



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development -
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

STRATEGIC DIMENSIONS OF BUSINESS ALLIANCES

Vanya Grigorova

D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

Abstract: By perceiving alliances of business organizations as modern economic formations with their specificity, the present work reveals the manifestation of their intrinsic characteristic - the strategy. In this regard, their conceptual features are presented and strategic approaches and building procedures are proposed, applicable in the practice of business management. It reveals the components of strategic planning that are the key to creating and developing successful business alliances. The role of strategic dimension is emphasized as a necessary factor for unleashing the potential of business alliances.

Keywords: business alliance, strategic alliance, strategical planning.

СТРАТЕГИЧЕСКА ДИМЕНСИЯ НА БИЗНЕС АЛИАНСИТЕ

Ваня Григорова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов

Резюме: Възприемайки алиансите от бизнес организации като съвременни икономически формирания със своя специфика, настоящата разработка разкрива проявлението на тяхната присъща характеристика – стратегичността. В тази връзка са представени концептуалните им особености и са предложени стратегически подходи и процедура за изграждане, приложима в практиката на бизнес мениджмънта. Разкрити са компонентите на стратегическото планиране, които са необходими за създаване и развитие на успешни бизнес алианси. Подчертава се ролята на стратегическата дименсия като необходим фактор за разгръщане потенциала на бизнес алиансите.

Ключови думи: бизнес алианс, стратегически алианс, процедура за изграждане на стратегически алианс, стратегическо планиране на бизнес алианс.

ВЪВЕДЕНИЕ

В икономиката алиансите от бизнес организации, наричани още бизнес алианси или стратегически съюзи от фирми, имат присъща характеристика с ключово значение – стратегичност. Основната цел на настоящата разработка е да представи нейния съвременен облик в три основни аспекта: стратегическо естество (дългосрочност на целите, на изградените връзки и структури), стратегически (неинтуитивни, проспективни) стъпки за изграждане и необходимост от стратегическо планиране при формирането им с отчитане на предимствата и рисковете. Тези три ракурса образуват стратегическата дименсия на бизнес алиансите, разкрита чрез прилагане на научните подходи процесност, системност и холистичност.

СТРАТЕГИЧЕСКА КОНЦЕПЦИЯ НА АЛИАНСИТЕ В БИЗНЕСА

През последните две десетилетия, заедно с нарастване динамиката на пазарните отношения в развитите икономики се наблюдава засилване на процеса на образуване на партньорски структури в резултат от междуфирмено коопериране. Обединенията от бизнес организации излизат извън рамките на контрактните взаимоотношения и поставят интегрирането на първо място, като някои от тях се превръщат в цялостни стопански комплекси с разнородни дейности, наречени алианси.

В исторически план тяхното възникване бележи най-силен ръст в края на XX век в големите западни държави. Например в САЩ през 90-те години са основани повече от 20 000 алианса – четирикратно повече спрямо предходния период, като почти 6% от годишния доход на стоте най-успешни фирми се получава от алианси (изследване на “Booz Allen&Hamilton”, вж.: Spekman, Isabella, MacAvoy & Forbes, 1996, с. 346-357). Такава тенденция съществува навсякъде по света, особено в европейските и азиатските държави, и се отнася за почти всички икономически сектори. В същото време се наблюдава и обратната тенденция – прекратяване на дейността на много алианси, като е валидно т.нар. „правило на третината”. То означава, че около една трета от алиансите се разпадат почти веднага, след няколко опита за съвместни активности, друга една трета спират дейността си до 3 години и едва една трета оцеляват и успешно постигат стратегиите и целите си (Кашай, 2003, с. 270).

Относно дефиниционните характеристики, които отличават алиансите от останалите форми на фирмени обединения, учените заемат различни позиции. Най-общо **алиансът** се определя като споразумение (договор) между личности или фирми за съвместно изпълнение на обща цел.

Като икономическо формирование, алиансът се основава на междуфирмено сътрудничество, проявено във вид на формална, дългосрочна дейност между независими фирми, основана на някои съглашения или на образуване на отделно съвместно предприятие (Varamáki, 1996). Той се реализира при взаимодействие на бизнес дейности и междуличностни отношения с цел извличане на ползи.

В унисон с тяхната естествена стратегичност алиансите откриват релевантни стратегически цели за всеки участник и постигат сливане на идеи, планове и тактики (Rechnitz, 2001). Като структури те са подвижни, свободни за нови участници, ориентирани към бъдещето, изискват дългосрочни отношения, намаляват неяснотата и неопределеността между партньорите, увеличават стабилността в осигуряването на ресурси и разпределението на продукцията (Масленников, 1997, с. 43).

От гледна точка на процесите в икономиката алиансът представлява висш израз на съвременната хоризонтална интеграция между фирми. Участниците в него не са непременно преки конкуренти, но произвеждат подобни или свързани продукти или

услуги, предназначени за една и съща целева група на пазара (Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000).

На ниво отношения между бизнес организации той се дефинира и като междуорганизационна връзка, в която партньорите инвестират време, усилия и ресурси, съвместявайки се за постигане на индивидуални и споделени цели (Johanson, Lars & Nazeem, 1991). Според Катеора алиансът е бизнес отношение, установено от две или повече компании, за сътрудничество с идеята за взаимна изгода и разпределяне на риска при постигането на обща цел. Предполага: реализиране на обща цел, преодоляване на проблеми на отделния участник чрез останалите партньори (напр. при твърде скъпо, времево обременено или рисковано самостоятелно постигане на определена цел) (Cateora, 1993, p. 314).

По отношение на връзките алиансите са изградени едновременно от междуличностни (неформални) и бизнес (формални) взаимоотношения. По същество те са диадични (двоични, но невинаги реципрочни) и многофирмени (предшестващи бизнес мрежите) и в тях са въввлечени групи от фирми, действащи заедно за получаване на взаимноизгодни ефекти. Участниците са кооперирани формално, доброволно, с много мотиви и цели, под разнообразни форми и чрез пресичане на хоризонтални и вертикални граници (Porter, 1980, p. 315).

Като основни фактори, които стимулират възникването на алиансите, Дикен приема високия риск, високите технологии, глобализацията и икономите от мащаба в определени икономически сектори (Dicken, 1998). Формирането им е резултат от стремежа на фирмите към постигане на конкурентни предимства и от прерастването на дълготрайните трансакции между тях в дългосрочни връзки (Iacobucci, 1996, p. XIII). Алиансите се характеризират със сложно преплитане на бизнес дейности и междуличностни отношения с цел подобряване изпълнението на взаимните възможности за печалба (изгода) (Spekman, Isabella, MacAvoy & Forbes, 1996).

Утвърдени са различни *типологии* на алиансите. Такива форми на обединения са холдинг, асоциация, консорциум, картел, синдикат, пул, тръст, концерн и финансово-промишлена група (Уткин & Эскиндаров, 1998, с. 12-13), но те притежават характеристики, които невинаги съвпадат напълно с тези на алиансите.

Авторите Блек и Ернст (Bleek & Ernst, 1995, p. 97-105) разграничават стратегическите алианси по следния начин:

- *Алианс между силни конкуренти.* Тук се очертават подвидовете:
 - алианс между силни партньори, които са преки конкуренти;
 - алианс за развитие на продажбите на силни и съвместими партньори;
 - алианс за допълване на равенството от силни допълващи се партньори, които спазват посоката на развитие на алианса.
- *Алианс между силна и слаба бизнес организация.* В този случай се различават:
 - алианс за продажби между слаба и силна фирма (често краткосрочен);
 - притискащ алианс между силна и слаба компания.
- *Алианс между слаби бизнес организации.* Това са алианси, които целят засилване позициите на партньорите и на практика често фалират. Авторите са установили, че средният жизнен цикъл на един такъв алианс е седем години и че 80% от алиансите завършват с продажбата на единия партньор.

Кротс, Бухалис и Марч групират алиансите по следния начин (Crotts, Buhalis & March, 2000, p. 1-2):

- основани на партньорство по релацията „купувач – продавач“;
- възникнали в резултат от партньорство от типа „снабдител – дистрибутор“;
- алианс между две или повече снабдителни организации;
- джойнт венчъри между големи фирми или групи от организации (мрежи).

В интернационален аспект са силно разпространени международните съвместни предприятия и актуалните през последните години глобални мрежи като вид алианси. Те представляват „общност на сътрудничество“ с антиконкурентна насоченост и реализират идеята за „конкуренция чрез сътрудничество“ (Лозанов, 2008, с. 42). Тези видове алианси се създават на основата или на дългосрочни експортни програми, или на инвестиционно сътрудничество (Уткин & Эскиндаров, 1998, с. 30). Подчертавайки възможностите за постигане на монополни пазарни позиции и тяхната голяма сила на въздействие, Кашай предлага за международните алианси типологията (Кашай, 2003, с. 280):

- алианси с цел водачество в развитието на търговията;
- доминантни изкупуващи алианси;
- алианси, базирани на мнения (информация, знания);
- мултифункционални алианси.

Според друга класификация, представяща характеристиките на пазарните стратегии на алиансите, те биват атакуващи (офанзивни), защитни (дефазивни) и снижаващи разходите.

Представените концептуални характеристики и типологии на бизнес алиансите представляват основата за доразвиване на тяхната стратегичност чрез прилаганите подходи за създаването им.

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ФИРМЕНИ АЛИАНСИ

В условията на съвременната бизнес среда, която се характеризира от една страна с ускоряване концентрирането на производството и капитала, и от друга страна - с все по-засилваща се конкуренция и заличаване на пазарните граници, се търсят различни управленски решения за оцеляване на бизнес организациите. Създаването на бизнес алианси както на национално, така и на международно ниво, представлява успешен инструмент за преодоляване на тези предизвикателства.

Чрез натрупан мениджърски и теоретичен опит са развити различни подходи и сценарии за изграждане на алианси в зависимост от причините, които ги пораждат и техните цели.

Например Рехниц (Rechnitz, 2001) предлага следния подход:

1) Установяване на общите обосновани нужди. Алиансите изискват обсъждането на нуждите и изискванията на партньорите да става с оглед на тяхното бъдеще. Важно е идентифицирането на общата основа и разбирането между всички заинтересовани групи.

2) Дисеминация на общите стратегически и тактически цели до всички управленски и изпълнителски групи.

3) Практическо обучение на всички групи за обща работа. Това означава изграждане на гъвкава комуникационна структура, която да осигури бърз и лесен достъп на информацията до всички бизнес организации.

4) Извличане на ползи от общата работа, които да бъдат справедливи за всички работни групи в алианса.

Друга гледна точка по този въпрос имат Уткин и Эскиндаров, като разработват следния алгоритъм за създаване на съюзи от фирми (Уткин&Эскиндаров, 1998, с. 30):

1) Инициаторът открива пазарна ниша и разработва търговска, научна и производствена програма, определяйки потенциалните производители, потребители и инвеститори в алианса.

2) Участниците в програмата вземат решение за създаване на съюз и евентуално учредяват главна компания.

3) Извършване на организационна работа по създаване инфраструктурата на бъдещия алианс на база на готовите структури, договорна документация и др.

Формалното изграждане на алиансите според Ман включва няколко блока с техните елементи (Man, 2013, p. 28):

- *финансов модел* – споделяне на разходи и печалби, проектиране на парични потоци, права върху собствеността;
- *юридическа структура* на формата на алианса;
- *организационна структура на алианса* – изпълнителен комитет, мениджъри на алианса, работни групи, персонал, комуникационна структура, обмен на персонал;
- *вземане на решения* – метод, включване на отговорници, срокове, решаване на конфликти, схема за отговорностите, отчетността, консултирането и информирането;
- *планиране и контрол* – карти на резултатите, планов и отчетен цикъл, санкции и одитиране, управление на риска, оценка на жизнеспособността на алианса;
- *конкурентоспособност* – ексклузивност, антиконкурентни клаузи, конфиденциалност, промяна на контрола;
- *начини за излизане от алианса* – съгласуване на причини и условия за излизане, такси за излизане.

Кротс, Бухалис и Марч поставят акцент върху нужната предварителна фаза на самооценка при формиране на алианс, която включва (Crotts, Buhalis & March, 2000, p. 3-4):

- обосновка на мотивацията на бизнес организацията за изграждане на алианс;
- оценка на възможностите и потенциала на бизнес организацията за участие в алианс;
- идентифициране на желани партньори, за което Уилсън предлага два подхода: съпоставка на способността на партньора за добавяне на стойност с това да участва в партньорски отношения и съпоставка на способността за добавяне на стойност с тази да снижава риска (Wilson, 1996, p. 335-345);
- избор на начини за осъществяване на партньорството – тук се оценяват основни елементи, като имидж, способност за функциониране, съвместимост и съгласуваност на целите, доверие, стратегическо предимство (ползи), брой промени, невъзвратимост на инвестициите, комуникация, коопериране, социално обвързване (Crotts, Aziz & Raschid, 1998);
- откриване на начини за дългосрочно поддържане и обновяване на партньорството.

На основата на разнообразието от подходи, може да се предложи **стратегическа процедура за изграждане на алианс**, приложима за бизнес организация–инициатор със следните етапи:

- 1) *Оценка на нуждата от изграждане на алианс за бизнес организацията.*
- 2) *Оценка на влиянието на факторите от външното бизнес обкръжение.*
- 3) *Анализ на параметрите на текущото състояние на бизнес организацията (текущите резултати).*
- 4) *Определяне на стратегията, желаните ефекти, целите и задачите на стратегическия съюз (алианса).*
- 5) *Проучване на потенциала за участие в алианса на всеки от възможните стратегически партньори. Оценка на различни видове риск за отделните участници и за целия алианс.*
- 6) *Селектиране на партньорите. Формиране и/или формализиране на алианса. Етичен кодекс на алианса. Условия за напускане и прекратяване на алианса.*
- 7) *Стратегическо планиране и мениджмънт на алианса. Стартиране функционирането на алианса.* На този етап от процедурата за изграждане от особена важност са параметри, като времето за управление, разпределението на персонала и на други ограничени ресурси (Spekman, 1996, p. 8).

Функционалните области на коопериране в алианса се определят чрез “преднамерена координация на несъответстващи дейности на членовете” в резултат от “организационното разделение на труда и стратегическия отговор на проблемите, когато една компания не може да направи нищо сама по себе си” (Metcalf, 1976, p. 329). Най-често се използва като инструмент корпоративната стратегия, която осигурява доминиране на организациите на определен пазар. Алиансът е една от формите за растеж на организациите, чрез която те допълват своите компетенции и потенциал и реализират своите стратегически цели на бързо променящи се пазари. Гаранция за успешно реализиране на този потенциал се постига посредством стратегическото планиране на общите дейности на партньорите.

АСПЕКТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА АЛИАНСИТЕ

При изграждане на бизнес алиансите важна роля играе стратегическият мениджмънт, и по-точно неговият първоначален етап – стратегическото планиране, пряко свързано с установяване на заложените цели и ценности на алианса. В тази връзка Ман определя стратегическата рамка за изграждане на алианси по следния начин (вж. таблица 1) (Man, 2013, p. 23):

Таблица 1. Стратегическа рамка за изграждане на алианс

Вътрешно изравняване Партньор А	Стратегически императиви		Вътрешно изравняване Партньор Б
	Формални механизми	Неформални механизми	
	Динамики		

В процеса на стратегически мениджмънт на алианса е необходимо не само да се вземат конкретни решения, но и постоянно да се решават задачи, свързани с подбор на алтернативни варианти. Това се отнася за избора на мисия, цели, обща стратегия, за разпределянето на ресурси, за селекцията и декомпозирането на стратегически задачи, за преодоляване на стратегически проблеми при изпълнението на стратегията и т.н. Търсенето на алтернативни решения в голяма степен се обуславя от адаптивния характер на стратегическото управление, който при алиансите се реализира чрез ситуационния подход и предполага наличието на вариантни стратегии за реакция към промените в бизнес средата.

Стратегическото планиране при бизнес алиансите може да се представи чрез процесен модел, илюстриран в таблица 2 (адапт. по Поташева, 2012, с. 144).

Таблица 2. Модел за стратегическо планиране на бизнес алиансите

Етап	Дейност
Определяне мисията на алианса	Основана на продукти, услуги, технологии, ключови пазари, външната среда, корпоративна култура, потребности на клиентите
Определяне целите на алианса	Вземаме предвид ценностите на алианса и неговия мениджмънт, конкретност, измеримост, времева ориентация, достижимост и взаимозаменяемост на целите
Оценка и анализ на външната бизнес среда	Определяне на факторите на бизнес средата, оценка на силата на тяхното влияние, идентифициране на факторите с ключово значение за алианса, анализ на заплахите и възможностите

Етап	Дейност
Проявление на силните и слабите страни на алианса	Оценка на функционалните системи на алианса, маркетинга, финансите, производството, човешките ресурси (ценност, квалификация), култура и етика на алианса
Анализ на стратегическите алтернативи	Частичен ръст, пълен ръст, съкращаване на дейности, съчетаване на стратегии
Избор на стратегия на алианса	Разпределена между всички партньори стратегия на алианса, определеност и еднозначност на избора, ниво на риск, ефективност на миналите стратегии, отчитане интересите на заинтересованите страни, факторът време
Реализация на стратегията на алианса	Тактика, политика, процедури, правила, разпределение на ресурсите, управление по цели, управление по резултати
Оценка на стратегията на алианса и нейното изпълнение	Възможности на алианса, степен на риск, осигуреност на алианса с ресурси, външни опасности и възможности, избор на най-добрата стратегия, връзка на стратегия и структура, измерване изпълнението на стратегията чрез балансирана система от показатели за ефективност

Осъществяването на стратегическото планиране в алиансите среща редица *трудности* и проблеми, които трябва да бъдат преодолявани от бизнес организациите (Уткин & Эскиндаров, 1998, с. 130):

- Обикновено приемането на нова стратегия нарушава установения тип взаимоотношения и структурата на пълномощията;
- Въвеждането на стратегическо планиране води до конфликт с предишното оперативно управление;
- Отначало в алианса няма мотивация и склонност да се мисли стратегически;
- Организациите–участници в алианса обикновено не разполагат с достатъчно подробна и актуална текуща информация за своята дейност и за външната среда;
- Често сред управленския персонал липсват достатъчно компетентни мениджъри, способни да се занимават с разработката и реализацията на стратегиите.

Освен това проблемно е и търсенето на пътища и гъвкави решения за адаптиране на алианса към предизвикателствата на бизнес средата с цел по-дълго време получаване на дългосрочни позитивни синергитични ефекти. Причините за настъпване на провал при алиансите са зависимостта на партньорите, проблемите в споделянето на информация, управленските проблеми и др. Също така, наличието на първоначална неяснота относно бъдещите позиции поражда несигурност в дългосрочните ползи от алианса и колебание при неговото изграждане.

За преодоляването на тези проблеми е необходимо, от една страна, да се извърши анализ на бизнес конюнктурата чрез открояване на потенциалните конкурентни предимства и рисковете с цел определяне насоката на стратегическите действия на алианса. От друга страна, важна е и задачата за анализ на вътрешните фактори, който включва приоритетно оценка на настоящата и бъдещата ситуация в областта на снабдяването, разпределянето и изразходването на ресурсите на партньорите. Основният подход за преодоляване на евентуални бъдещи проблеми при алиансите се крие в промяна на корпоративната и оперативната култура на партньорите.

Правилната разработка на стратегическите планове и програми на алиансите в цялост и на всеки от партньорите, както и тяхната практическа реализация, може да се обезпечи чрез активното използване на мониторинга, контролинга и проспективността като инструменти на съвременния стратегически мениджмънт.

На етапа на стратегическото управление на бизнес алиансите се определят и реално възможните и очаквани ползи за партньорите. Те зависят от поставените общи цели, които могат да бъдат: подобряване достъпа до определен пазар (споделена, вътрешна размяна на разходи и ползи), развитие на нови пазари, споделяне на риска и др. Ползите от включване на бизнес организациите в алианси са представени в таблица 3.

Таблица 3. Стратегически предимства на бизнес алиансите

Ползи
Достъп до нови технологии и ноу-хау, разширяване технологичната база на партньорите с по-ниски разходи
Ефективно използване на ресурсите, гъвкаво маневриране с тях, насочване към рентабилни сфери на приложение
Намаляване неопределеността и засилване на стабилността в развитието на фирмите и снижаване на рисковете
Възможност за съвместна експанзия на нови пазари
Осигуряване на комуникационни канали между партньорите
Лесно приспособяване към ключовите партньори чрез планиране и създаване на обвързана инфраструктура
Широко използване на механизми за решаване на конфликти между партньорите
Развитие на “филтри” за подбор на идеи за развитие на алианса
Способност за преодоляване на националните ограничения на пазарите
Изява на най-добрите управленски кадри
Достъп до успешен пазарен опит и умения
Внедряване на съвременна организация и мениджмънт (стратегическо планиране, контролинг и реинженеринг)
Изграждане на корпоративна култура, многопланово използване на човешкия фактор, нови форми за стимулиране на труда и др.

Таблица 4 илюстрира възможните проблемни аспекти при създаването и функционирането на алиансите в бизнеса.

Таблица 4. Стратегически недостатъци на бизнес алиансите

Проблеми
Възможност за превръщане на малките бизнес организации в подчинени на големия бизнес и загубване на автономността им
Ориентацията на малките фирми само към определен кръг от партньори може да ограничат и затруднят развитието им
Грешка в избора на стратегически партньор (“умираща” фирма или индустрия) може да доведе до фалит
Обвързването с партньор от данъчна гледна точка играе ключова роля
Снижаване на показателите и промяна в очакванията
Когато партньорите не могат да свържат своите технологични системи, те не могат да станат истински партньори
Традиционните пазарни лидери трябва да знаят намеренията на стартиращи изпълнители
Възможност за фалит на бизнеса на някоя от партниращите си фирми
Разформироване на алианса поради купуване на някой от партньорите
Загуба на независимостта на участниците
Неправилна стратегическа ориентация на алианса
Реализиране в недостатъчна степен на заложения потенциал
Неблагоприятни външни условия за развитие и др.

Очертаването на спецификата, отчитането на предимствата и недостатъците на бизнес алиансите при тяхното стратегическото планиране и управление дава възможност за практическо прилагане на предложеният подход за тяхното изграждане.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В резултат от проучването на проблема за проявите на стратегичността на бизнес алиансите могат да се направят няколко обобщения. Очертава се тяхната значима роля като стимулатор на пазарните преобразования на национално и международно ниво с концентрация на капитала и силен пазарен потенциал. Затова е оправдано и необходимо тяхното активно формиране в българската практика чрез симбиоза на разнородни по сила и мащаб бизнес организации, които да могат максимално да задоволят пазарните потребности по най-целесъобразен начин. Същевременно, за постигане на успех на алиансите е необходимо да се гарантира балансиране на целите и интересите на партньорите в тях. В този аспект предложената процедура за изграждането им може да послужи като разработен управленски подход и инструмент, приложим в българската бизнес практика, който да улесни създаването на алианси.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Кашай, Щ. (2003). *Маркетинговата стратегия на фирми от холдингов тип. Част I Тенденции на корпоративното развитие*. В. Търново: Абагар.
2. Лозанов, О. (2008). Международните стратегически съюзи – ефективен отговор на предизвикателствата на глобалния пазар. *Икономически алтернативи*, 3, 41-52. Изтеглено на 21.08.2017 от <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br26/03.pdf>
3. Масленников, В. (1997). *Предприемателските сети в бизнесе*. Москва: Центр экономики и маркетинга.
4. Поташева, Г. (2012). *Синергетическият подход к управлению*. Москва: Инфра-М.
5. Уткин, А., Эскиндаров, А. (1998). *Финансово-промышленные группы*. Москва: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, ЭКМОС.
6. Bleek, J., Ernst, D. (January-February 1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, стр. 97-105. Изтеглено на 06.05.2018 от <https://hbr.org/1995/01/is-your-strategic-alliance-really-a-sale>
7. Bleeke, J., Ernst, D. (1993). *Collaborating to complete: Using strategic alliances and acquisitions in global markets*. New York: Free Press. Изтеглено на 23.07.2016 от <https://books.google.bg/books?isbn=1137284110>
8. Cateora, P. (1993). *International Marketing* (8 изд.). Illinois: IRWIN, Homewood. Изтеглено на 12.09.2015 от [www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/USCore/international-marketing-15th-ed\(1\).pdf](http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/USCore/international-marketing-15th-ed(1).pdf)
9. Crotts, J., Aziz, A., Raschid, A. (1998). Antecedents of supplier's commitment to wholesale buyers in the international travel trade. *Tourism Management*, 19 (2), 127-134. Изтеглено на 27.09.2015 от <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19981808492>
10. Crotts, J., Buhalis, D., March, R. (2000). Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (1), 1. Изтеглено на 21.02.2014 от https://www.academia.edu/3607151/Introduction_Global_alliances_in_tourism_and_hospitality_management

11. Dicken, P. (1998). *Global Shift, Third Edition: Transforming the World Economy*. Paul Chapman Publishing. Изтеглено на 29.09.2016 от http://iss.ecnu.edu.cn/_upload/article/files/64/60/d73e7e414d44961b1d581595e55b/80312729-6ba5-44fa-abc4-f20984ae7a5d.pdf
12. Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (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. Изтеглено на 15.07.2016 от <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.158.7585&rep=rep1&type=pdf>
13. Iacobucci, D. (1996). *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Johanson, J., Lars, H., Nazeem, S. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55 (2), 29-37. Изтеглено на 24.02.2017 от <https://www.jstor.org/stable/1252235>
15. Man, A. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. John Wiley&Sons Ltd.
16. Metcalf, J. (1976). Organizational Strategies and Inter-organizational Networks. *Human Relations*, 29 (4), 327-343. Изтеглено на 10.05.2015 от https://www.researchgate.net/publication/247716703_Organizational_Strategies_and_Interorganizational_Networks
17. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press. Изтеглено на 18.10.2016 от <https://books.google.bg/books?isbn=1416590358>
18. Rechnitz, D. (Aug. 2001). Strategic Alliances Bring Mutual Success. *American Drycleaner*, 68 (5). Изтеглено на 01.12.2016 от <http://ehostvgw11.epnet.com/ehost.asp>
19. Spekman, R., Isabella, L., MacAvoy, C., Forbes, T. (1996). Creating Strategic Alliances which Endure. *Long Range Planning*, 29(3), 346-357. Изтеглено на 15.07.2016 г. от <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630196000210>
20. Varamäki, E. (1996). The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs. Изтеглено на 29. 10. 2016 от <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/varamak>
21. Wilson, D. (1996). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345. Изтеглено на 07.08.2016 от <https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/73858/8/02whole.pdf>