

Cechy konkurencyjne w porównaniu z najlepszymi firmami w branży

Podstawową cechą aliansów jest to, że dają partnerom takie same korzyści, jakich dostarcza koncentracja, ale jednocześnie nie niosą ze sobą charakterystycznych dla niej ograniczeń. Jednocząc swoje wysiłki wokół jakiejś wybranej formy działalności, partnerzy aliansu uzyskują efekty korzyści ze skali, obszaru czy skumulowanych kompetencji, z reguły zastrzeżonych dla grup najpotężniejszych, nie tracąc własnej autonomii strategicznej i tożsamości [Strategor, Zarządzanie firmą, Alianse strategiczne, s. 242]. Fakt, że tak wiele aliansów zawiązało się w ciągu ostatnich lat w transporcie lotniczym, wynika z tego, iż ta dziedzina jest szczególnie wrażliwa na efekt korzyści ze skali. W takiej sytuacji alians jest dobrym sposobem na uzyskanie efektów pożądaných przez firmy, bez naruszenia stawianých im ograniczeń. Przypadek Airbusa jest tu szczególnie wyrazisty: każde państwo zachowuje własną produkcję samolotów, natomiast racjonalnie są rozkładane koszty badań i rozwoju oraz wytwarzania na wszystkich uczestnikach konsorcjum.

Zachowanie pewnego rodzaju swobody strategicznej jest wzmacniane utrzymywaniem własnej tożsamości i kultury organizacyjnej partnerów. Alians pozwala ponadto korzystać z efektu synergii strategicznej dzięki dość precyzyjnemu określeniu obszaru współpracy. Kolejną cechą aliansów strategicznych jest to, że są one sojuszami stosunkowo łatwo odwracalnymi i umożliwiają wycofanie się z niektórych decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwa angażujące się w aliance strategiczne robią to, aby osiągnąć określone cele lub dlatego, że działanie takie uważają za lepiej nadające się do zrealizowania powziętych zamierzeń niż inne formy strategii. Nawiązywane aliance powinny z zasady odpowiadać przewidywaniom

partnerów co do ewolucji sojuszu i jego efektów dla każdego z nich. Często można obserwować, że decyzje o ewentualnym przystąpieniu do sojuszu lub formach uczestnictwa w nim są podejmowane nie tyle z zamiarem uzyskania określonych efektów, ile po to, aby znaleźć sposób na rozwiązanie doraźnych problemów i trudności. Możliwości dokładnego przewidzenia ewolucji i skutków aliansu oraz zmierzenia długofalowych implikacji strategicznych przystąpienia do niego jest główną stawką, o jaką partnerzy grają.

Alianse strategiczne są szczególną formą współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami, które decydują się na wspólną realizację projektu lub prowadzenie specyficznej działalności, wymieniając i koordynując niezbędne do tego celu zasoby, kompetencje i metody działania. Alianse strategiczne charakteryzują się licznymi centrami decyzyjnymi, konfliktowym charakterem celów i interesów oraz nietrwałością form organizacyjnych. Pomimo tych niedogodności aliance oferują swoim uczestnikom wiele znaczących korzyści, do których zaliczyć trzeba możliwość dzielenia z partnerami kosztów prac badawczo-rozwojowych i technologii oraz możliwość wejścia na nowe rynki zbytu bez ryzyka jakie niesie ze sobą np. fuzja. Szczególnie interesujące z punktu widzenia zarządzania są aliance między firmami konkurencyjnymi, które paradoksalnie polegają jednocześnie na rywalizacji i współdziałaniu. Ta dwuznaczność pozycji partnerów prowadzi do specyficznych problemów zarządzania taką formą partnerstwa zbyt niski stopień współdziałania stawia pod znakiem zapytania osiągnięcie założonych celów, z kolei zbyt duża jawność może osłabić pozycję jednego z przedsiębiorstw partnerskich. W jaki sposób sprawnie zarządzać aliansami zawieranymi przez konkurentów? Jakie struktury organizacyjne są odpowiednie przy tego typu nietrwałej formie współpracy? W jaki sposób uczestnictwo w aliansie wpływa na strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa?

Fuzje i przejęcia często nie spełniają pokładanych w nich

nadziei. Firmy muszą w związku z tym poszukiwać alternatywnych możliwości osiągnięcia tych samych celów.

Alianse strategiczne przedsiębiorstw są motywowane przez takie czynniki strategiczne jak chęć obniżenia kosztów, wspólne wykorzystywanie technologii, rozwój produktów, dostęp do rynków i kapitału. Cele te nie różnią się od celów stawianych przed tradycyjnymi przejęciami. Właściwie skonstruowane alianse strategiczne mogą stanowić tańszą alternatywę niż przejęcia.

Połączenia firm należą do podstawowych metod wzrostu przedsiębiorstw. Wielu ekonomistów twierdzi, że jest to najważniejsza droga wzrostu firm w krajach rozwiniętych. Fuzje i połączenia pozwalają na ominięcie barier wejścia oraz redukcję ryzyka związanego z wchodzeniem na nowe rynki i sektory. Stanowią więc skuteczną metodą realizacji strategii rozwoju rynku. Połączenia przedsiębiorstw stanowią jedną z podstawowych strategii konkurencji: są najdalej idącym wariantem strategii korporacyjnych.

Połączenia dotyczą często konkurentów, redukując konkurencję i wzmacniając obie strony w ich walce konkurencyjnej z innymi przedsiębiorstwami. Połączenia stwarzają lepsze warunki do konkurencji na bazie przywództwa kosztowego.

Wyodrębnia się dwa zasadnicze rodzaje połączeń firm: łączenie firm oraz wchłanianie firm. Łączenie firm polega na dobrowolnym połączeniu określonych firm w ich wspólnym interesie. Wchłanianie natomiast oznacza wykupienie firmy (często będącej na skraju bankructwa) przez silniejszego partnera. Możliwe jest też nakłonienie do sprzedaży firmy dobrze prosperującej. Wykupienie dokonuje się w interesie jednostki nabywającej.

Alianse strategiczne mogą być realizowane w różnych kierunkach, dających w rezultacie trzy podstawowe modele połączeń:

- poziome,
- pionowe,
- prowadzące do dywersyfikacji [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Strategia połączenia oraz aliansów, s. 302.].

Podstawowymi przesłankami połączeń poziomych są:

- dążenie do szybkiego zwiększenia udziału w rynku,
- uzyskanie efektów koncentracji potencjału ekonomicznego,
- efekty produkcji i transakcji na wielką skalę,
- możliwość bardziej efektywnego wykorzystania finansów firmy,
- lepsze wykorzystanie kadr,
- obniżka nakładów na rozwój [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Strategia połączenia oraz aliansów, s. 302.].

Łączenie przedsiębiorstw w kierunku poziomym, firm wytwarzających te same wyroby, daje w wyniku zwiększenie udziału w rynku połączonej firmy, a więc stwarza warunki do realizacji korzyści dominacji. Innym efektem łączenia jest wzrost potencjału finansowego firmy, który umożliwia prowadzenie intensywnej działalności badawczo – rozwojowej, co stwarza warunki wdrażania innowacji oraz intensywnej działalności promocyjnej. Połączenie poziome oznacza fuzję najlepszych zasobów jednej i drugiej firmy oraz redukcję zasobów mniej sprawnych. Fuzja jest szybką i bardzo skuteczną metodą ekspansji rynkowej.

Podstawowymi kryteriami doboru firm łączonych pionowo jest udział w rynku, uzupełnianie się mocnych stron jednej i drugiej firmy, eliminacja słabych stron, realizacja celów strategicznych, dopasowanie kadr, organizacji i technologii. Przesłanki połączeń to chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej na bazie przywództwa kosztowego. Współpraca z firmą większą i

silniejszą zapewnia tej drugiej przede wszystkim możliwość relatywnie taniego wzrostu.

Firma o bardzo słabej kondycji finansowej, będąca na skraju bankructwa może być również wykupiona po niskiej cenie. Firma taka, mimo trudnej sytuacji finansowej reprezentuje określoną wartość potencjału ludzkiego i rzeczowego. Jest to pewna, wykształcona i doświadczona organizacja, posiadająca określony udział w rynku, kontakty i renomę. W nowym, połączonym przedsiębiorstwie, pod nowym kierownictwem, po doinwestowaniu i modernizacji, jej walory mogą być efektywnie wykorzystane.

Podstawowymi determinantami rodzaju, kierunku oraz typu połączeń są wielkość firmy, udział w danym rynku, sytuacja finansowa, struktura sektora, polityka antymonopolowa, rodzaj stosowanej technologii.

Logika takiego działania polega na połączeniu zasobów dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w celu łatwiejszego i bardziej ekonomicznego osiągnięcia wspólnych celów.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.