

## Partnersko povezivanje kao strateško rješenje za izlaz na inozemna tržišta

Globalizacija i rast kompleksnosti poslovanja, sve veća diverzifikacija potreba kupaca te potreba za brzom reakcijom i hvatanjem trenutka su faktori koji definiraju današnju tržišnu utakmicu. Kompanije svih veličina gledaju na koji način mogu odgovoriti promjenjivim tržišnim uvjetima kako bi ojačale svoje pozicije na postojećim tržištima, osvojile nova tržišta, kako bi kreirale i ojačale konkurentsku prednost. Mogućnost prilagodbe i brzog odgovora na promjenjive tržišne uvjete postalo je ključno ako se želi preživjeti i rasti. U tom kontekstu tradicionalni poslovni modeli se redefinišu a sve više važnosti pridaje se povezivanju, uspostavljanju raznih oblika suradnje i partnerstva kako bi se nadišla vlastita poslovna ograničenja.

U takvoj poslovnoj klimi partnerstva se sagledavaju kao izvrsno sredstvo postizanja rasta i otvaranja novih perspektiva u poslovanju. Na taj način kompanije mogu udružiti svoje snage i umanjiti/podijeliti rizik, mogu integrirati poslovne operacije kako bi odgovorili na promjenjive poslovne uvjete i postigli svoje strateške ciljeve.

Važno je naglasiti da razlog za strateško povezivanje treba biti čvrsto utemeljeno na jasnom strateškom razumijevanju postojećih sposobnosti kompanije za tržišnu utakmicu danas te onih sposobnosti koje će kompanija trebati u bližoj i daljnjoj budućnosti kako bi bila uspješna. Vodstvo kompanije ponajprije treba utvrditi strateške ciljeve da bi potom razmotrilo svoje resurse i sposobnosti kako bi uvidjeli jeli kompanija u mogućnosti sama ostvariti svoje strateške ciljeve ili je potrebno formirati neku vrstu partnerstva.



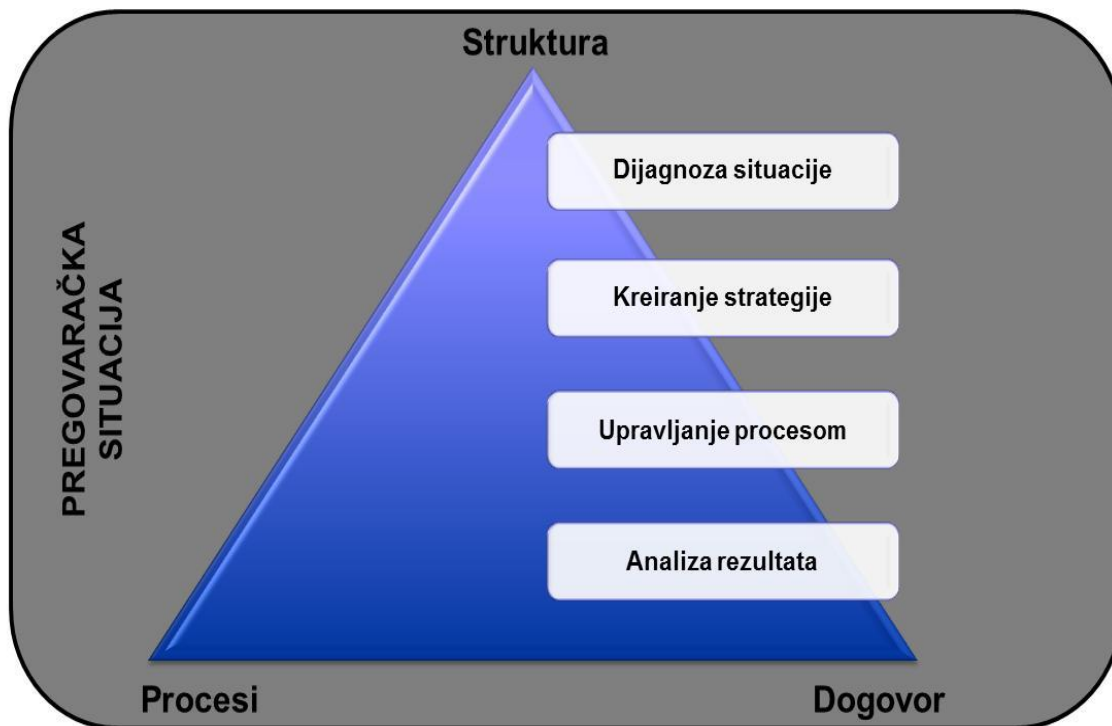
	Naša kompanija	Partnerstvo	Partner
Strateško razmatranje & Izbor partnera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koji su naši ciljevi partnerstva?</li><li>• Kako se to partnerstvo uklapa u našu strategiju?</li><li>• Što očekujemo od ovog partnerstva?</li><li>• Kako ćemo mjeriti uspjeh?</li><li>• Koje snage mi donosimo u partnerstvo?</li><li>• Koji su ključni zahtjevi od partnerstva kako bi mi zadovoljili vlastite interese/ciljeve?</li><li>• Koje su potencijalne barijere koje mogu ometati partnerstvo u ostvarivanju naših interesa/ciljeva?</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Što mi mislimo koji su ciljevi partnerstva druge strane?</li><li>• Kako se to partnerstvo uklapa u njihovu strategiju?</li><li>• Što mi mislimo da su njihova očekivanja od ovog partnerstva?</li><li>• Što mi mislimo kako će oni mjeriti uspjeh partnerstva?</li><li>• Koje snage druga strana donosi u partnerstvo?</li><li>• Koji su ključni zahtjevi od partnerstva kako bi druga strana zadovoljila svoje ciljeve?</li><li>• Koje su potencijalne barijere koje mogu ometati ostvarivanje interesa/ciljeva druge strane?</li><li>• ...</li></ul>

Što je jasniji značaj ostvarivanja partnerstva za ostvarivanje strategije kompanije to će biti veća odlučnost i obvezivanje na uspjeh u ostvarivanju partnerstva. U tom kontekstu proces ostvarivanja partnerstva treba slijediti određene korake i promišljanje objiju strana.

Kada su uspješno izgrade i upravljaju partnerstva mogu omogućiti razne strateške i financijske koristi stranama u partnerstvu kao što su: Smanjeni troškovi i rizik; Pristup potrebnoj tehnologiji; Pristup novim tržištima i kupcima; Brže usvajanje novih tehnologija; Povećani kredibilitet; Povećane investicije; Mogućnost za učenjem i izgradnjom novih vještina.

## Pregovaranje – Važan korak u strateškom partnerstvu

Temelji za uspješnu dugoročnu suradnju postavljaju se u fazi pregovora. Ova faza izgradnje partnerstva određuje ton budućih odnosa. Mnogi signali koji se komuniciraju tijekom ove faze daju naslutiti može li se očekivati da će uspostavljeni odnosi biti kooperativni, što je temelj za dugotrajno partnerstvo. Svakako treba razumjeti da različite pregovaračke situacije zahtijevaju različite pristupe i vrednuju različite vještine pregovaranja. U tom kontekstu moraju se razumjeti specifičnosti pregovaranja koje se odnosi na uspostavljanje strateških partnerstva kako bi se uspostavila potrebna struktura pregovora, vodili uspješni procesi i definirao dogovor koji je zadovoljavajući za strane u pregovorima.



### S.M.A.R.T. – WIN Model za efektivnu pripremu i uspješno vođenje pregovora

Pregovori o partnerstvu trebaju rezultirati dogovorom koji će, između ostalog, obuhvatiti: vlasničku i kontrolnu strukturu, misiju suradnje, postavljanje ciljeva i periodične evaluacije, strukturu i vođenje uspostavljene organizacije, proceduru razrješavanja konflikata, odredbe o prekidu suradnje, itd. Međutim, treba se isto tako naglasiti da se dobrim ugovorom ne mogu nadomjestiti dobri odnosi i da su čvrsti odnosi između partnera, poduprti međusobnim povjerenjem i obvezivanjem na dogovoreno, ključ za uspješno funkcioniranje savezništva.

# S.M.A.R.T. – WIN Koncept poslovnog pregovaranja

Pregovarači svojim pristupom i tonom trebaju reflektirati želju partnera za stvaranjem solidnih osnova za njihove međusobne odnose te kreirati pozitivnu atmosferu za buduće partnerstvo.

U tom kontekstu pregovarački proces je izvrsno sredstvo za stjecanje općenitog uvida u korporativnu kulturu i način poslovanja druge strane. To je faza koja nam može poslužiti za testiranje kompatibilnosti i postojanje osobne "kemije" među glavnim nosiocima partnerstva. Stil, karakter i osobnost koji se prakticiraju u ovoj fazi od ključnih igrača za pregovaračkim stolom mogu biti dobar indikator o prirodi mogućeg partnerstva.

U samim pregovorima strane će se, uobičajeno, susretati sa suprotstavljenim pozicijama, interesima i razmišljanjima. Iako se moraju fokusirati na postizanje što većeg suglasja oko aspekata koji će u najvećoj mogućoj mjeri partnerstvo učiniti kompetitivnim na tržištu, pregovaračke strane, svaka za sebe, trebaju se zauzimati i za ostvarivanje najboljeg mogućeg dogovora za svoje vlastite kompanije.

Bez obzira koliko kooperativne bile namjere strana u partnerstvu, faza pregovaranja je neminovno "opterećena" iskazivanjem određenih aspekata moći (power issues) i povećanoj dozi osjetljivosti na "nerazumijevanje" s druge strane. Neophodno je imati jasno razumijevanje tih i svih drugih aspekata bitnih za pregovaranja kako bi se uspješno pregovaralo.

<b>Kontekst pregovaračke situacije</b>	<b>Tehnološka pitanja</b>	<b>Tržišna pitanja</b>	<b>Struktura partnerstva</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vlasništvo nad tehnologijom razvijenom u partnerstvu?</li><li>• Pravo da se koristi i zastupa "core" tehnologija, tehnologija koja će se tek razviti, i tehnologija iz vanjskih izvora?</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces donošenja odluka za razvoj novih proizvoda.</li><li>• Identificiranje uloge menadžera proizvodnog programa uključujući dizajn proizvoda, ime, brendiranje, osiguranje kvalitete.</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zastupljenost menadžementa, i u slučaju joint venture, zastupljenost u upravi partnerske kompanije.</li><li>• Identifikacija sredstava koja će se upotrebljavati (npr. novi zaposlenici ili zaposlenici koje će dodijeliti svaki partner).</li><li>• ...</li></ul>
	<b>Naše pozicije</b>	<b>ZOPA - Dogovor</b>	<b>Njihove pozicije</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>

S.M.A.R.T. – WIN Koncept poslovnog pregovaranja

# S.M.A.R.T. – WIN Koncept poslovnog pregovaranja

Na kraju procesa obje strane trebaju percipirati koristi koje će imati s postignutim dogovorom/partnerstvom te da je rizik partnerstva ravnomjerno podijeljen. Za partnerstvo koje se u potpunosti ne zasniva na zadovoljstvu postignutim odnosima nije izgledno da će potrajati dulje vrijeme.

U postizanju dogovora važno je razmotriti sve aspekte/stavke suradnje koje je potrebno ispregovarati, važno je ništa ne ostavljati "ispod tepiha" za neku drugu priliku. Nakon što su svi aspekti/stavke "na stolu" može se razmatrati koje su zauzete pozicije i interesi iza zauzetih pozicija te koja je zona mogućeg dogovora (ZOPA), gdje se mogu davati određeni ustupci i zauzvrat tražiti protu-ustupci.