanja konkurentnosti - primer klastera u Srbiji. u: (ur.) Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Beograd: Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet, redaktori; decembar 2011.
- [230] Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Anchor Day Books: New York.
- [231] Popović, N., Jaško, O. & Prokić, S. (2010). *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Beograd, Srbija: Srpski ekonomski centar, ISBN 978-86-88301-01-5.
- [232] Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- [233] Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34.
- [234] Porter, M.E. (1998). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. Harvard Business Review Book, Boston, pp. 197-288.
- [235] Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336.

- [236] Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of a Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- [237] Prokić, S., & Ranković, Lj., Alliance portfolio management, XI International symposium SymOrg 2008: Management and social responsibility, Belgrade, Serbia, 2008.
- [238] Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252.
- [239] Provan, K.G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3): 479-516.
- [240] Provan, K.G., Isett, K.R., & Milward, B.H. (2004). Cooperation and compromise: Conflicting institutional pressures on interorganizational collaboration. *Journal of the Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3): 489-514.
- [241] Purvin, R.L. (1994). *The Franchise Fraud*. New York: John Wiley & Sons.
- [242] Raab, J., & Milward, B.H. (2012), Building a Configurational Theory of Network Performance, Paper presented at Workshop 1: New public governance: complex systems and networks, 8th TAD Transition in Governance, Nijmegen, June 6-9, 2012.
<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=916&idissue=65&newlang=english>
- [243] Raab, J., Lemaire, R., & Provan, K.G. (2012). The Configurational Approach in Organizational Network Research, in Fiss, P., Marx, A. and Cambrè, B. (Hrsg.). *Configurational Theory and Methods in Organizational Research*. Research in the Sociology of Organizations.
- [244] Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- [245] Ragin, C.C. (2006): Set Relations in Social Research. Evaluating their Consistency and Coverage. In: *Political Analysis*, 14(3): 291-310.
- [246] Ragin, C.C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Set and Beyond*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- [247] Ragin, C.C. (2008a). Measurement versus calibration: a set-theoretic approach. Pp. 174-198 in J. Box-Steffensmeier, H. Brady, and D. Collier (eds.) *The Oxford Handbook of Political Methodology*. Oxford University Press.
- [248] Ragin, C.C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). in Benoit Rihoux and Charles Ragin (eds.), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [249] Ragin, C.C., & Fiss, P. (2008). Net effects versus configurations: An empirical demonstration. Ragin, C.C. Eds. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Set and Beyond*. University of Chicago Press, Chicago, IL, 190-219.
- [250] Ragin, C.C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press.
- [251] Ragin, C.C., Kriss A.D., & Davey, S. (2006). *Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0*. Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona.
- [252] Ragin, C.C., & Sonnet, J. (2008). Limited diversity and counterfactual cases. In C.C. Ragin (Ed.), *Redesigning Social Inquiry: Set Relations in Social Research*: 147-159. University of Chicago Press: Chicago.
- [253] Ragin, C.C., & Sonnett, J. (2004). Between complexity and parsimony: Limited diversity, counterfactual cases and comparative analysis. In Kropp, S. & Minkenberg, M. (Eds.), *Vergleichen in der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [254] Rangan, U., & Yoshino, M. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *Columbia journal of world business*, 31(3): 6-13.
- [255] Reihlen, M. (1999). Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation, in Georg Schreyögg (ed.), *Organisation und Postmoderne*, Wiesbaden: Gabler.

- [256] Reuer, J.J., Zollo, M., & Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2): 135-151.
- [257] Riemer, K., Gogolin, M., & Klein, S. (2002). Introduction to Organizational Networks: Emergence, motives, classification and types, Teaching Note, Interorganizational Systems Course, University of Munster, Germany, 2002.
- [258] Riemer, K., & Klein, S. (2006). Network Management Framework, in: Klein, Stefan; Poulmenakou, Angeliki (eds.): *Managing Dynamic Networks*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, pp. 17-66.
- [259] Riemer, K., Klein, S., & Selz, D. (2001). Classification of dynamic organizational forms and coordination roles, IOS Press, Amsterdam.
- [260] Riggins, F.J., Kriebel, C.H., & Mukhopadhyay, T. (1994), The growth on inter-organisational systems in the presence of network externalities, *Management Science*, 40 (8), 984-998.
- [261] Rihoux, B., & De Meur, G. (2009), Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA), in Rihoux, B. & C. Ragin (eds.) *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks : Sage.
- [262] Rihoux, B., & Ragin, C.C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- [263] Ring, P.S., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483–498.
- [264] Roh, Y.S., & William, A.P. (1997): Sub-Franchising: A Multi-unit Alternative to Traditional Restaurant Franchising, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 38, No. 6, p. 39-45.
- [265] Rosenfeld, S.A. (1997). Bringing Business Cluster into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 1.
- [266] Rosenfeld, S.A. (2002). Just Clusters: Economic development strategies that reach more people and places. *Regional Technology Strategies, Inc.*, North Carolina.
- [267] Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 3: 393–404.
- [268] Rozwell, C., & Young, J. (2004). Alliance Management Produces More Successful Outcomes, Gartner Inc.
- [269] Sako, M. (1992). Prices, quality and trust: inter-firm relationships in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.
- [270] Scarborough, N.M., & Zimmerer, T.W. (1996). *Effective small business management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [271] Schilke, O. (2007). *Allianzfähigkeit– Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen*. DUV-Verlag: Wiesbaden.
- [272] Schilling, A.M., & Steensma, H.K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1149-1168.
- [273] Schneider, Q.C., & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Comparative Analysis (QCA) und Fuzzy Sets: Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen*. Opladen: Budrich.
- [274] Schoenberg, R. (2005). *Strategic Alliances course*, Judge Business School, University of Cambridge.
- [275] Schuh, G., & Friedli, Th. (2000). Virtual Factories, in: Zheng Li (Hrsg.): *Strategic Production Networks*, Beijing.
- [276] Schulze-Bentrop, C. (2009). The determinants of holistic work practices: A fuzzy-set analysis, Paper presented at the annual meeting of the SASE Annual Conference, Sciences Po, Paris, France <Available>. 2013-01-20 http://ipersonal.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_personalwirt/P%C3%96K_Papers/Holistic_work_practices_Conrad_Schulze-Bentrop.pdf

- [277] Scott, W.R. (2003). *Organization: Rational, Natural, and Open Systems*. (5th ed.), Prince-Hall.
- [278] Selz, D., & Klein, S. (2002). Value Webs: Cases, Features and Success Factors, in: Franke, Ulrich (ed.), *Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges*, Hershey et al.: Idea.
- [279] Selz, D. (1999). Value Webs- Emerging forms of fluid and flexible organizations, MCM Institute, University of St.Gallen, St.Gallen.
- [280] Shan, W., & Hamilton, W. (1991). Country-specific advantage and international cooperation. *Strategic Management Journal*, 12: 419–432.
- [281] Sharfman, M.P., & Dean, J.W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 681-700.
- [282] Siebert, H. (1999). Ökonomische Analysen von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (ed.): *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden, pp. 7-28.
- [283] Smith, K.G., Carroll, S.J., & Ashford, S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38: 7–23.
- [284] Smithson, M., & Verkuilen, J. (2006). *Fuzzy Set Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [285] Sobrero, M., & Schrader, S. (1998). Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. *Organization Studies*, 19: 585–615.
- [286] Soh, P.-K., & Roberts, E.B. (2003). Networks of innovators: a longitudinal perspective. *Research Policy*, 32 (9): 1569–1588.
- [287] Spekman, R.E., Forbes III, T.M., Isabella, L.A., & MacAvoy, T.C. (1995). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *The Journal of Management Studies*, Vol. 35, Iss. 6, p. 747.
- [288] Spekman, R.E., Isabella L.A., & MacAvoy, T.C. (2000), *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*, New York: Wiley.
- [289] Staber, U. (1998) Inter-firm co-operation and competition in industrial districts, *Organization Studies*, 19: 701–724.
- [290] Stefanović, I., Prokić S., & Vujović, S. (2012). The organizational environment dimensions revisited: Analysis of the contemporary context. *Transformations in Business & Economics*, 11(1): 124-138.
- [291] Stefanović, I., Prokić, S., & Milošević, D. (2012). A Review of the Strategy Formation Process: Empirical Evidence from the IT Sector in Serbia, *Industrija*, 40(4): 171-193.
- [292] Stefanović, I., Prokić S., & Vukosavljević, D. (2011). The response to the changing landscape of tomorrow: Reconfigurable organizations. *African Journal of Business Management*, 5(35): 13344-13351.
- [293] Stefanović, I., Prokić, S., & Ranković, Lj., (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28 (2): 251-269.
- [294] Sternberg, R., & Litzengerger, T. (2004). Regional Cluster in Germany- their Geography and their Relevance for Entrepreneurial Activities. *European Planning Studies*, Vol. 2, No. 6.
- [295] Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. Guilford Press, New York.
- [296] Storper, M., & Walker, R. (1989). *The Capitalist Imperative: Territory, Technology, and Industrial Growth*. Basil Blackwell, New York.
- [297] Sydow, J. (1999). Management von Netzwerkorganisationen- Zum Stand der Forschung. In: Sydow J. (ed.): *Management von Netzwerkorganisationen*, Wiesbaden, pp. 279-314.
- [298] Sydow, J. (1992). On the Management of Strategic Networks, in *Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation*, H. Ernste and V. Meier, Eds. London; New York: Belhaven Press.

- [299] Sydow, J., & Windeler, A. (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and network effectiveness. *Organization Science*, 9(3): 265-284.
- [300] Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- [301] Teubner, R. A. (2003). *Grundlegung Informationsmanagement*, in Working Paper Series of the Department of Information Systems, University of Münster, Working Paper No. 91. Münster.
- [302] Theurl, T. (2005). From Corporate to Cooperative Governance. In T. Theurl (Ed.), *Economics of Interfirm Networks*: 149-192. Tübingen: Mohr Siebeck.
- [303] Thomas, D., & Seid, M. (2000). *Franchising for Dummies*, IDG Books, SAD, p. 12.
- [304] Todeva, E., & Knoke, D. (2002). Strategic Alliances and Corporate Social Capital, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, a special edition edited by Jutta Allmendinger and Thomas Hinz: *Sociology of Organizations*.
- [305] Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration, *Journal of Management Decisions*, 43(1): 123-148.
- [306] Tröndle, D. (1987). *Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*, Bergisch Gladbach, Köln: Eul.
- [307] Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- [308] Vassolo, R.S., Anand, J., & Folta, T.B. (2004). Non-Additivity in Portfolios of Exploration Activities: A Real Options- Based Analysis of Equity Alliances in Biotechnology, *Strategic Management Journal*, 25(11): 1045–1061.
- [309] Vlaar, W.L.P. (2006). Making Sense of Formalization in Interorganizational Relationships: Beyond Coordination and Control, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, <http://www.irim.eur.nl>
- [310] Vyas, N.M., Shelburn, W.L., & Rogers, D.C. (1995). An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, p.47.
- [311] Walker, G., Kogut, B., & Shan, W.J. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2): 109.
- [312] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- [313] Wernerfelt, B., & Karnani A. (1987). Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8(2): 187–194.
- [314] Wildemann, H. (1997). Koordination von Unternehmensnetzwerken. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 67, No. 4, pp. 417-439.
- [315] Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- [316] Williamson, E.O., & Ouchi, G.W. (1981). The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in *Perspectives on Organization Design and Behavior*, A.H. Van de Ven and W. F. Joyce, eds. New York: John Wiley & Sons, Inc., 347-370.
- [317] Williamson, O. (2000). Vinter G., Priroda firme, CID Podgorica.
- [318] Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
- [319] Wollnick, M. (1988). Ein Referenzmodell des Informations- Managements, *Information Management*, 3(3): 34-43.
- [320] Yoshino, M.Y., & Rangan, S.U. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business School Press, Boston.
- [321] Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effect of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organizational Science*, 9: 141–159.

- [322] Zenger, T.R., & Hesterly, W.S. (1997). The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High- Powered Incentives, and Molecular Units. In: Organizational Science, Vol. 8, No. 3, pp. 209 – 222.
- [323] Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (2004). Internationales Wertschöpfungsmanagement, Vahlen, München.
- [324] Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3): 339–351.

Elektronski izvori

- [325] Bassuk, H. (2000). History of franchise. <http://www.franinfo.com/history.html> (07.12.2005.)
- [326] Cools, K., & Roos, A., The Role of Alliances in Corporate Strategy, The Boston Consulting Group, Boston, 2005., www.bcg.com
- [327] de Man, A-P., Roijakkers, N., & de Graauw, H. (2008). Managing alliance dynamics: The case of KLM and Northwest airlines, www.strategic-alliances.org/.../KLM-NWA.pdf
- [328] European Commission, (2009), Commission staff working document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_report_2009_en.pdf
- [329] European Commission (2002). Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs, No.3 http://www.planotecnologico.pt/document/regional_clusters_europe.pdf
- [330] Garcia-Castro, R. (2009). A Fuzzy– set Hierarchical Classification of Family Firms. Working papers. Carlos III University, Madrid. <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/5687/1/working%20paper%2009-03.pdf>
- [331] Gomes-Casseres, B., (2004). Alliance Strategy: Managing Beyond the Alliance, www.criticaleye.net
- [332] Harbison, R.J., Pekar, Jr.P., Viscio, A., & Moloney, D. (2000). The Allied Enterprise: Breakout Strategy for New Millenium, Booz-Allen & Hamilton Inc., www.smartalliances.com
- [333] Hellström, J. (2011). Conditional hypotheses in comparative social science: mixed-method approaches to middle-sized data analysis, Methodological Innovations Online, 6(2): 71-102. <http://www.pbs.plym.ac.uk/mi/pdf/31-08-11/5%20%20Hellstrom%20-%20pp71-102.pdf>
- [334] <http://klasteri.merr.gov.rs>
- [335] <http://klasteri.merr.gov.rs/Klasteri-u-Srbiji>
- [336] <http://klasteri.merr.gov.rs/Konkursi/Podsticaj-razvoja-klastera-u-2008.-godini2>
- [337] <http://www.associationforum.org/resources/practiceDetail.asp?objectID=3495>
- [338] <http://www.comtradeshop.com/Pages/franchising.aspx?id=2>
- [339] <http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=916&idissue=65&newlang=english>
- [340] http://www.spl.uni-koeln.de/fileadmin/documents/07_SS_2007/SBWL/Netzwerke/Session_08_Alliances_Multiple.pdf
- [341] http://www.toomanycars.info/CarRelationship/Car_Rel-Image2.html, 27.03.2009
- [342] http://www.wi.uni-muenster.de/wi/studieren/izi/ss05/IOS_networks_reader_SS05.pdf
- [343] Inter-Organizational Information Systems in the Internet Age, <http://flylib.com/books/en/2.361.1.65/1/>
- [344] Ketels, C., & Sölvell, Ö. (2006). Innovation Clusters in the 10 New Member States of the European Union, Europe INNOVA paper N° 1, European Commission Directorate General Enterprise and Industry.

- [345] Kraemer, K.L. & Dedrick, J. (2001). Dell Computer: Using E-Commerce to Support the Virtual Company, University of California, Irvine, http://www.crito.uci.edu/papers/2001/dell_ecom_case_6-13-01.pdf
- [346] Ragin, C. (2008b). User's guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis. <http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/download/fsQCAManual.pdf>
- [347] Ragin, C.C. (2005). From fuzzy sets to crisp truth tables. Working paper, University of Arizona, Tucson, available at http://www.compass.org/Raginfztt_April05.pdf.
- [348] Taddei Stradi, J. (2004). The evolution of alliances relevance in USA, DRUID 2004 Winter Conference, www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2004-926.pdf
- [349] www.cgcpmaps.com
- [350] www.rpk-ki.co.yu/download/fransizing.pdf
- [351] www.staralliance.com

SLIKE I TABELE

Slika 1: Međusobni odnos resursa, sposobnosti i kompetencija (Grant, 2002).....	21
Slika 2: Objašnjenje strateških alijansi sa aspekta koncepta baziranog na resursima- RBV.	22
Slika 3: Učenje, dinamičke sposobnosti i poslovne rutine (Zollo & Winter, 2002).....	25
Slika 4: Klasifikacija različitih organizacionih formi (Sydow, 1999; Zenger & Hesterly, 1997).....	27
Slika 5: Mreža najznačajnijih proizvođača iz automobilske industrije [341].....	30
Slika 6: Nove forme organizovanja (Sydow, 1999; Zenger & Hesterly, 1997)	32
Slika 7: Mreže kao rezultat organizacione virtualizacije.....	33
Slika 8: Karakteristike mreže (Siebert, 1999)	34
Slika 9: Opšti tipovi mreža (Riemer i dr., 2002)	37
Slika 10: Broker mreže vrednosti kao centralni entitet koji koordinira dinamičnu mrežu (Selz, 1999).....	37
Slika 11: Dell-ova mreža vrednosti (Kraemer & Dedrick, 2001)	39
Slika 12: Formiranje virtualne fabrike iz skupa članova mreže (Göransson & Schuh, 1997) 40	
Slika 13: Uloge u virtualnoj organizaciji (Göransson & Schuh, 1997)	41
Slika 14: Mrežna struktura lanca snabdevanja i tipovi interorganizacionih procesnih veza (Lambert i dr., 1998).....	43
Slika 15: Mreža alijansi kompanija iz avio industrije [349]	46
Slika 16: Evolucija pokretača alijansi (Harbison & Pekar, 1998)	47
Slika 17: Logika stvaranja vrednosti alijanse (Doz & Hamel, 1998)	50
Slika 18: Različite karakteristike stratejskih alijansi (Schilke, 2007).....	54
Slika 19: Kontinuum saradnje (Peng, 2009)	55
Slika 20: Forme saradnje (Mockler, 1999)	55
Slika 21: Strateške alijanse kao deo proširenog kontinuuma organizacije (Harbison & Pekar, 1998).....	58
Slika 22: Prikaz horizontalne, vertikalne i komplementarne alijanse (Hungenberg, 1998).	60
Slika 23: Alijanse između konkurentskih firmi (Dussauge & Garrette, 1999).....	61
Slika 24: Model dijamanta (Porter, 2000).....	67
Slika 25: Klaster kao proces evolucije (Sternberg & Litzenberger, 2004)	68
Slika 26: Operativni klasteri u Republici Srbiji [336]	71
Slika 27: Jedinični franšizni sistem (desno) (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997).....	77

Slika 28:	Višejedinični franšizing sistem (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)	77
Slika 29:	Razvojna franšiza (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)	78
Slika 30:	Sekvencijalni višejedinični franšizing (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997)	78
Slika 31:	Master franšizing (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997).....	79
Slika 32:	Regionalni direktor (Kaufmann & Sang, 1995, Roh & William, 1997).....	80
Slika 33:	Sveobuhvatni okvir upravljanja mrežama (Riemer i Klein, 2006).....	84
Slika 34:	Organizacija mreže (Riemer i Klein, 2006).....	87
Slika 35:	Upravljanje mrežama sa aspekta firme (Riemer i Klein, 2006)	88
Slika 36:	Metodologija formiranja alijansi (Harbison & Pekar, 1998).....	89
Slika 37:	Strukturirani proces upravljanja alijansama (Cools & Roos, 2005)	91
Slika 38:	Arhitektura strategije alijansi (Bamfordi dr., 2003)	92
Slika 39:	Opšti koncept usaglašenosti (Douma i dr., 2000).....	95
Slika 40:	Portfolio alijansi Starbucks Coffee-a (Kuglin & Hook, 2002)	104
Slika 41:	Tipovi strategija alijansi (Hoffmann, 2007)	108
Slika 42:	Cisco-va služba za alijanse [340]	110
Slika 43:	Matrica alijansi Royal Philips Electronics-a (Cools & Roos, 2005)	111
Slika 44:	Mehanizmi koordinacije alijansi (Hoffmann, 2005)	112
Slika 45:	Model životnog ciklusa strateških alijansi (Dussauge & Garrette, 1999)	113
Slika 46:	Okruženje mreže (Riemer i Klein, 2006)	113
Slika 47:	Kontigentni faktori (Albers & Zajac, 2007)	117
Slika 48:	IBM-ova inovativna mreža u periodu od 1991-1992. godine (Dittrich i dr., 2007)	121
Slika 49:	IBM-ova inovativna mreža u periodu od 1996-1997. godine (Dittrich i dr., 2007)	122
Slika 50:	Mreža inovacije IBM-a u periodu od 2001 do 2002. godine (Dittrich i dr., 2007)	123
Slika 51:	Forme upravljanja mrežom (Kenis & Provan, 2009)	132
Slika 52:	Organizacioni model alijanse (Albers & Zajac, 2007)	135
Slika 53:	Primarna konfiguracija (Albers, 2007).....	138
Slika 54:	Konfiguracija senata (Albers, 2007).....	140
Slika 55:	Tehnokratska konfiguracija (Albers, 2007).....	142
Slika 56:	Advokatska konfiguracija (Albers, 2007).....	144
Slika 57:	Komitetska konfiguracija (Albers, 2007)	147
Slika 58:	Centralizacija organizacione strukture alijanse (Albers, 2005).....	151
Slika 59:	Horizontalno specijalizovana organizaciona struktura alijanse (Albers, 2005)..	153
Slika 60:	Organizaciona struktura u osnovi proširenog sporazuma o alijansi između KLM i Northwest-a, 1997- do danas	155
Slika 61:	Balanced scorecard mreže (Jehle, 2002)	164
Tabela 1:	Tipologija istraživanja interorganizacionih mreža (Provan i dr., 2007)	8
Tabela 2:	Pregled teorija strateških alijansi (delimično po Barringer & Harrison, 2000)	15
Tabela 3:	Karakteristike tržišta, mreža i hijerarhija (Powell, 1990).....	18
Tabela 4:	Klasifikacija opštih tipova mreža (Riemeri dr., 2002)	36
Tabela 5:	Motivi i ciljevi strateških alijansi	47

Tabela 6: Tipični ciljevi partnerstva tokom životnog ciklusa organizacije (Doz & Hamel, 1998).....	53
Tabela 7: Distinktivne karakteristike struktura strateških alijansi (Das & Teng, 2001).....	57
Tabela 8: Tipovi resursa i strukturne preferencije organizacije (Das & Teng, 2000)	58
Tabela 9: Tipovi strateških alijansi i razlozi koji su osnova njihovog konstituisanja (Gupta & Singh, 1991).....	59
Tabela 10: Tipologija alijansi (Rangan i Yoshino, 1996).....	60
Tabela 11: Tipologija alijansi između konkurentskih organizacija (Dussauge & Garrette, 1999).....	63
Tabela 12: Kategorije alijansi (Cobianchi, 1994; Kuglin & Hook, 2002).....	64
Tabela 13: Podaci o klasterima u drugoj fazi razvoja u Republici Srbiji [335].....	72
Tabela 14: Kapitalne i nekapitalne alijanse IBM-a (Dittrich i dr., 2007).....	123
Tabela 15: Novi partneri u mreži inovacije IBM-a u poređenju sa pet najjačih konkurenata (Dittrich i dr., 2007).....	124
Tabela 16: Poređenje kontigentnog i konfiguracionog pristupa (Meyer i dr., 1993)	130
Tabela 17: Tenzije u mreži (Provan & Kenis, 2008).....	134
Tabela 18: Konfiguracije pet sistema organizacije alijanse (Albers, 2010)	148
Tabela 19: Uloge i pozicije upravljanja alijansama (Hoffmann, 2005).....	153
Tabela 20: Formalni i neformalni mehanizmi kontrole u interorganizacionim odnosima (Dekker, 2004).....	158
Tabela 21: Kriterijumi evaluacije za merenje performansi portfolia alijansi	163
Tabela 22: Skup firmi koje ostvaruju visoke performanse (kvantitativno izražene) po osnovu ulaganja u interorganizacionu formu.....	175
Tabela 23: Ajtemi u skupu velikih interorganizacionih formi i skupu IOF-i koje čine velike organizacije	176
Tabela 24: Ajtemi u skupu visoko vertikalno centralizovanih interorganizacionih formi.....	178
Tabela 25: Ajtemi u skupu tehnokratskog mehanizma koordinacije.....	179
Tabela 26: Ajtemi u skupu razrađenog sistema kontrole.....	180
Tabela 27: Ajtemi u skupu razvijenog sistema podsticaja.....	181
Tabela 28: Analiza neophodnih uslova za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno iskazanih) firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi	183
Tabela 29: Smanjena tablica istine	184
Tabela 30: Kompleksno rešenje za ostvarenje visokih performansi (kvantitativno izražen ROI) firmi članica učešćem u interorganizacionoj formi (dva kontigentna faktora, dimenzije interorganizacione strukture i mehanizmi upravljanja).....	185
Tabela 31: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse ROI (kvalitativno izražene) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama primarnog modela)	186
Tabela 32: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama primarnog modela)	187
Tabela 33: Rezultati konzistentnosti i pokrivenosti dobijenih konfiguracija u odnosu na dimenzije ostvarenih visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica IOF-e.....	188
Tabela 34: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica IOF-e (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela senata).....	189

Tabela 35: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacione konfiguracije (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela senata)	189
Tabela 36: Rezultati konzistentnosti i pokrivenosti dobijene konfiguracije u odnosu na dimenzije ostvarenih visokih performansi (kvalitativno izraženih) firmi članica IOF-e	190
Tabela 37: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama tehnokratskog modela)	191
Tabela 38: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) firmi članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama tehnokratskog modela)	191
Tabela 39: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta)	193
Tabela 40: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5).....	193
Tabela 41: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5a)	194
Tabela 42: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5a)	194
Tabela 43: Smanjena tablica istine za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5b).....	195
Tabela 44: Kompleksno rešenje za ostvarene visoke performanse (kvalitativno izražen ROI) organizacija članica interorganizacionih konfiguracija (u zavisnosti od postojanja / odsustva uslova u skladu sa pretpostavkama modela komiteta- H5b).....	195

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Слобода Прокић

број индекса _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Интерорганизациони дизајн

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 15.11.2015.

Слобода Прокић

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Слобода Прокић

Број индекса _____

Студијски програм Менаџмент

Наслов рада Интерорганизациони дизајн

Ментор проф. др Ондреј Јашко

Потписани/а Слобода Прокић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 15.11.2015.

Слобода Прокић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Интерорганизациони дизајн

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално

3. Ауторство – некомерцијално – без прераде

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 15.11.2015.

Слобода Прокић

1. Ауторство - Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.