

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović

Viši asistent

Katedra za ekonomiku poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

E-mail: bmorice@efzg.hr

STRATEŠKI PRISTUP UMREŽAVANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 65.017.2/3:004.7

JEL klasifikacija / JEL classification: JEL: L22, L86

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. listopada 2012. / October 23, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. lipnja 2013. / June 10, 2013

Sažetak

Mrežni odnosi igraju značajnu ulogu u poduzetničkom procesu i predstavljaju bitan čimbenik gospodarskog razvoja. Unatoč strelovitom razvoju mrežnih teorija, na sistematiziran način znanstvena literatura ne pruža strateški pristup konceptu mrežnih odnosa među malim i srednjim poduzećima. Zato je ovim člankom detaljno objašnjen koncept mreža i mrežnih aktivnosti s posebnim naglaskom na dugoročne oblike mrežnih odnosa. Pružen je prikaz tržišno najučestalijih oblika strateških mrežnih odnosa među malim i srednje velikim poduzećima, pri čemu su opisane najznačajnije prednosti i nedostaci navedenih poslovnih odnosa. Članak pruža vrijedan doprinos znanstvenicima u ranoj fazi istraživačkog rada zainteresiranim za područje interorganizacijskog povezivanja i umrežavanja.

Ključne riječi: mreža, strateško umrežavanje, vrste mrežnih odnosa, mala i srednja poduzeća

1. UVOD

Promjene uzrokovane globalizacijom i razvoj novih tehnologija izravno su utjecali na preoblikovanje organizacijskih struktura, čineći ih tanjim, decentraliziranim i fleksibilnijim. Odgovor na navedene promjene pronašao se u obliku mreža kao fleksibilnog, dinamičnog i učinkovitog oblika organizacijske strukture. Iz tog su razloga svi gospodarski sektori prošla tri desetljeća obilježeni dramatičnim rastom mrežnih aktivnosti i raznovrsnim oblicima interorganizacijskog povezivanja. Mrežni odnosi predstavljaju viši i razvijeniji oblik tradicionalnog odnosa između kupca i prodavača pošto se zasnivaju na povjerenju i dugoročnoj privrženosti (Cook, 1996). Mreže je moguće odrediti kao strukture više ili manje dugotrajnih veza među poduzećima ili među organizacijskim jedinicama poduzeća (Nooteboom, 1999). Iz navedene definicije proizlazi da se mreže mogu oblikovati „unutar poduzeća, između poduzeća“ i „njihovom kombinacijom“. Veze među poduzećima mogu biti unilateralnog ili bilateralnog karaktera i njima se razmjenjuju proizvodi, usluge, resursi i vlasnički udjeli, provode kontrolne aktivnosti, i odvijaju se komunikacijske i kooperacijske aktivnosti. Poduzeća koja se opredijele za dugoročni mrežni odnos implicitno ukazuju da mogu ostvariti veće strateške koristi suradnjom nego kompetitivnošću (Provan i Human, 1999). U mrežnom odnosu informacije se slobodnije razmjenjuju, pa dolazi do pada oportunističkog djelovanja. Smanjenje oportunizma djelomično proizlazi iz činjenice da poduzeće suradnjom ostvaruje značajne koristi, ali većim dijelom iz straha od mogućih sankcija koje izravno nanose golemu štetu poslovnoj reputaciji poduzeća (Provan, 1993).

Znanstvenici iz različitih disciplina, kao što su: organizacijsko ponašanje, lokalni ekonomski razvoj, menadžment, industrijska politika, poslovna ekonomija i dr., proučavali su tematiku umrežavanja malih i srednje velikih poduzeća, te su svojim radom značajno pridonijeli razvoju znanstvenog područja interorganizacijskog djelovanja. Provođenjem mnogobrojnih empirijskih istraživanja nepobitno su dokazali da društvene i interorganizacijske mreže omogućuju malim i srednjim poduzećima uspješnije pokretanje poslovnih pothvata, te brže ostvarenje konkurentskih prednosti (Butler i Hansen, 1991; Birley, 1985; Greve, 1995). Analizirani su različiti aspekti odnosa između mreža malih poduzeća i njihove poslovne uspješnosti, pri čemu je svaki istraživač navedeni odnos promatrao iz svojeg kuta gledišta, ovisno o pripadajućoj istraživačkoj disciplini. Prva skupina autora proučavala je modele poslovnih zona, sa svrhom analiziranja mrežnih odnosa malih i srednjih poduzeća i njihovog utjecaja na lokalni ekonomski razvoj (Axelsson i Easton, 1992; Piore i Sabel, 1984; Schiavone, 2004; Alberti et al., 2008; Perry, 2005; Rosenfeld, 2002; Gordon i McCann, 2000; Beacttini, 1990; Golinelli i Dezi, 1997; Markusen, 1996). Druga skupina autora koristila se poduzetnikovim mrežnim vezama kako bi objasnila razvoj pojedinačnih poduzeća (Pfeffer i Salanick, 1978; Beije i Groenewegen, 1992; Hakansson, 1987; Hakansson i Johanson, 1992; Johanson i Mattsson, 1987; Moller i Wilson, 1995). Treća skupina istraživača koristila se navedenim konceptom da bi analizirala formalne mrežne oblike, kao što su:

strateški savezi i strateška zajednička ulaganja (Scott, 1992; Zucker, 1988; Brock, 2003; Wallace, 2004; Bennett, 1997; Elmuti i Kathawala, 2001; Gulati, 1995; Parkhe, 1993; Mody, 1993; Pisano, 1989; Zagnoli, 1987). Četvrta skupina je, koristeći se konceptom umrežavanja, proučavala različite oblike neformalnih mrežnih odnosa među pojedincima, poduzećima i drugim organizacijama (Dwyer et al., 1987; Heide, 1995; Birley, 1985; Birley i Cromie, 1988; Granovetter, 1985; Johannisson, 1988; Ostgaard i Birley, 1996; Uzzi, 1999). Međutim, iako u znanstvenoj literaturi postoji mnoštvo različitih istraživanja koja opisuju mrežne odnose, sam koncept umrežavanja malih i srednjih poduzeća nije dostatno istražena, kako u teorijskom, konceptualnom tako ni u metodološkom smislu. Zato je svrha ovog članka detaljnije objasniti koncept umrežavanja i mrežnih veza malih i srednje velikih poduzeća.

2. UMREŽAVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Koncept mreža i umrežavanja¹ ima svoje korijene u sociologiji i antropologiji kao znanstvenim disciplinama, a kasnije je korišten i u istraživanjima organizacijskog ponašanja i poduzetništva. Koncept mreža moguće je definirati kao specifičan skup veza i odnosa između različitih skupina, pri čemu se unutar pojedinačnog skupa razvijaju specifični tipovi odnosa (Anderson i Weitz, 1992; Dyer, 1996; Curran et al., 1993; Donckels i Lambrecht, 1995; Johannisson, 1986; Jarillo, 1998; Zaheer, McEvily i Perrone, 1998). Na mreže je moguće gledati kao na društvene odnose između osoba, skupina, organizacija, različitih zajednica, pa čak i između različitih naroda. Međutim, u postojećoj znanstvenoj literaturi moguće je pronaći dvije različite perspektive gledanja na koncept mreža i umrežavanja. Prva perspektiva promatra mreže i umrežavanje u terminima odnosa koji se odvijaju u internoj organizaciji velikih poduzeća, dok druga perspektiva promatra mreže i umrežavanje kao dinamičan proces koji se odvija među malim i srednjim poduzećima, pri čemu mrežne aktivnosti predstavljaju nužan preduvjet njihova uspješnog razvoja (Wilkinson, 2008). Promatrajući mreže iz druge perspektive u literaturi postoje i dva značajna pravca. Prvi pravac promatra interakciju mreža poduzeća, pri čemu je jedinica proučavanja mreža (Burt, 1997; Grandori i Soda, 1995; Gray, 1985; Lazerson, 1995; Hakansson i Johanson, 1993; Powell et al., 1996; Walker et al., 1997). S druge strane, drugi pravac kao jedinica proučavanja uzima poduzeće i promatra interakciju malih i srednjih poduzeća. Zapravo drugi pravac se usredotočuje na razumijevanje toga kako poduzeće razvija svoju mrežu, kako upravlja mrežom i koji su rezultati takvog djelovanja (Aldrich i Zimmer, 1986; Birley, 1985; Dubini i Aldrich, 1991).

¹ U literaturi se, kao i ovom članku, termin "umrežavanje" i termin "mreža" koriste kao sinonimi, međutim potrebno je istaknuti osnovnu razliku među njima. Umrežavanje se odnosi na sve oblike neformalnih i osobnih odnosa kojima poduzetnici ostvaruju koristi za poduzeće te predstavlja osnovni dio procesa formiranja mreže, dok mreža predstavlja formalnu i neformalnu kooperaciju između poduzeća kojom se poduzeća eksplicitno obvezuju da u određenoj mjeri međusobno surađuju te da u određenoj mjeri međusobno ovise jedno o drugome.

Postoje brojne definicije i brojni pogledi na problematiku mreža i procesa umrežavanja. Međutim, koncept mreža osim interorganizacijskih odnosa obuhvaća i poduzetnikove odnose s eksternim igračima. Odnosno, mreže malih i srednjih poduzeća moguće je odrediti kao dugoročne odnose² između vlasnika i eksternih igrača (pojedinaca i poduzeća) s ciljem pribavljanja informacija, resursa i podrške (Gulati, Nohria i Zaheer, 2000; Dyer, 1997; Aldrich i Zimmer, 1985; Birley, 1985; Johannisson, 1988). Mreže je moguće odrediti kao labave sustave s nejasno određenim granicama, kao odnose između pojedinaca, skupina i organizacija i kao dinamične sporazume koji neprestano evoluiraju i prilagođavaju se nastalim promjenama u okruženju (Johannisson, 1986; Dubini i Aldrich, 1991). Mreže predstavljaju organizacijski oblik isprepleten međusobno recipročnim odnosima koji se nalazi između interne okoline poduzeća i tržišta. Mreže ne predstavljaju homogeni oblik organizacije, već skup jakih i slabih veza³ među poduzećima koji se neprestano mijenjaju ovisno o tržišnim prilikama i promjenama u okolini. Snaga veza najčešće ovisi o prijašnjim kontaktima, homogenosti te učestalosti kontakta. Nooteboom (1999) veze među poduzećima dijeli na vertikalne, horizontalne i dijagonalne veze. Vertikalne veze odnose se na razmjenu proizvoda i usluga između dobavljača i korisnika unutar lanca vrijednosti. Korištenjem zajedničkim resursima proizvodnje i distribucije, horizontalnim vezama dolazi do spajanja komplementarnih i supstitutivnih proizvoda, dok se dijagonalnim vezama spajaju različiti proizvodi koji mogu biti komplementarni glede istraživanja, marketinga ili distribucije.

O'Donnell (2004) promatra mrežne aktivnosti među malim i srednjim poduzećima u terminima (a) razine umrežavanja, (b) mrežne prokativnosti, te (c) snage mrežnih veza, pri čemu razina involviranosti poduzeća u mrežnim aktivnostima ovisi o poslovnim okolnostima i potrebama poduzeća. Budući da mala i srednja poduzeća ne raspolažu kapacitetom samostalnog financiranja inovativnih i razvojnih projekata ona se opredjeljuju na ulazak u formalne ili neformalne mrežne odnose kako bi bila u mogućnosti ostvariti inovacije proizvoda i usluga, razmjenjivati istraživačke spoznaje, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na tržištu, itd. Drukčije rečeno, kooperativne strategije pružaju malim i srednjim poduzećima razne mogućnosti daljnjeg rasta i razvoja (Das i Rahman, 2002).

² Odnosi među poduzećima mogu se protezati od tržišne transakcije (eng. arm's length relationship) pa sve do trajnih odnosa (eng. embedded relationship) (Baker, 1990; Uzzi 1997). Za odnose tržišne transakcije karakteristično je da su oni neučestale transakcije i da funkcioniraju bez nekog značajnijeg osobnog ili društvenog kontakta među poslovnim stranama. S druge strane, trajni odnosi ili trajne veze predstavljaju dugoročne društvene kontakte koji se mogu odrediti učestalošću poslovnih transakcija među poslovnim stranama. Iz spomenutoga proizlazi da trajni društveni odnosi oblikuju ekonomsku interakciju među poduzećima i predstavljaju vrijedan poslovni resurs. Uz pomoć društvenih mreža poduzetnik je u mogućnosti prepoznati nove poslovne ideje, nove proizvode i nova tržišta, te preuzeti veće razine rizika kako bi u uvjetima nesigurnosti povećao izgleda ostvarenja pozitivnoga poslovnog rezultata (Baker, 1990; Gulati, 1999; Gulati i Gargiulo, 1999).

³ Jake veze predstavljaju poduzetnikove odnose s obitelji, prijateljima i bliskim poslovnim partnerima, dok slabe veze predstavljaju poduzetnikove odnose s poznicima, klijentima, poslovnim partnerima i prijateljima prijatelja.

U literaturi postoje brojne kategorizacije mreža, no ovdje su izdvojene najzastupljenije. Szarka (1990) je podijelio mreže na tri skupine: (1) mreže razmjene, (2) komunikacijske mreže te (3) društvene mreže. Mreže razmjene određuju se kao komercijalne transakcije između malih i srednjih poduzeća i drugih organizacija. Mreže razmjene dalje se mogu podijeliti na: (a) proizvodne mreže, (b) simboličke mreže i (c) personalne mreže (Johannisson, 1987). Proizvodne mreže nastaju između trgovinskih poduzeća pri čemu transakcije predstavljaju osnovu definiranja veze, a mogu biti u obliku informacija te materijalnih, financijskih i ljudskih resursa. U proizvodnim mrežama veze su impersonalne. Simboličke mreže proizlaze iz društvenog povezivanja, pri čemu su veze personalne, latentne i slabe, dok se s druge strane personalne mreže temelje na istinskom i obostranom prijateljstvu (Johannisson, 1987). Komunikacijska mreža predstavlja skup organizacija i pojedinaca s kojima poduzeće ima netrgovinske veze poput konzultanata, banaka, lokalne i središnje državne uprave, pri čemu komunikacija može biti formalne ili neformalne prirode, tj. odnosi su karakterizirani službenim i poluslužbenim tijekomima informacija (Aldrich i Whetten, 1981). Društvene mreže odnose se na mreže koje se oblikuju s obitelji, prijateljima i poznicima.

Drukčiju kategorizaciju mreža nude Birley (1985), koji mreže dijeli na formalne i neformalne, te Curran et al. (1993), koji mreže dijele na dobrovoljne, prisilne i potporne. Formalne mreže predstavljaju odnose s bankama, računovodstvenim servisima, lokalnim gospodarskim komorama, itd., dok neformalne mreže predstavljaju veze s članovima obitelji, prijateljima, kolegama, prijašnjim poslodavcima i poznicima (Birley, 1985). Dobrovoljne mreže odnose se na mrežne odnose u koje poduzeća dobrovoljno ulaze, kao što su veze s lokalnom gospodarskom komorom, neprofitnim organizacijama, raznovrsnim sportskim i rekreativnim klubovima, itd. Prisilne mreže su one mreže kojima poduzeće jednostavno mora pripadati ukoliko želi preživjeti i uspješno poslovati. Potporne mreže predstavljaju mrežne veze s organizacijama koje opskrbljuju poduzeće poslovnim savjetima, informacijama i kapitalom, kao što su: banke, različite agencije, poslovni savjetnici, itd. (Curran et al., 1993).

Rosenfeld (1999) klasificira mreže na čvrste i meke mreže, pri čemu se čvrste mreže odnose na male, zatvorene, često formalno povezane mreže poduzeća, koja zajedničkim radom nastoje ostvariti unaprijed postavljene ciljeve, dok se meke mreže odnose na neformalne odnose poduzeća kojima se nastoje riješiti određeni problemi, ostvariti smanjenje troškova i ostvariti razmjena informacija i znanja. Butler i Hansen (1991) odredili su tri tipa mreža: društvene mreže, poslovno fokusirane mreže i interorganizacijske strateške mreže. Navedeni autori smatraju kako su u početnoj fazi razvoja poduzeća upravo društvene mreže te koje poduzetnika dovode u kontakt s novim poslovnim idejama. Nakon toga, postepeno se razvijaju *poslovno fokusirane mreže* koje su pod utjecajem karakteristika poduzetnikove društvene mreže, dok *interorganizacijske strateške mreže* u fazi razvoja poslovanja ne samo da umanjuju rizik neuspjeha, već poduzeću pružaju brojne prednosti koje ono ne bi

bilo u mogućnosti samostalno ostvariti. Dakle, poduzetnici razvijaju mrežne odnose kako bi pribavili potrebne resurse i provodili određene aktivnosti, pri čemu je bitno naglasiti da mreže nisu statične, već dinamične prirode, iz čega proizlazi da se razvojem poduzeća razvijaju i mrežni odnosi.

3. VRSTE STRATEŠKIH MREŽNIH ODNOSA MEĐU MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Mrežne aktivnosti među poduzećima i organizacijama mogu poprimiti mnoštvo oblika. One se mogu kretati od neformalnih i kratkotrajnih odnosa pa sve do izrazito formalnih, detaljno strukturiranih, dugotrajnih odnosa u kojima su pojedina poduzeća čak u mogućnosti izgubiti svoju tržišnu prepoznatljivost, odnosno svoj javni identitet. U narednom dijelu teksta pružit će se iscrpan opis tržišno najprepoznatljivijih i najčešćih oblika dugoročnog umrežavanja poduzeća u suvremenom poslovanju.

3.1. STRATEŠKA PARTNERSTVA

Strateško partnerstvo predstavlja određeni oblik formalnog sporazuma između dvije (bilateralno partnerstvo) ili više (mrežno partnerstvo) strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva. Dakle, poduzeće je u mogućnosti unaprijediti svoje ključne kompetencije ulaskom u strateško partnerstvo s poduzećima koja imaju komplementarne sposobnosti. Odnosno, drukčije rečeno, da bi efektivna partnerstva bila u ravnoteži i da bi ispunjavala svoje prvotno zadane ciljeve moraju posjedovati kombinaciju sljedećih elemenata (Brock, 2003):

- *Podjela rizika.* Svaki partner snosi fer i razuman udio rizika u partnerstvu, pri čemu niti jedan partner nema disproporcionalni udio rizika.
- *Podjela resursa.* Svaki partner ulaže prikladnu razinu resursa, bilo da je to kapital, ljudski resursi, znanje, tehnologija i dr.
- *Podjela nagrada.* Svaki partner ravnopravno sudjeluje u nagradama te partneri zajednički rade na ostvarenju obostranih uspjeha.
- *Zajednička vizija.* Partneri dijele zajednički pogled na strategiju, ciljeve i rezultate strateškog partnerstva.
- *Zajedničke vrijednosti.* Partneri dijele zajednički sustav vrijednosti i zajedničku kulturu koji čine osnovu odnosa. Upravo zbog te zajedničke osnove partneri su u stanju rješavati eventualne probleme što u konačnici dovodi do daljnjeg jačanja i učvršćivanja zajedničkog odnosa.

Strateško partnerstvo često se smatra alatom za povećanje prodaje, rasta tržišnog udjela i rasta poduzeća. Međutim, većina partnerstva i saveza ne uspijevaju ostvariti svoje ciljeve. Zato, da bi bilo moguće izgraditi dugotrajan i učinkovit odnos u kojem će sve zainteresirane strane biti zadovoljne potrebno je preispitati elemente kao što su: povjerenje, definiranje misije i ciljeva, definiranje proizvoda, samoevaluacija, definiranje granica, pravni aspekti, izlazna strategija i dr. (Wallace, 2004).

Strateška partnerstva predstavljaju ključni element u različitim poslovnim strategijama. Nijedno poduzeće nije u mogućnosti sve raditi samostalno, zato partnerstva postaju značajni načini uz pomoć kojih se nude bolja rješenja i ostvaruje veća vrijednost za kupce, bolji pristupi novim tržištima i klijentima te razvoj znanja, sposobnosti i poduzeća u cjelini. Za svako poduzeće najvažnija prednost ulaska u strateško partnerstvo jest mogućnost natjecanja u onim poslovnim prilikama u kojima se inače ne bi bila u stanju samostalno natjecati. Tržišne prilike nastaju na tržištu uslijed nesigurnosti, kaosa, nedosljednosti, krivog tempiranja, zaostajanja ili vođenja u razvoju tržišta, tehnološkog razvoja i inercije. Da bi se krenulo u osvajanje tržišnih prilika, često je potrebno dodati nove vještine u poduzeće, a to je najjednostavnije napraviti udruživanjem s drugim poduzećima. Poduzetnici koji su u stanju prepoznati tržišne prilike prije konkurencije u mogućnosti su identificirati potencijalne partnere koji će im pomoći pri sastavljanju najboljeg tima za ostvarivanje navedene prilike.

3.2. STRATEŠKI SAVEZI

Strateški savezi predstavljaju koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva (Tipurić i Markulin, 2002). To su hibridne organizacijske strukture koje se nalaze između ugovornog odnosa tržišne transakcije te preuzimanja i spajanja. U strateškom savezu dva ili više poduzeća udružuju svoje resurse, tehnološke i financijske, kako bi ostvarili zajedničke poslovne ciljeve, a da pri tome ne dođe do njihovog spajanja. Sa strateškog stajališta, strateški savezi predstavljaju kooperativne sporazume između sadašnjih i potencijalno budućih konkurenata na tržištu. U njima se često opseg veza i kooperativne aktivnosti ograničuju detaljno razrađenim ugovornim odnosima.

Strateški savezi mogu se okarakterizirati kao vrlo fleksibilan dogovor koji naglašava suradnju, a kojim se nastoji pružiti odgovor na promjene u poslovnim okolnostima. Navedeno obično uključuje fluidnu situaciju koja naglašava spremnost na promjene tokom vremena, a ne isključivo detaljnu, nefleksibilnu i unaprijed definiranu dokumentaciju različitih očekivanja. Savezi posjeduju zajednička obilježja kontinuirane međuovisnosti, tj. stanja u kojem je jedan partner ranjiv od strane drugog partnera na čije ponašanje ne može utjecati. Moglo bi se reći da je sveobuhvatan motiv koji ujedinjuje sve saveze taj da svatko treba sposobnosti drugoga kako bi ostvario svoje vlastite interese.

Za mnoga poduzeća, strateški savezi pokazali su se učinkovitima kod ubrzanog razvoja, prodora na nova tržišta, povećanja produktivnosti i smanjenja rizika ulaganja. Strateški savezi također su pridonijeli većoj proizvodnosti, učinkovitosti i kvaliteti, dok su u isto vrijeme, umanjili pritiske glede potrebnog vremenskog plasmata na tržište i vremena potrebnoga za ostvarivanjem profita. U strateškim savezima, obje strane žele zajedničkom suradnjom pridobiti određenu prednost, kao što je pristup novim geografskim tržištima i resursima, podjela troškova ili rizika i razmjena tehnologije (Elmuti i Kathawala, 2001).

Gotovo se svi strateški savezi uklapaju u četiri osnovne klasifikacije: a) trgovinski, b) funkcionalni, c) dinamični ili d) vlasnički savezi. Trgovinski savez je jednostavan, ne predstavlja ništa više nego oblikovanje uglavnom pasivne prodaje i distribucije od strane kupaca i prodavača na temelju ugovornih odnosa. Funkcionalni savez integrira određene osnovne funkcije između dviju strana kako bi se ostvarili specifični ciljevi i kako bi se uspostavili funkcionirajući menadžerski odnosi. Funkcionalni savezi obično se koriste kako bi se nastavili ili unaprijedili istraživački i razvojni projekti, podijelili troškovi, osigurao geografski pristup tržištu, te općenito, unaprijedile distribucijske ili prodajne aktivnosti. Dinamični savez odnosi se na "skrivenu" imovinu dviju strana u pogledu vještina, znanja i sposobnosti potrebnih da bi se ostvarili zadani ciljevi. Primjeri "skrivenih imovina" su sposobnosti provođenja istraživanja i razvoja, vlastita tehnologija, organizacijske snage ili prihvaćenost na tržištu. U dinamičnom savezu, odabrana skrivena imovina je integrirana. Međutim, u mnogim slučajevima, stranke ne znaju točno koja će sredstva biti potrebna jer se struktura saveza gotovo uvijek razvija tijekom pregovora i početnih operativnih aktivnosti. Vlasnički savez je strateški savez u kojem jedan od partnera u savezu kupuje vlasnički udio u drugom partnerskom poduzeću. Navedeno vlasničko ulaganje obično se provodi izravnom kupnjom dionica putem privatne ponude. Iako nekapitalni aranžmani predstavljaju većinu saveza, vlasničko povezivanje nije rijetkost u oblikovanju saveza (Pisano, 1989; Zagnoli, 1987).

Postoje mnogi razlozi za oblikovanje saveza. U širem smislu, strateški savezi omogućuju kombiniranje odgovarajućih snaga svih partnera i unaprjeđuju konkurentsku poziciju svih partnera. Uobičajeno savezi zahtijevaju manje kapitala nego druge opcije kao što su spajanja, preuzimanja ili start-up. Savez također omogućava poduzećima bržu reakciju na dinamične tržišne uvjete, stavljajući partnere na pravi putu ostvarenja novih ciljeva. U prijašnjim razdobljima, savezi su se najčešće događali u segmentima zajedničkog istraživanja i razvoja, tehničke razmjene, koprodukcije, sporazuma o transferu tehnologija te ugovora o prodaji i distribuciji.

3.3. KLASTERI

Jedan od modela rasta gospodarskih subjekata svakako je povezivanje poduzeća u klastere. Klaster se može odrediti kao geografska koncentracija međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, partnera iz srodnih

djelatnosti i različitih institucija koji na određenim područjima djelatnosti međusobno surađuju. Klasteri predstavljaju oblik umrežavanja poduzeća kojim se na fleksibilan način pokreće razvoj malih i srednjih poduzeća, a samim time i razvoj lokalne zajednice i regije u cjelini. Budući da je razvoj klastera relativno složen proces, on iziskuje istovremenu suradnju predstavnika vlasti, poduzeća, jedinica lokalne samouprave, sindikata, financijskih institucija, obrazovnih institucija te različitih drugih organizacija. Koristeći geografsku blizinu, članice klastera svojim poslovnim aktivnostima stvaraju mnoge različite oblike pozitivnih eksternalija, kao što su: pristup specijaliziranom tržištu radne snage, jednostavniji pristup dobavljačima i klijentima, te lakši pristup poslovnim informacijama i novim znanjima. Međusobnom interakcijom sa svojim specijaliziranim kupcima i dobavljačima, članice klastera provode kontinuirane procese učenja, prelijevanja znanja i razmjene informacija (Porter, 1990). Geografski opseg klastera može se kretati od lokalne zajednice, regije, države, pa čak do međuregionalne i međudržavne suradnje, a njegova struktura ovisi o gospodarskom sektoru u kojem članice klastera posluju i o broju članica zainteresiranih za razvoj zajedničke strategije.

Klasteri se u literaturi često dijele na pojmove kao što su: industrijski klasteri, regionalni klasteri, vertikalni i horizontalni klasteri, čisto aglomeracijski klasteri, industrijski kompleksi, društvene mreže, itd. *Industrijski klasteri* predstavljaju mreže sastavljene od poduzeća, znanstvenih institucija i drugih organizacija, čije članstvo u klasteru predstavlja bitan element njihove poslovne konkurentnosti. Industrijske klasterne čine ona poduzeća među kojima postoji sustavna povezanost temeljena na komplementarnosti i sličnosti (Rosenfeld, 2002). Najvažnija karakteristika industrijskih klastera odnosi se na veze na kojima se temelje odnosi među članicama. Te veze mogu se odnositi na poveznice između industrije i drugih subjekata, na povezanost distribucijskih kanala i kupaca, te na poveznice s ostalim institucijama kao što su sveučilišta, instituti, istraživački centri i drugo. *Regionalni klasteri* imaju sve karakteristike industrijskih klastera pri čemu se osnovna razlika očituje u tome da oni predstavljaju geografski povezana poduzeća unutar određene regije. *Okomiti klasteri* odnose se na industrije u kojim postoji povezanost između kupca i prodavača, dok s druge strane, *vodoravni klasteri* uključuju poduzeća koja dijele zajedničko tržište, koriste zajedničku tehnologiju i ljudske resurse, te potražuju iste resurse. Kod *čisto aglomeracijskih klastera* ne postoji odanost ili neki specifičan odnos između poduzeća, tj. odnosi između kupaca i dobavljača kontinuirano se mijenjaju ovisno o trenutnim uvjetima na tržištu. Koristi od stvaranja klastera osjećaju sva poduzeća locirana unutar njegove zone utjecaja. Osnovni trošak ulaska odnosi se na visoke cijene zemljišta i nekretnina koje nastaju zbog snažne koncentracije aktivnosti. Unutar industrijskog kompleksa ne postoje dugoročni i predvidljivi odnosi među poduzećima. Poduzeća su zajednički izgrađena na odabranoj lokaciji prvenstveno zbog visokih troškova investicija u opremu i infrastrukturu. Mala poduzeća surađuju s velikim poduzećima isključivo kao njihovi kupci ili dobavljači. Društvene mreže predstavljaju klasterne interpersonlanih odnosa koji su izrasli na temeljima

zajedničkih vrijednosti, povjerenja i zajedničke kulture. Visoka razina povjerenja omogućuje recipročnu razmjenu među poduzećima s izostajanjem oportunističkog ponašanja. Poduzeća ne moraju strahovati od bilo kakvih vrsta odmazdi nakon što je došlo do određenih reorganizacija odnosa među poduzećima (Gordon i McCann, 2000).

Klasteri, kao novi globalni model razvoja malih i srednjih poduzeća, razvijaju se u onim područjima gdje je gospodarski razvoj već dosegao zavidnu razinu i gdje državne poticajne mjere tome pogoduju. Klasteri poduzeća mogu djelovati u istom gospodarskom sektoru ili u više komparativnih sektora pri čemu svojim postupcima pridonose gospodarskom razvoju, boljoj organizaciji i razvoju opsega poslovanja u jednoj ili više usko povezanih regija. Klaster kao oblik organizacije poduzeća omogućuje poduzećima da se brže razvijaju, da primjenjuju suvremene tehnologije i metode rada, te da izvlače maksimum iz svojih gospodarskih potencijala. U razvoju klastera snažnu ulogu igraju različita državna tijela te raznovrsne asocijacije koje kroz uspostavljanje veza, odnosa i dijaloga pomažu stvaranje suradnje između poduzeća, javnog sektora i nevladinih organizacija. Navedena suradnja poprima oblike kao što su ujednačavanje inicijativa i ciljeva, kreiranje kreditnih linija, udruženje kapitala, pronalazak sponzora, uspostavljanje edukacijskih programa, itd. Zasigurno se može reći kako sudjelovanjem u klasterima mala i srednja poduzeća mogu ostvariti različite prednosti, kao što su: povećanje proizvodnje i zapošljavanja, inovacijski zamah, jačanje stručnosti i know-howa, poboljšanje kvalitete i produktivnosti, povećanje izvoza, bolje korištenje potencijala kooperaciju, itd. Dakle, može se zaključiti kako klaster kao model razvoja gospodarstva povećava izvoz, potiče rast i zapošljavanje, potiče inovativnost i konkurentnost, te jača međuregionalnu suradnju.

3.4. PODUZETNIČKE ZONE

Poduzetničke zone predstavljaju regije u kojima se poslovna struktura sastoji od malih poduzeća koja su u lokalnom vlasništvu i koja isključivo donose poslovne odluke (odluke investicijskih i proizvodnih procesa) od lokalnog značaja (Marshall, 1922). Unutar takvog lokalnog područja gotovo je nemoguće postizanje ekonomija razmjera čime je gotovo onemogućeno nastajanje velikih poduzeća zbog čega se značajan dio transakcija odvija na osnovi dugotrajnih ugovornih odnosa. Marshall (1922) na poduzetničke zone gleda kao na relativno stabilne zajednice koje omogućuju stvaranje lokalnog kulturnog identiteta i razmjenu industrijskih vještina.

Beattini (1990) poduzetničke zone određuje kao društveno-teritorijalni entitet karakteriziran aktivnom prisutnošću društvene zajednice i populacije poduzeća unutar prirodno i povijesno definiranog područja. Beattini (1989) smatra nužnim da se poduzeća koja posluju unutar poduzetničke zone "stope" s lokalnim stanovništvom kako bi se poduzetničke zone bile u stanju kvalitetno razvijati. Pošto se dominantna aktivnost unutar poduzetničke zone odnosi na

industrijsku proizvodnju, time se poduzetnička zona diferencira od generičkog pojma "ekonomska regija". Uspjeh poduzetničke zone ovisi o izgradnji snažne mreže veza s krajnjim korisnicima, tj. krajnjim tržištima i o izgradnji imidža poduzetničke zone koji će se razlikovati od imidža pojedinih poduzeća unutar same zone. Pod pojmom poduzetničke zone skrivaju se mnogi različiti oblici organizacije rada i mnogi društveno-kulturološki odnosi. Tako se u literaturi može pronaći da se na poduzetničke zone gleda kao na određenu vrstu kognitivnog sustava koji je u stanju obraditi kompleksne informacije, stvoriti novo znanje te je stanju pokrenuti konverzijski proces kontekstualnog i znanstvenog know-howa u tehnološki i praktično primjenjivi know-how. Zato, u najširem smislu, poduzetničke zone mogu se definirati kao organizacijske strukture koje se temelje na povjerenju i kooperaciji. Prema Becattiniu (1990) osnovna obilježja koja određuju poduzetničke zone su:

- *Lokalna zajednica ljudi.* Najznačajnije obilježje lokalne zajednice očituje se kroz zajednički sustav vrijednosti što predstavlja osnovni preduvjet razvoja poduzetničke zone.
- *Populacija poduzeća.* Svako novoosnovano poduzeće unutar zone usko se specijalizira isključivo za jednu fazu ili za nekoliko faza pojedinoga proizvodnog procesa. Većina poduzeća unutar zone posluju unutar iste gospodarske grane, što ne isključuje postojanje poduzeća koja posluju u raznovrsnim komplementarnim industrijama.
- *Ljudski resursi.* Etika rada i odnos prema radu u poduzetničkoj zoni nalažu da svaki zaposlenik mora neprekidno tražiti onu vrstu posla koja najbolje odgovara njegovim ambicijama i njegovim sposobnostima. Najkvalitetniji zaposlenici ostaju unutar poduzetničke zone zato što se njihove vještine, sposobnosti i znanja cijene više nego izvan nje.
- *Tržište.* Koncentracijom u poduzetničkim zonama, poduzeća su u mogućnosti ostvariti snažniju pregovaračku moć glede nabave sirovina i materijala, te ujedno i lakšu mogućnost plasmana svojih proizvoda, čime su u stanju unaprijediti svoje poslovne rezultate.
- *Kompetitivnost nasuprot kooperacije.* Unutar poduzetničke zone dešavaju se značajni razmjeri horizontalne kompetitivnosti, dok s druge strane ujedno postoje i značajni razmjeri vertikalne kooperacije. Poduzeća koja ne obavljaju istu djelatnost spremna su međusobno surađivati, dok ona poduzeća koja obavljaju istu djelatnost međusobno su izrazito kompetitivno agresivna.
- *Tehnološka promjena.* Tehnološki napredak unutar poduzetničke zone predstavlja društveni proces koji postepeno evoluira razvojem samosvijesti o svim segmentima poslovanja poduzeća unutar zone, pri čemu se na tehnološku promjenu gleda kao na priliku koja će članicama zone omogućiti zadržavanje njihovih postojećih tržišnih pozicija.

Poduzetnička zona predstavlja čisti primjer eksterne mreže poduzeća lociranih na određenom geografskom području koja rade i surađuju unutar istog lanca vrijednosti. Unutar navedenog teritorija, svako poduzeće zaduženo je za određeni dio proizvodnog procesa čime se maksimizira učinkovitost trgovinskih odnosa među poduzećima unutar istog lanca vrijednosti (Golinelli i Dezi, 1997). Poduzetničke zone možemo objasniti i promatrajući ih iz dvije perspektive. *Prva perspektiva* promatra poduzetničke zone kao koncentraciju usko specijaliziranih poduzeća određenog gospodarskog sektora pri čemu unutar poduzetničke zone dolazi do oblikovanja različitih oblika interorganizacijskih odnosa (vertikalni, horizontalni i dijagonalni). S druge strane, *druga perspektiva* poduzetničke zone promatra kroz prizmu veličine poduzeća zato što su poduzetničke zone sastavljene pretežito od mnoštva malih i srednjih poduzeća, čime upravo njihova mala veličina omogućuje organizacijsku fleksibilnost što u konačnici dovodi do bolje poslovne uspješnosti cjelokupne zone.

3.5. VIRTUALNE ORGANIZACIJE

Virtualne organizacije predstavljaju kooperativni oblik pravno neovisnih poduzeća, institucija ili pojedinaca koji svoje poslovanje temelji na poslovnom razumijevanju, pridonoseći većinu svojih temeljnih kompetencija horizontalnoj i/ili vertikalnoj kooperaciji, pri čemu se prema okolini pojavljuju kao jedinstvena poslovna jedinica (Arnold, 1995). Virtualne organizacije su dinamični, privremeni i vremenski ograničeni organizacijski savezi jasno identificirani prema klijentima kao potpuna i jedinstvena organizacija (Jagers, Jansen i Steenbakkens, 1998). Na virtualne organizacije promatra se kao na geografski disperzirane organizacije koje se povezuju korištenjem suvremenih komunikacijskih tehnologija, te zajednički rade na zadovoljenju želja i potreba potrošača (Colky, Colky i Young, 2002).

Virtualne organizacije predstavljaju skup poslovnih jedinica u kojima dolazi do interakcije između zaposlenika i radnih procesa kako bi se obavljali poslovi koji su korisni svima (Porter, 1990). Virtualne organizacije omogućuju povezivanje organizacijskih i individualnih ključnih kompetencija kada je to potrebno, te jednako tako i njihovo razilaženje kada za takvo zajedničko djelovanje više nema potrebe. Oblikovanjem virtualne organizacije njene članice u mogućnosti su ostvariti bržu kreaciju novih proizvoda, smanjiti rizičnost traženja novih prilika, povećati vidljivu veličinu poduzeća, te skratiti proizvodne cikluse oslanjajući se na sinergije ključnih kompetencija svih njenih članica. Campbell (1999) virtualne organizacije dijeli na: interne mreže, stabilne mreže, dinamične mreže i web poduzeća. Thompson (1967) smatra da virtualne organizacije treba promatrati kao instrument ili platformu koja omogućuje ljudima, skupinama, organizacijskim jedinicama i poduzećima razvijanje kolektivnih ili koncentriranih akcija. Dakle, virtualna organizacija može se promatrati kao platforma koja koordinira tijek i procesira informacije i

komunikaciju s ciljem omogućavanja kolektivnog djelovanja između određenih skupina.

Članice virtualne organizacije prvenstveno su motivirane ostvarenjem povećanih ekonomskih učinaka, te ujedinjuju svoje ključne sposobnosti gotovo bez ikakvog institucionalnog ili kontrolnog mehanizma. Članice smatraju da kroz virtualnu organizaciju mogu postići konkurentske prednosti ujedinjavanjem pojedinačnih resursa i različitih kompatibilnih ključnih sposobnosti na učinkovitiji način nego što bi to bila u stanju ostvariti kroz klasične organizacijske oblike (Kolaković, 2010).

3.6. SAZVIJEŽDA PARTNERSTVA

Koncept sazviježda partnerstva⁴ u literaturi prvi spominje Gomes (1996) kako bi opisao skupine poduzeća koja su međusobno povezana različitim oblicima partnerstva te koja dijele zajedničke strateške ciljeve. Sazviježda predstavljaju saveze između više autonomnih poduzeća pri čemu dolazi do nadmetanja između različitih sazviježda za klijente ili članove unutar iste ili sličnih industrija (Gomes, 1994). Navedeni oblik savezništva u literaturi je moguće pronaći u raznovrsnim industrijama, kao što su: izrada osobnih računala i mikroprocesora, telekomunikacije, financijske usluge, te promet i veze. Sazviježda se razlikuju od jednostavnih, dvočlanih partnerstva zato što ona predstavljaju kolekciju mnoštva takvih partnerstva među igračima u određenoj industriji, dok se bilateralni savezi uglavnom fokusiraju na određenu specifičnu domenu poslovanja (Das i Teng, 2002). Također, oblikovanjem sazviježda uglavnom dolazi do odmaka kompetitivnog djelovanja i to od poduzeća prema skupinama poduzeća (Gomes, 1994). Iz tog razloga, oblikovanje sazviježda može imati dalekosežne strateške posljedice za poduzeće jer buduća uspješnost poduzeća uvelike može ovisiti o izboru skupine kojoj će se poduzeće pridružiti (Gomes, 1996; Gulati, 1998).

Osnivanjem sazviježda poduzeća nastoje ostvariti određene osnovne strateške ciljeve, kao što su (Gomes, 2003):

- *Povezivanje tržišta.* Poduzeća ponekad oblikuju sazviježda da bi se povezala s tržištima, te u tom procesu omogućuju kupcima širu geografsku pokrivenost.
- *Udruživanje vještina.* Poduzeća oblikuju sazviježda da bi okupila na jednom mjestu različita znanja i vještine, te čak i pokrenula potpuno novi poslovnih poduhvat.

⁴ eng. alliance constellations

- *Stvaranje impulsa*. Sazviježđa se koriste da bi se na tržištu stvorio određeni impuls ili zamašnjak kojim se nastoji postići da kupci, dobavljači ili konkurenti prihvate novu tehnologiju ili poslovni protokol.
- *Smanjenje troškova*. Ponekad poduzeća oblikuju sazviježđa da bi smanjila troškove.
- *Raspodjela rizika*. Poduzeća ulaze u višestruke partnerske odnose da bi raspodijelila velike investicije ili rizike.

Prema ovom konceptu, tradicionalna kompetitivnost među poduzećima zamijenjena je kompetitivnošću između sazviježđa, pri čemu sazviježđe predstavlja jedinicu promatranja međuodnosa. S tim u svezi mogu se identificirati određeni ključni atributi koji su karakteristični za konkurentski položaj sazviježđa. Strukturni atributi odnose se na broj poduzeća koja su uključena u sazviježđe, te na samu strukturu sazviježđa koja može varirati od centralizirane do decentralizirane strukture. U svojoj osnovi sazviježđe pruža svojim članicama fleksibilne mogućnosti pristupa specijaliziranim znanjima, vještinama i imovini, bez da su prisiljene internalizirati cjelokupan lanac vrijednosti (Gomes, 1996). Budući da svaka članica ima određene veze i kontakte izvan samog sazviježđa, članice su u mogućnosti efektivnije upravljati različitim potrebama unutar samog sazviježđa. Zato, upravo udruživanjem raznih specifičnih oblika imovine koju svaka članica unosi u sazviježđe te njihovim zajedničkim djelovanjem dolazi se do postizanja sinergijskih efekata unutar sazviježđa. Gomes (1996) ističe da kompleksnost upravljanja raste kako raste i broj članica unutar sazviježđa, prvenstveno zato što time dolazi do sve većih interesnih razilaženja među samim članicama, pa je zato kvalitetno upravljanje poslovnim aktivnostima i odnosima između članica od ključne važnosti.

Literatura navodi postojanje dva oblika sazviježđa: eksplicitna sazviježđa i implicitna sazviježđa (Mequita i Lazzarini, 2008). *Eksplicitna sazviježđa* predstavljaju formalne i javno poznate sporazume kojima se obuhvaćaju sve članice sazviježđa, pri čemu su to uglavnom opći sporazumi s generalnim ciljevima. Eksplicitna sazviježđa javno su poznata, te su u većini slučajeva povezana sa imenom određenog brenda, pri čemu članice zadržavaju svoju pravnu samostalnost, te su uključena u procese upravljanja skupinom. S druge strane, *implicitna sazviježđa* predstavljaju neformalna grupiranja poduzeća na tako da članice implicitnog sazviježđa međusobno imaju relativno više bilateralnih veza nego što to imaju s poduzećima izvan sazviježđa (Nohria i Garcia-Pont, 1991). U nekim slučajevima implicitna sazviježđa mogu biti i proširene verzije eksplicitnih sazviježđa tako da su u njima uključena poduzeća koja imaju izravne ili neizravne veze s ključnim članovima eksplicitnih sazviježđa.

4. PREDNOSTI I NEDOSTACI STRATEŠKOG UMREŽAVANJA

Sudjelovanjem u aktivnostima umrežavanja poduzeće može ostvariti brojne prednosti koje u konačnici mogu pridonijeti njegovom boljem poslovnom rezultatu. Međutim, sudjelovanje u navedenim aktivnostima može prouzročiti poduzeću i određene neželjene i negativne posljedice. Prednosti i nedostatke aktivnosti vezanih uz procese strateškog umrežavanja moguće je promatrati kako na razini poduzeća tako i na razini same mreže (Wincent, 2006).

4.1. PREDNOSTI

Sudjelovanjem u procesima umrežavanja poduzeće može steći određenu razinu legitimiteta, što u svojoj osnovi predstavlja sve one aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi ga ključni stakeholderi percipirali legitimnim članom određene mreže (Lawrence, Wickins i Phillips, 1997). Ključne stakeholdere zanima jeli poduzeće u stanju dokazati posjedovanje političke potpore, ključnih resursa i financijske stabilnosti kako bi se uvjerali da poduzeće posluje u skladu sa svim zakonskim pravilima, da raspolaže resursima uz pomoć kojih je u mogućnosti neprestano unaprjeđivati svoje proizvode i usluge i da je poduzeće organizirano tako da budi sigurnost i povjerenje. Određivanje legitimiteta određenog poduzeća nije nimalo jednostavan zadatak. Iz tog razloga poduzeća razvijaju svoje brendove, zaštitne znakove i partnere uz pomoć kojih tvrde da posjeduju potrebnu razinu kredibiliteta. Iz perspektive strateške mreže, poduzeća imaju pristup zajedničkom logu, brandu i drugim oblicima legitimiteta (Haahti i Yavas, 2004). Logo, brend i partneri često su prikazani kao sitni simboli ili znakovi na web stranicama ili drugim službenim dokumentima kako bi se upozorilo na pripadnost poduzeća većoj skupini poduzeća uključenih u stratešku mrežu. Iz navedenog, može se zaključiti kako su i velika i mala poduzeća suočena s problemom legitimnosti te im je iz tog razloga potrebno provoditi aktivnosti strateškog umrežavanja.

Sudjelovanjem u raznovrsnim oblicima interorganizacijskog umrežavanja poduzeća su u stanju povećati svoju reputaciju. Unaprjeđujući svoju reputaciju radeći zajedno s drugim poduzećima, poduzeće je u stanju pristupiti većem broju klijenata, te im je ujedno u stanju i ponuditi širi spektar proizvoda i usluga. Nadalje, poduzeća su u stanju rasporediti troškove komunikacije i marketinga na svoje kupce (Lamb, Hair i McDaniel, 2008). Troškovi marketinga i promocije proizvoda i usluga izrazito su visoki, zato zajedničkim djelovanjem poduzeća su u mogućnosti učinkovito provesti navedene aktivnosti. Primjerice, korištenje zajedničke Internet stranice omogućuje učinkovitiju i efektivniju komunikaciju i promociju s klijentima. Poslujući u mrežnom odnosu poduzeća su u stanju podijeliti rizike sa svojim mrežnim partnerima. Ovaj aspekt posebice dolazi do izražaja kod projekata koji se odnose na aktivnosti istraživanja i razvoja (Wildeman, 1998).

Pristup financiranju za mala poduzeća predstavlja jedan od najkritičnijih elemenata poslovanja. Zato, ukoliko je poduzeće dio strateške mreže pristup financiranju uvelike je olakšan ako poduzeća oblikuju konzorcij uz pomoć kojeg su u stanju pribaviti kapital za specifične projekte. Sudjelovanjem u strateškoj mreži poduzeća su u mogućnosti razmjenjivati i nadopunjavati jedno drugo s različitim specifičnim kompetencijama.

4.2. NEDOSTACI

Sudjelovanjem u mrežnim aktivnosti poduzeće se obvezuje na određenu razinu privrženosti koja se očekuje od svakog člana mreže. Posljedica toga može biti da poduzeće ulaže više sebe u mrežni odnos nego što to čine ostali partneri pri čemu partneri mogu zlorabiti takvu situaciju. Razlog zašto su poduzeća voljna sebe više ulagati u mrežni odnos može se naći u činjenici da se određeni privrženi odnosi pojave neočekivano te da se oni mogu činiti kao prilika (Adler i Known, 2002). Troškovi i naponi koji se ugrađuju u razvoj mrežnih odnosa iznimno je teško odrediti i procijeniti (Park i Russo, 1996). Mnogi naponi uloženi u izgradnju dugoročnih interorganizacijskih mreža propadnu zato što skupinama nedostaju specifični ciljevi, a upravo su oni iznimno važni za procjenjivanje vrijednosti strateškog odnosa. Međutim, mala poduzeća ne raspolažu znanjima i vještinama kojima bi bila u stanju procijeniti buduće prednosti i nedostatke ulaska u mrežni odnos. Tako, mnoga poduzeća u cijelosti ne razmotre vjerojatnost da bi ih ulazak u introrganizacijsku mrežu mogao koštati više nego koristi koje bi od takvog odnosa mogla ostvariti. Također, mnoge napore u početku je iznimno teško procijeniti jer se njihove koristi mogu očekivati tek u dužem vremenskom razdoblju (Park, Chen i Gallagher, 2002).

Strateške mreže same po sebi nose i određene razine rizika. Poduzeća su spremna ulagati svoje vrijeme i resurse u razvoj dugoročnoga partnerskog odnosa od kojeg se koristi očekuju u budućnosti, međutim postoji mogućnost da partnerski odnos propadne prije nego što poluči ikakve rezultate. Nedostatak sudjelovanja u strateškim mrežama očituje se i u činjenici da često dolazi do kršenja određenih upravljačkih normi. Navedeno posebice dolazi do izražaja kada jedan od partnera odbija poštovati određene principe uz pomoć kojih se upravlja odnosom, što se posebice odnosi na mala poduzeća za koja je iznimno važan princip reciprociteta.

Mnoge se interorganizacijske mreže oslanjaju na tradicionalno ponašanje pri čemu tradicija i provjereni recepti mogu biti iznimno korisni za brzo i učinkovito rješavanje problema. Međutim, tradicionalno gledište i ponašanje može predstavljati izvor frustracija za one pojedince koji smatraju da su oblik i procesi stavljeni ispred sadržaja. Također, u mnogim interorganizacijskim mrežama postoji značajna razina odanosti i ovisnosti što dovodi do "cementiranja" postojećih odnosa (Portes, 1998; Uzi, 1997). Naposljetku, mrežni odnosi mogu dovesti i do oblikovanja određene vrste kartela

kojima poduzeća članice nastoje nadzirati proizvodne kvote i tržišne cijene što nadalje ima izrazito negativne posljedice na širu društvenu zajednicu.

Prednosti i nedostaci često nisu jasno razumljivi te su teško ostvarivi. Ponekad se oni mogu dogoditi jako brzo pri čemu stvaraju raznovrsne pogodnosti, ali isto tako mogu stvoriti i mnoge probleme za čije je uklanjanje potrebno nekoliko godina. Usprkos mnogim problemima koji mogu proizaći iz interorganizacijskih odnosa, postojanje daleko više prednosti nego nedostataka potiče poduzeća da se kontinuirano uključuju u različite oblike strateških mrežnih odnosa.

5. ZAKLJUČAK

Suvremena poduzeća posluju u nepredvidivom, dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju, u kojem su vlasnici i menadžeri malih i srednjih poduzeća primorani razvijati programe i metode kojima bi bili u stanju pružati odgovore na različite oblike poslovnih prijetnji. Odgovore na navedene prijetnje te na globalizacijske utjecaje praćene snažnim razvojem novih tehnologija i proizvodnih rješenja poduzetnici su pronašli u vidu preoblikovanja tradicionalnih organizacijskih struktura čineći poduzeća fleksibilnim, decentraliziranim i agilnim. Organizacijska i poslovna transformacija manifestira se u obliku izgradnje i održavanja mrežnih odnosa koji se temelje na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavljaju strukture dugotrajnih veza među poduzećima. Zato, strateški mrežni odnosi objedinjuju raznovrsne oblike interorganizacijskog povezivanja koji mogu biti geografski određeni, virtualno određeni, te određeni s obzirom na veličinu subjekata u odnosu.

Budući da se člankom željelo upozoriti na značaj strateškog umrežavanja kao oblika upravljanja temeljenog na društvenim odnosima naspram klasičnog oblika upravljanja temeljenog na ugovornim odnosima, može se zaključiti kako vlasnici poduzeća i njihov menadžment trebaju razmatrati odrednice strateškog umrežavanja prilikom definiranja svojih poslovnih strategija. Ulaskom u stratešku mrežu poduzeća ostvaruje se lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim ljudskim resursima i financijskim izvorima. Sofisticirane strateške mreže svojim članovima pružaju čitav niz poslovnih pogodnosti, kao što su: kraći rokovi isporuka, kraći proizvodni ciklusi, rast kvalitete proizvoda i usluga, jednostavniji pristup tržištima, itd. Zato, razumijevanje procesa strateškog umrežavanja i priznavanje važnosti suradnje među partnerima pruža čitav niz pogodnosti za sva poduzeća unutar strateške mreže.

LITERATURA

Adler, P. S. i Kwon, W. S. (2002) Social capital: prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, str. 17-40.

Aldrich, H. i Whetten, D. A., (1981) Organization-sets, Action-sets, and Networks, *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, str. 385-408.

Aldrich, H. i Zimmer, C., (1986) *Entrepreneurship through Social Networks*, The Art and Science of Entrepreneurship, Cambridge, str.3-23.

Anderson, E. i Weitz, B., (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, str.18-34.

Becattini, G. (1990) The Marshallian industrial district as a socio-economic concept, *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Geneva, ILS

Beije, P.R., and Groenewegen, J., (1992) A Network Analysis of Markets, *Journal of Economic Issues*, Vol. 26, No. 1, str.87-114.

Bekkers, V. (2003) E-government and the emergence of virtual organizations in the public sector, *Information Polity*, Vol. 8, No. 3, str. 89-102.

Birley, S. i Cromie, S. (1988) *Social networks and entrepreneurship in Northern Ireland*, Northern Ireland small business institute

Birley, S., (1985) The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 1, str. 107-117.

Burt, R. S., (1997) The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, str. 339-65.

Butler, J. i Hansen, G. S., (1991) Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, str.1-16.

Campbell, A. (1999) *Knowledge management in the web enterprise*, Routledge, str. 21-31.

Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R. A. i Black, S., (1993) Networks and Small Firms: Constructs Methodological Strategies and Some Findings, *International Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 2, str. 34-45.

Das, T. K. i Teng, B. S. (2002) Alliance constellations: a social exchange perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, str. 445-456.

Donckels, R. i Lambrecht, J., (1995) Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model, *Small Business Economics*, Vol. 7, str. 273-289.

Dubini, P. i Aldrich, H., (1991) Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, str. 305-313.

Dwyer, F. R., Schurr, P. i Oh, S., (1987) Developing Buyer Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, str.11 – 27.

Dyer, J., (1996) Specialized suppliers network as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, str.271-291.

Dyer, J., (1997) Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, str.535-556.

Elmuti, D. i Kathawala, Y. (2001) An overview of strategic alliances, *Management decision*, Vol. 39, No. 3, str. 205-217.

Gomes-Casseres, B. (1994) Group versus group: how alliance networks compete, *Harvard Business Review*, July-August, str. 62-74.

Gomes-Casseres, B. (2003) Constellation strategy: managing alliance groups, *Ivey Business Journal*, May-June, str. 1-6.

Gordon, I. i McCann, P. (2000) Industrial clusters: complex, agglomeration and/or social networks, *Urban studies*, Vol. 37, No. 3, str. 513-532.

Grandori, A. i Soda, G., (1995) Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, str.183-214.

Granovetter, M., (1985) Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (3), str.481-510.

Gray, B., (1985) Conditions facilitating inter -organizational collaboration, *Human Relations*, Vol. 38, str.911-936.

Greve, A., (1995) Networks and Entrepreneurship-An Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, str.1-24.

Gulati, R., (1995) Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, str.619-52.

Gulati, R., (1999) Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, Vol.20, str.397-420.

Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000) Strategic Network, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, str. 203-215.

Haahti, A. i Yavas, U. (2004) A multi-attribute approach to understanding image of a theme park: The Case of Santa Park in Lapland, *European Business Review*, Vol. 16, No. 4, str. 390-397.

Hakansson, L. i Johanson, J., (1993) The network as a governance structure, *The Embedded Firm: the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge. str.35-52.

Human, S.E. i Provan, K.G., (1997) An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, str.368-403.

Jagers, H.P.M., Jansen, W. i Steenbakkers, G.C.A. (1998) Characteristics of virtual organizations, *PrimaVera working paper 98-02*, str. 2-14.

Jarillo, J. C., (1988) On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, str.31-41.

Johannisson, B., (1987) Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks, *International Studies of Management. and Organization.*, Vol. 17, No. 1, str. 3-23.

Johannisson, B., (1988) Business Formation: A Network Approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 (3/4), str. 83-99.

Johanson, J. i Mattsson, L.G., (1987) Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, No. 1, str.34-48.

Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija, Strategija d.o.o.*, Zagreb

Lawrence, T. B., Wickins, D. i Phillips, N. (1997) Managing legitimacy in ecotourism. *Tourism Management*, Vol. 18, No. 5, str. 307-316.

Lazerson, M., (1995) A New Phoenix: Modern Putting-out in the Modena Knitwear Industry, *Administrative Science Quarterly*, No. 40, str. 34-59.

Markusen, A. (1996) Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, *Economic geography*, Vol. 72, str. 293-313.

Mesquita L.F. i Lazzarini, S.G. (2008) Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 2, str. 359-380.

Nohria, N. i Garcia-Pont, C. (1991) Global strategic alliances and industry structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, str. 105-124.

Nooteboom, B. (1999) Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy, *Research Policy*, Vol. 28, str. 793-805.

O'Donnell, A. (2004) The nature of networking in small firms, *Qualitative market research: an international journal*, Vol 7, No. 3, str. 206-217.

Ostgaard, T.A. i Birley, S., (1996) New Venture Growth and Personal Networks, *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 1, str. 37-50.

Park, S. H. i Russo, M. V. (1996) When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, Vol. 42, No. 6, str. 875-890.

Park, S. H., Chen, R. i Gallagher, S. (2002) Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, str. 527-545.

Parkhe, A. (1993) "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, *The academy of management review*, Vol. 18, No. 2, str. 227-268.

Portes, A. (1998) Social capital: Its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, str. 1-24.

Powell, W. W., Koput, K. i Smith-Doerr, L., (1996) Internationalization Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, str.116 - 145.

Provan, K.G. i Human, S.E., (1999) Organizational learning and the role of the network broker in small-firm manufacturing networks. *Routledge*, London, str. 185- 207.

Rosenfeld, S. (1996) Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration, *Research policy*, Vol. 25, No. 2, str. 2247-263.

Schiavone, F. (2004) The industrial district model: an entrepreneurial overview, *Studia negotia review*, Vol.1, str. 1-10.

Szarka, J., (1990) Networking and Small Firms, *Journal of International Small Business*, Vol. 8, No.2, str.10-22.

Tipurić, D. i Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Sinergija, Zagreb

Uzzi, B., (1997) Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (1), str. 35-67.

Uzzi, B., (1999) Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing, *American Sociological Review*, Vol. 64, str.481-505.

Walker, G., Kogut, B. i Shan, W., (1997) Social capital, structural holes and the formation of an industry network, *Organization Science*, Vol. 8, str.109-125.

Wildeman, L. (1998) Alliance and networks: The next generation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 15, str. 96-108.

Zaheer, A., McEvily, B. i Perrone, V., (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, str.141-159.

Bojan Morić Milovanović, Ph. D.

Senior Assistant

Department for Managerial Economics, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb

E-mail: bmoric@efzg.hr

STRATEGIC APPROACH TO NETWORKING OF SMALL AND MEDIUM SIZED FIRMS***Abstract***

Networks play an important role in entrepreneurship and represent a significant factor in economic development. Despite the rapid development of network theories, scientific literature does not provide a systematized strategic approach to the concept of networking among small and medium sized enterprises. Therefore, the article explains in detail the concept of networks and networking activities with special emphasis on long-term forms of network relationships. It provides an overview of the most common market forms of strategic network relationships among small and medium-sized firms, and describes the most important advantages and disadvantages of these kinds of business relationships. The article unfolds a valuable contribution to scholars in early stage of their research interested in the area of interorganizational linking and networking.

Keywords: network, strategic networking, forms of network relationships, small and medium sized firms

JEL classification: JEL: L22, L86