

Ekonomiczne i organizacyjne nurty aliansów

W największym uproszczeniu można powiedzieć, że prace teoretyczne nad zjawiskiem aliansów mieszczą się w dwu nurtach badawczych: ekonomicznym i organizacyjnym.

Nurt pierwszy, jest kontynuacją i wzbogaceniem dorobku ekonomistów. Polega on na rozwinięciu różnych aspektów teorii konkurencji, sprowadzając rozważania do poziomu przedsiębiorstwa i dostarczając narzędzi umożliwiających przeprowadzenie badań empirycznych. Przoduje tutaj porterowska **koncepcja pięciu sił i koncepcji grup strategicznych w przemyśle**, pokazująca związek przedsiębiorstwa i jego sytuacji konkurencyjnej z zachowaniem innych producentów, dostawców, klientów i potencjalnych inwestorów oraz wiążąca tę sytuację z uwarunkowaniami makroekonomicznymi i sektorowymi. Sprowadzenie ram analizy sytuacji konkurencyjnej do sektora, czyli części przemysłu skupiającej producentów tych samych wyrobów umożliwiło badaczom odniesienie aliansu do sytuacji w sektorze, co szczególnie ułatwia ocenę skutków aliansu i jego wpływu na otoczenie konkurencyjne. Znajomość grup strategicznych ułatwia natomiast poszukiwania partnerów do aliansu, pozwala na ocenę motywów zawierania aliansów z punktu widzenia każdego z uczestników [M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów,].

W badaniach aliansów międzynarodowych pomocna jest koncepcja **barier wejścia**, gdyż rejestruje się bariery wejścia i bada w jakim stopniu zawarte alianse pozwoliły na zmniejszenie kosztów ich przewyciężenia.

Specjaliści od aliansów korzystają również w badaniu sojuszy głównie z **koncepcji łańcucha wartości**. Analiza ta skupia się na wyjaśnieniu sensu zawierania aliansów między członkami o różnych zasobach i umiejętnościach, co jest istotne przy

rozważaniach na temat tworzenia aliansów konkurencyjnych, lub łączenia zasobów komplementarnych, czyli osiągnięcie korzyści wynikających z obustronnego uzupełniania słabych aliantów.

Do objaśniania aliansów używana jest **koncepcja globalizacji zarządzania**. Aspekty nie tylko ekonomiczne, ale również polityczne i społeczne są przedmiotem analizy w koncepcji zachowań przedsiębiorstw i w teorii uczenia się organizacji. Pojawienie się i szybki rozwój aliansów wyjaśnia się najnowszymi zmianami międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw, a zwłaszcza mundializacją wymiany handlowej i rozwojem technologicznym. W obecnych czasach każde przedsiębiorstwo konfrontowane jest z rynkiem światowym i podważa swoje istnienie, jeśli ogranicza myślenie jedynie do szczebla lokalnego. Zjawisko to często nazywane jest globalizacją działalności.

Globalizacja staje się powszechna i występuje we wszystkich rodzajach działalności. Wraz z postępem technologii informacyjnych, przedsiębiorstwa mogą organizować wspólną pracę ekip rozszarowanych po całym świecie i mieć dostęp do wszystkich rodzajów zasobów technicznych w płaszczyźnie światowej. Ponadto mamy do czynienia z uniformizacją sposobu życia i zachowań konsumentów, zwłaszcza w najbardziej rozwiniętych krajach świata. Kalifornizacja potrzeb powinna pozwolić na wprowadzenie na rynek światowy produktów zwanych globalnymi, to znaczy odpowiadających każdemu klientowi w każdym zakątku świata.

Konkurencja globalna, rozszerzając rynki zbytu, pozwala produkować większe ilości towaru powodując nową presję na koszty. Alianse międzynarodowe mogą stanowić skuteczny sposób poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stąd partnerstwo pozwala łączyć zasoby i rozpowszechniać produkt na rynku światowym, bardziej niż przystępowanie do niezwykle kosztownych fuzji i zakupów. Partnerzy strategiczni, współpracując ze sobą, mogą ułatwić sobie światowy zasięg działania, który jest niezbędny do opanowania procesu

umiędzynarodawiania działalności gospodarczej [T. L. Doorley, T.M. Collins, 1992, op. cit].

Zjawisko globalizacji ma wiele wymiarów, głównie ze względu na ich dużą dynamiką. Zmieniają się rozmiary i struktura rynku międzynarodowego, na którym pojawiają się globalni klienci i globalni producenci i dystrybutorzy. Procesy globalizacji wymuszają nowe, inne od tradycyjnych, sposoby konkurencji, wymagają innej filozofii działania, bardziej nakierowanej na przyszłość niż bieżące wyniki [B. Godziszewski. Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne, przegląd organizacji, 4/97, s. 17].

Koncepcja zachowań strategicznych przedsiębiorstwa, koncentruje się na procesie podejmowania decyzji związanych z formowaniem aliansów i zarządzaniem nimi. Stara się pokazać wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania decyzji oraz objaśnić ich mechanizm. Decyzje o aliansach są w tym ujęciu sposobem na przetrwanie lub rozwój firmy, a podstawą do ich podejmowania są nie tylko rachunek ekonomiczny i analiza konkurencji, ale także dążenie do zaspokojenia osobistych celów, również ambicjonalnych, menadżerów i grup nacisku działających w otoczeniu. Badania prowadzone w obrębie tego nurtu mają charakter jakościowy i uwzględniają również nieformalne aspekty kierowania aliansami.

Teoria uczenia się organizacji, wykorzystywana do analizy aliansów, przedstawia zawieranie i zarządzanie aliansem jako proces wzajemnego uczenia się uczestników. Alianse są okazją do nabywania umiejętności od partnerów i na tym polega ich pozytywne znaczenie. Uczenia się know – how oraz procedur i programów organizacyjnych. Poprzez alians w krótkim czasie można implantować w krótkim czasie kulturę organizacyjną wyższego szczebla oraz lepszych metod polityki kadrowej. Wtedy to powstały alians może być oceniany bardzo korzystnie.

Ekonomiczne i organizacyjne nurty aliansów obejmują różne podejścia i teorie dotyczące współpracy między

przedsiębiorstwami. Sojusze te, określane także jako aliance strategiczne, powstają, gdy firmy decydują się na współpracę w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, które mogą być trudne do uzyskania samodzielnie. Nurty te odzwierciedlają różne perspektywy dotyczące korzyści, które przedsiębiorstwa mogą osiągnąć dzięki aliansom, oraz strategii i struktur organizacyjnych, które pozwalają na skuteczne zarządzanie tymi współpracami.

1. Ekonomiczne nurty aliansów

Ekonomiczne podejścia do aliansów koncentrują się na korzyściach wynikających ze współpracy przedsiębiorstw w kontekście efektywności, oszczędności kosztów oraz synergii, które poprawiają ich pozycję rynkową. Podstawowe teorie ekonomiczne stosowane w analizie aliansów obejmują:

- **Teoria kosztów transakcyjnych:** Zgodnie z tą teorią, przedsiębiorstwa decydują się na aliance, aby zredukować koszty transakcji związane z samodzielnym prowadzeniem działań. Przez podział zasobów i kompetencji, firmy mogą uniknąć wysokich kosztów związanych z prowadzeniem działań na nowych rynkach czy w nowych sektorach, zredukować ryzyko oraz zwiększyć efektywność operacyjną.
- **Teoria zasobów i kompetencji:** Ta teoria zakłada, że przedsiębiorstwa podejmują aliance, aby uzyskać dostęp do zasobów, których im brakuje. Dzięki temu mają możliwość uzupełnienia własnych kompetencji poprzez zasoby i umiejętności partnera, co pozwala im szybciej i skuteczniej reagować na zmiany rynkowe, niż gdyby próbowały rozwijać te zasoby samodzielnie.
- **Teoria efektów skali i zakresu:** Efekty skali i zakresu to jedne z kluczowych korzyści ekonomicznych wynikających z aliansów. Współpraca pozwala firmom zwiększyć efektywność produkcji lub działań, ponieważ współdzielenie zasobów umożliwia obniżenie jednostkowych kosztów operacyjnych. W ten sposób przedsiębiorstwa mogą

uzyskiwać większe przychody przy niższych kosztach, co zwiększa ich konkurencyjność.

- **Synergia finansowa:** Alians strategiczny może także prowadzić do synergii finansowej, w której uczestniczące przedsiębiorstwa mają lepszy dostęp do kapitału i możliwość współdzielenia ryzyka. W ten sposób firmy mogą finansować swoje inwestycje w innowacje czy ekspansję rynkową, jednocześnie minimalizując ryzyko finansowe, które wiązałyby się z samodzielnym działaniem.

2. Organizacyjne nurty aliansów

Organizacyjne podejścia do aliansów skupiają się na strukturach, procesach i mechanizmach zarządzania, które umożliwiają efektywne funkcjonowanie współpracy między przedsiębiorstwami. Alianse wymagają odpowiedniej koordynacji i zarządzania, aby partnerzy mogli realizować swoje wspólne cele. Kluczowe podejścia organizacyjne obejmują:

- **Teoria organizacyjnego uczenia się:** Jednym z kluczowych założeń tej teorii jest to, że organizacje tworzą aliance, aby uczyć się od partnerów i przyswajać ich wiedzę. Uczenie się organizacyjne jest szczególnie istotne w kontekście rynków innowacyjnych i technologicznych, gdzie tempo zmian jest szybkie, a dostęp do nowej wiedzy i technologii może zdecydować o przewadze konkurencyjnej. Organizacyjne uczenie się poprzez aliance pozwala firmom na rozwój wewnętrznych kompetencji i poprawę ich zdolności adaptacyjnych.
- **Teoria relacji międzyorganizacyjnych:** Zgodnie z tą teorią, aliance powstają, aby stworzyć trwałe relacje między organizacjami, które umożliwią im wzajemne zaufanie, wymianę wiedzy i wspólne planowanie. W ramach relacji międzyorganizacyjnych istotne są takie elementy jak zaufanie, kultura organizacyjna oraz mechanizmy współpracy, które minimalizują konflikty i wspierają efektywność aliansu.

- **Teoria agencji:** Ta teoria zakłada, że w aliansach może dochodzić do konfliktów interesów między partnerami, co wynika z różnic w ich celach i strategiach. Teoria agencji kładzie nacisk na znaczenie mechanizmów kontrolnych i kontraktów, które zapobiegają oportunistycznym zachowaniom jednej ze stron. Wprowadzenie odpowiednich mechanizmów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej pozwala na bardziej stabilną współpracę oraz osiągnięcie korzyści wynikających z aliansu.
- **Teoria zasobów relacyjnych:** Według tej teorii wartość aliansu nie wynika jedynie z zasobów poszczególnych firm, lecz także z zasobów relacyjnych, czyli z wartości, jakie powstają na skutek współpracy i wymiany wiedzy. Teoria zasobów relacyjnych kładzie nacisk na wzajemne uzupełnianie się zasobów partnerów, co pozwala na osiąganie korzyści wynikających z synergii oraz przewagi konkurencyjnej, która jest trudna do uzyskania samodzielnie.

Znaczenie ekonomicznych i organizacyjnych nurtów w zarządzaniu aliansami

Ekonomiczne i organizacyjne nurty aliansów stanowią komplementarne podejścia, które pomagają zrozumieć zarówno przyczyny powstawania aliansów, jak i mechanizmy zarządzania nimi. Ekonomiczne podejścia koncentrują się na korzyściach finansowych i strategicznych, które skłaniają firmy do podejmowania współpracy, natomiast podejścia organizacyjne zwracają uwagę na to, jak zarządzać strukturami i procesami, aby te korzyści mogły być zrealizowane.

Efektywne zarządzanie aliansami wymaga zarówno umiejętności identyfikowania potencjalnych korzyści finansowych, jak i wdrożenia odpowiednich mechanizmów zarządzania, które pozwolą na minimalizację ryzyka konfliktów oraz zwiększenie efektywności współpracy. Nurty te pozwalają przedsiębiorstwom

na lepsze planowanie i realizację wspólnych projektów, co może przyczynić się do ich trwałości oraz do osiągnięcia założonych celów biznesowych.

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.

Alianse strategiczne linii lotniczych

Do 1988 roku linie lotnicze zawarły 500 aliansów, w ciągu ostatnich pięciu lat ich liczba wzrosła ponad dziesięciokrotnie. W większości są to alianse taktyczne, polegające na prowadzeniu wspólnych programów nagradzania za częste przeloty oraz na wspólnym kodowaniu rejsów. Na początku lat 90 tych przetrwała tylko jedna trzecia aliansów lotniczych zawartych w pod koniec poprzedniej dekady. Według wiceprezydenta w londyńskim biurze Boston Consulting Group Johna Lindquista alianse stają się teraz coraz bardziej stabilne [Wprost, Skrzydła dla LOT-u, marzec 1999, strona 40.].

Jak wynika z badań BCG zmniejsza się liczba połączeń kapitałowych. Sam kapitał przestał być czynnikiem decydującym o powodzeniu aliansu. Coraz częściej dochodzi do przedsięwzięć wybiegających poza proste powiązania taktyczne. Zwykle są to programy komputerowej redukcji kosztów poprzez wspólną obsługę naziemną, w tym techniczną integrację działów sprzedaży, konfigurowanie rejsów oraz wspólnie zarządzanie liniami lotniczymi. Również Lindquist jest zdania, że przyszłość będzie należeć do kilku globalnych sojuszy. Walka toczy się o niebagatelną stawkę. Dziś na świecie przewozi się rocznie

około 2,5 mld pasażerów. Według przewidywań za piętnaście lat liczba ta najprawdopodobniej wzrośnie do prawie 8 mld.

Przewoźnik oczekuje przede wszystkim redukcji kosztów, zwiększenia siatki połączeń oraz wpływów i zysków, a pasażer, szerszego wachlarza usług oraz taniej, dobrej i szybkiej obsługi. Jest wiele form współpracy między przewoźnikami. Zaczniemy od porozumień marketingowych o preferowaniu w przewozach interline kooperanta operującego w danym rejonie przy dokonywaniu rezerwacji pasażerom udającym się w danym kierunku. Przykładowo – Polskie Linie Lotnicze LOT utrzymywały dawniej połączenie z Singapurem i przekazywały swoich pasażerów, lecących dalej do Australii, liniom Singapore Airlines, spłacając w ten sposób koszty lądowania w Singapurze.

Złożone porozumienia marketingowe mogą obejmować:

- planowanie i koordynowanie sieci połączeń,
- wspólną eksploatację tras na zasadzie joint operation lub pool'u wpływów, w tym codesharing, czyli nadawanie wspólnego oznakowania konkretnym połączeniom,
- wspólne wykorzystanie samolotów na zasadzie eksploatacji zamiennej (interchange) lub zdolności przewozowej samolotów jednego z partnerów na zasadzie wydzielania miejsc dla drugiego partnera (blocked space) z ewentualnym oddzielnym oznaczeniem numeru tego samego lotu przez każdego partnera (codeshare),
- ustalanie taryf,
- sprzedaż usług,
- programy frequent flyer,
- reklamę i promocję, np. Lufthansa i Finnair reklamowały wzajemnie swoje macierzyste kraje [INTERNET, WWW.FIRST.COM.PL.].

Przedmiotem porozumień operacyjnych jest połączenie operacji naziemnych na lotnisku, czyli odprawy pasażerów, bagażu i samolotu, budowy i eksploatacji terminali, prowadzenia cateringu. Przykładem tego typu porozumienia jest obsługa pasażerów Finnair i SAS przez Austrian Airlines na lotnisku Okęcie. Porozumienie technologiczne może obejmować np. połączenie komputerowych systemów rezerwacji. Porozumienie techniczne polega na prowadzeniu wspólnej działalności technicznej, czyli zakupów, kontroli, konserwacji i przeglądów technicznych sprzętu i jego części. Np. na mocy porozumienia technicznego ATLAS – Lufthansa dokonuje przeglądów technicznych silników samolotów szeroko kadłubowych linii Sabena, Iberia, Alitalia i Air France. Od cząstkowych aliansów marketingowych i porozumień technicznych, operacyjnych itp., należy odróżnić alianse kapitałowe.

Formą pośrednią między takimi umowami cząstkowymi a całkowitym kapitałowym połączeniem przedsiębiorstw jest porozumienie wielofunkcyjne, zakładające współpracę przewoźników na wielu płaszczyznach:

- kapitałowej,
- marketingowej,
- operacyjnej,
- technologicznej i technicznej [Skrzydła, marzec 1998.].

Przewoźnicy zachowując swoją tożsamość nawiązują ścisłą współpracę w celu stworzenia ogólnoświatowej sieci przewozowej. Z reguły na początku koordynują swoje rozkłady lotów, rezygnują ze zbędnego dublowania swoich połączeń, łączą systemy rezerwacyjne i programy frequent flyer. Jeżeli prawo na to pozwala, następuje też koordynacja taryf oraz podaży miejsc (zdolności przewozowej, ang. capacity).

Przedmiotem współpracy stają się wspólne przedsięwzięcia mające na celu redukcję kosztów. Mogą to być na przykład

wspólne inwestycje lub scedowanie pewnych rodzajów działalności na rzecz partnera. Takie posunięcia są możliwe tylko w sytuacji, gdy partnerzy są ze sobą mocno związani i gdy są małe szanse, że któraś ze stron zerwie umowę. Logiczną formą zabezpieczenia są w takim przypadku wzajemne inwestycje kapitałowe jednego lub obu partnerów.

Przewoźnik powinien oceniać porozumienia nie tylko ze swojego punktu widzenia i biorąc pod uwagę swoje korzyści, ale także z punktu widzenia pasażera – jakie bezpośrednio i widoczne korzyści może uzyskać pasażer.

Zawieranie aliansów nie jest celem samym w sobie, ale środkiem do uzyskania silnej pozycji na rynku, redukcji kosztów, rozszerzenia siatki połączeń. Celem nadrzędnym, najważniejszym, priorytetowym, do którego prowadzą wszystkie działania linii lotniczych jest pozyskanie pasażera. Pasażer daje możliwość istnienia – płaci, robi reklamę bądź antyreklamę i wraca na pokład danego przewoźnika lub nie. Pod tym kątem, przede wszystkim, należy rozpatrywać porozumienia przewoźników i oceniać na ile są one efektywne i odczuwalne dla pasażera, czy czuje się on dobrze obsłużony, bezpieczny, czy ma dobre i tanie połączenia, czy nie traci czasu na oczekiwanie lub załatwianie zbędnych formalności. Można więc zadać pytanie: czy i w jakim stopniu alianse przewoźników wpływają na komfort podróży i przyciąganie pasażera? Odpowiedź brzmi: z pewnością tak, a w jakim stopniu – to zależy od postanowień aliansu.

Z badań marketingowych wynika, że o wyborze linii lotniczej decyduje też coraz częściej nie tylko dogodność rozkładu lotów czy cena, ale także atrakcyjność programów frequent flyer. Jeśli często korzystamy z usług jednej linii lotniczej, możemy liczyć na wdzięczność przewoźnika: ułatwienia w odprawie bagaży, możliwość podróży wyższą klasą, a nawet bezpłatne bilety lotnicze dla całej rodziny. Wprowadzone po raz pierwszy w USA w latach 80 oferty typu frequent flyer (Loyalty Programme) mają nas w świecie silnej konkurencji przywiązać do

jednego przewoźnika. Poprzez system Eurobonus przewoźnicy dziękują stałym pasażerom i nagradzają ich. Do punktów za podróże tymi liniami można doliczać również te zdobyte na trasach obsługiwanych przez partnerów SAS, m.in. Lufthansę, United Airlines, Qantas i Thai. W programie Iberia Plus honorowane są również przeloty m.in. Aerolineas Argentinas, Austral i Viasa. W Qualiflyer Program premie dostają osoby podróżujące Austrian Airlines i Swissair. Punkty w programie Iberia Plus zdobywają nie tylko pasażerowie latając nasz mi samolotami, ale również korzystający z sieci współpracujących z nami hoteli, m.in. na Karaibach, w Azji i Ameryce Łacińskiej.

Na długiej liście przywilejów wymienia się zwykle ułatwienia w odprawie, pierwszeństwo przy dokonywaniu rezerwacji, prawo do bezpłatnego przewozu dodatkowego bagażu (w programie LOT Voyager o 10 kg) oraz korzystania z poczekalni klasy biznes, a także zniżki przy wypożyczaniu samochodów, rabaty w hotelach określonej sieci, w sklepach wolnocłowych i darmowe przeloty. Bilety lotnicze są najatrakcyjniejszą formą nagradzania lojalności pasażerów. Często osoby, które mogłyby otrzymać bezpłatny bilet, wołają jednak dzięki zebranych punktom podróżować lepszą klasą, niż pozwala na to wykupiony bilet (tzw. upgrade). Zwykle liczba ofert ze strony przewoźników rośnie wraz ze zdobywaniem przez pasażera kolejnych punktów i uzyskaniem np. złotej karty uczestnika programu. Niebieską kartę LOT Voyager przyznaje się po pokonaniu w ciągu roku 5 tys. mil, srebrną – 30 tys. mil, złotą – 60 tys. mil; ta ostatnia umożliwia m.in. przejazd limuzyną z lotniska Okęcie. Posiadacze Gold Duna Club Card mogą przekazywać prawo do skorzystania z biletu premiowego dowolnej osobie, bez obowiązku wspólnego podróżowania. Otrzymane w ramach programu Frequence Plus bezpłatne bilety można ofiarować dowolnie wybranej osobie. Lufthansa swoim stałym klientom funduje m.in. lot balonem, trening w symulatorze lotniczym bądź jazdą wyścigowym BMW w towarzystwie instruktora, a KLM uczestnikom programu Flying Dutchman oferuje np. wczasy na Karaibach,

kursy gry na instrumentach prowadzone przez filharmoników i bilety na mecze piłkarskie. Finnair udziela rabatu przy zakupach na lotniskach w Finlandii. Air France proponuje zniżkowe bilety na nowo otwieranych trasach, Malev i British Airways ulgi przy zakupie wycieczek. W programie Voyager z przywilejów korzysta już 80 proc. jego uczestników. Największym zainteresowaniem cieszą się bezpłatne bilety. Sporo zyskują pasażerowie podróżujący z nami częściej niż pięć razy w roku. Lecąc liniami Swissair z Zurichu do Nowego Jorku, możemy w następną podróż, np. z Zurichu do Warszawy, zabrać z sobą współmałżonka. Decydując się na rejs Austrian Airlines z Wiednia do Johannesburga, możemy liczyć na premię – bezpłatny przelot do Londynu.

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.

Alianse w sektorze pasażerskiego transportu lotniczego

Przedstawiona powyżej teoretyczna część bardzo wnikliwie ukazuje nam cechy i charakter aliansu jako formy ścisłej współpracy między wieloma firmami na całym świecie, w ostatnich latach tendencja ta jest szczególnie widoczna we wszelkiego rodzaju umowach parafowanych przez już chyba wszystkie towarzystwa lotnicze jakie działają na całym świecie. Doszło do tego, że ani bariery kulturowe, językowe ani też odległości nie grają już tak istotnej roli we współczesnym transporcie lotniczym.

Mam nadzieję, że potwierdzeniem tej teorii będą poniższe przykłady aliansów strategicznych zawartych w ostatnich latach, przez największe towarzystwa lotnicze z Europy i Ameryki Północnej oraz innych części świata. Towarzystwa te, nie chcąc przyglądać się biernie przemianom na arenie międzynarodowej, postanowiły współtworzyć nowoczesną teorię zarządzania, której wypadkową jest alians strategiczny. A jak wielką stawkę i o jak wielkie kwoty toczy się gra niech pokaże raport przygotowany przez największych producentów lotniczych (Boeinga i Airbusa) oraz najbardziej aktualny raport linii lotniczych, który pozwoliłem sobie zamieścić jako wprowadzenie do rozdziału 5.

Alianse w sektorze pasażerskiego transportu lotniczego to formy współpracy między liniami lotniczymi, które mają na celu poprawę efektywności operacyjnej, rozszerzenie siatki połączeń oraz oferowanie lepszej obsługi pasażerom. Dzięki tym sojuszom, linie lotnicze mogą współdzielić zasoby, takie jak sloty lotniskowe, załogi oraz infrastrukturę techniczną, co przyczynia się do lepszego wykorzystania zasobów i obniżenia kosztów operacyjnych.

Do największych aliansów lotniczych należą Star Alliance, SkyTeam i Oneworld. Star Alliance, założony w 1997 roku, jest najstarszym i największym sojuszem, do którego należą takie linie jak Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines czy LOT Polish Airlines. SkyTeam, utworzony w 2000 roku, to drugi pod względem wielkości alians, którego członkami są między innymi Air France, KLM, Delta Air Lines oraz Korean Air. Oneworld, założony w 1999 roku, zajmuje trzecie miejsce, a jego członkami są takie linie jak British Airways, American Airlines, Qantas i Cathay Pacific.

Dla pasażerów aliane te przynoszą liczne korzyści. Przede wszystkim, pasażerowie zyskują dostęp do większej liczby połączeń dzięki połączonym sieciom linii należących do tego samego sojuszu. Oferowane są także wspólne programy lojalnościowe, dzięki którym podróżni mogą zbierać punkty lub

mile w ramach jednego programu, a wykorzystywać je na loty wszystkich linii w aliansie. Dodatkowo, przesiadki między różnymi przewoźnikami należącymi do aliansu są zazwyczaj łatwiejsze, ponieważ często linie te współdzielą terminale i usługi na lotniskach.

Z punktu widzenia linii lotniczych, alianse oferują oszczędności operacyjne, dzięki współpracy w zakresie zarządzania lotami i dzielenia się kosztami. Pozwalają także na lepsze wypełnienie miejsc w samolotach, ponieważ linie mogą oferować swoje połączenia w ramach wspólnej siatki partnerów. Przynależność do aliansu wzmacnia także pozycję konkurencyjną linii, umożliwiając im konkurowanie z większymi przewoźnikami spoza aliansu.

Współczesne alianse lotnicze odgrywają zatem kluczową rolę w globalnym rynku lotniczym, ułatwiając przewoźnikom rozwój i oferowanie lepszych usług przy jednoczesnym obniżeniu kosztów operacyjnych.

Alianse w sektorze pasażerskiego transportu lotniczego

Alianse w sektorze pasażerskiego transportu lotniczego są kluczowym elementem współczesnej branży lotniczej, pozwalającym na wzajemne wsparcie i współpracę pomiędzy przewoźnikami. Współczesny rynek lotniczy, charakteryzujący się wysoką konkurencją oraz dużymi kosztami operacyjnymi, zmusza linie lotnicze do poszukiwania rozwiązań, które umożliwią zwiększenie zasięgu, poprawę jakości obsługi i obniżenie kosztów. Jednym z takich rozwiązań są właśnie alianse, które umożliwiają liniom lotniczym oferowanie bardziej kompleksowej oferty przy jednoczesnej optymalizacji zasobów i wspólnym pokonywaniu wyzwań operacyjnych.

Historia powstania i rozwój aliansów lotniczych

Alianse lotnicze zaczęły powstawać w latach 90. XX wieku jako odpowiedź na zmiany w regulacjach rynku lotniczego, globalizację oraz rosnącą potrzebę zwiększenia efektywności operacyjnej. Przed deregulacją rynku, linie lotnicze działały głównie na poziomie krajowym, a ich działalność była regulowana przez rządy. Deregulacja i otwarcie rynków na konkurencję wymusiły jednak na przewoźnikach dostosowanie się do nowego, bardziej wymagającego środowiska operacyjnego. Jednym z kluczowych sposobów dostosowania się do tych warunków było poszukiwanie partnerów i tworzenie sojuszy, które miały pozwolić na zwiększenie zasięgu geograficznego i obniżenie kosztów.

Pierwszym i do dziś jednym z największych aliansów jest Star Alliance, założony w 1997 roku przez pięć linii lotniczych: United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways oraz Scandinavian Airlines System. Wkrótce po nim powstały kolejne alianse – Oneworld i SkyTeam. Alianse te skupiają dziś wiele linii lotniczych z różnych regionów świata, oferując pasażerom kompleksową sieć połączeń i usługi, które zwiększają wygodę podróży, takie jak możliwość gromadzenia mil lojalnościowych w ramach różnych linii lotniczych należących do tego samego aliansu.

Typy i struktura aliansów lotniczych

Alianse lotnicze różnią się między sobą pod względem struktury i zakresu współpracy. Największe, globalne alianse lotnicze, takie jak Star Alliance, Oneworld oraz SkyTeam, obejmują szeroką sieć połączeń na całym świecie i oferują swoim członkom szerokie korzyści. W ramach globalnych aliansów członkowie współpracują w zakresie połączeń międzykontynentalnych, sprzedaży biletów, programów lojalnościowych, a także wspólnego marketingu i promocji.

W ramach globalnych aliansów istnieje także współpraca operacyjna, która obejmuje wspólne korzystanie z zasobów takich jak terminale, sale biznesowe na lotniskach oraz centra obsługi technicznej. Dzięki temu pasażerowie mogą korzystać z ujednoczonych usług w całym procesie podróży, bez względu na to, który członek aliansu obsługuje dany lot. Dla przewoźników natomiast taka współpraca pozwala na optymalizację kosztów operacyjnych i zwiększenie efektywności operacji, co jest szczególnie ważne w obliczu rosnących kosztów paliwa i utrzymania floty.

Oprócz globalnych aliansów, na rynku lotniczym funkcjonują także alianse regionalne, które obejmują linie lotnicze działające głównie w jednym regionie. Przykładem mogą być sojusze linii w regionie azjatyckim czy południowoamerykańskim, które koncentrują się na wzmocnieniu połączeń w obrębie danego obszaru geograficznego. Tego typu alianse są zazwyczaj bardziej elastyczne pod względem współpracy i obejmują mniejsze linie lotnicze, które dzięki aliansowi mogą zwiększyć swoją konkurencyjność na lokalnym rynku.

Korzyści z przynależności do aliansu lotniczego dla przewoźników

Dla linii lotniczych przystąpienie do aliansu niesie ze sobą liczne korzyści. Przede wszystkim, dzięki wspólnej siatce połączeń i sprzedaży biletów, przewoźnicy mogą dotrzeć do większej liczby pasażerów, nawet na trasach, których sami nie obsługują. Na przykład, linia lotnicza działająca głównie na rynku amerykańskim może dzięki aliansowi oferować bilety na loty do Azji czy Europy, choć sama nie dysponuje bezpośrednimi połączeniami w tych kierunkach. Dzięki temu zwiększa się liczba potencjalnych klientów, a także konkurencyjność oferty w oczach pasażerów, którzy mogą korzystać z ujednoczonego procesu zakupu biletu i większej liczby opcji podróży.

Kolejną korzyścią wynikającą z przynależności do aliansu jest możliwość współdzielenia zasobów. Linie lotnicze mogą wspólnie korzystać z infrastruktury lotniskowej, co pozwala na ograniczenie kosztów i poprawę efektywności operacyjnej. Przykładem może być wspólne korzystanie z terminali na lotniskach oraz z saloników dla pasażerów klasy biznesowej. Ponadto, członkowie aliansu mogą współpracować w zakresie konserwacji i serwisowania floty, co prowadzi do obniżenia kosztów i lepszego wykorzystania zasobów.

Przynależność do aliansu lotniczego pozwala również na obniżenie kosztów marketingu i reklamy, ponieważ kampanie reklamowe mogą być prowadzone wspólnie dla wszystkich członków aliansu. Dzięki temu linie lotnicze mogą skupić się na promowaniu jednej, spójnej marki aliansu, co wzmacnia wizerunek w oczach pasażerów i podkreśla globalny zasięg. Ponadto, wspólne działania marketingowe mogą przynieść większy efekt niż kampanie prowadzone samodzielnie przez poszczególnych przewoźników.

Korzyści z przynależności do aliansu dla pasażerów

Alianse lotnicze przynoszą również liczne korzyści dla pasażerów, przede wszystkim w postaci większej liczby dostępnych połączeń oraz wygody podróży. Dzięki współpracy pomiędzy członkami aliansu, pasażerowie mogą podróżować na jednym bilecie, nawet jeśli ich trasa obejmuje loty obsługiwane przez różne linie lotnicze. Taki model podróży pozwala na uniknięcie problemów związanych z przesiadkami oraz umożliwia łatwe transfery między połączeniami, co jest szczególnie istotne w przypadku podróży międzynarodowych i międzykontynentalnych.

Dodatkowo, alianse oferują programy lojalnościowe, w ramach których pasażerowie mogą gromadzić mile niezależnie od tego, z której linii lotniczej korzystają, o ile jest ona członkiem

danego aliansu. Gromadzenie mil w ramach jednego programu pozwala na ich wymianę na nagrody lub zniżki u wszystkich przewoźników w aliansie, co jest dużym ułatwieniem dla osób często podróżujących. Programy lojalnościowe są dodatkowo atrakcyjne dla pasażerów klasy biznesowej i pierwszej, którzy mogą liczyć na liczne przywileje, takie jak dostęp do ekskluzywnych saloników na lotniskach, priorytetową odprawę i nadanie bagażu, a także wyższy standard obsługi na pokładzie.

Dzięki wspólnym zasobom, pasażerowie mogą liczyć na ujednolicony standard obsługi w ramach całego aliansu. Dotyczy to zarówno jakości obsługi na lotniskach, jak i na pokładzie samolotów. Wprowadzenie wspólnych standardów i procedur dla wszystkich członków aliansu wpływa na poprawę jakości usług oraz zapewnia pasażerom bardziej spójne doświadczenia podczas podróży.

Wyzwania związane z funkcjonowaniem aliansów lotniczych

Mimo licznych korzyści, funkcjonowanie aliansów lotniczych wiąże się również z wyzwaniami. Jednym z głównych problemów jest konieczność koordynacji działań pomiędzy wieloma niezależnymi przewoźnikami, którzy często mają różne strategie biznesowe, struktury kosztów oraz modele operacyjne. Wymaga to dużego nakładu pracy i efektywnej komunikacji, aby zagwarantować, że wszyscy członkowie aliansu działają zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami. Brak spójności w zakresie obsługi, jakości usług lub standardów bezpieczeństwa może negatywnie wpłynąć na wizerunek całego aliansu.

Kolejnym wyzwaniem jest konieczność spełnienia wymogów regulacyjnych, które różnią się w zależności od kraju. Alianse lotnicze często napotykają na ograniczenia prawne, zwłaszcza w kontekście międzynarodowych przepisów antymonopolowych, które mają zapobiegać nadmiernej koncentracji rynku. W niektórych przypadkach, władze regulacyjne nakładają na alianse

ograniczenia dotyczące zakresu współpracy pomiędzy przewoźnikami, co utrudnia pełne wykorzystanie potencjału współpracy.

Dodatkowo, członkowie aliansu mogą mieć trudności z dostosowaniem się do różnic kulturowych oraz standardów operacyjnych, zwłaszcza jeśli działają na różnych kontynentach. Na przykład linie lotnicze z różnych regionów mogą różnić się pod względem standardów obsługi pasażera, procedur bezpieczeństwa oraz podejścia do polityki środowiskowej, co może prowadzić do konfliktów i trudności w osiągnięciu konsensusu.

Przyszłość aliansów lotniczych w obliczu zmian rynkowych

Przyszłość aliansów lotniczych zależy od zdolności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych oraz potrzeb pasażerów. W obliczu rosnącej roli niskokosztowych linii lotniczych oraz postępu technologicznego, alianse będą musiały zrewidować swoje strategie i poszukiwać nowych form współpracy, które pozwolą na dalszy rozwój i zwiększenie konkurencyjności. Nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja, big data oraz blockchain, mogą znaleźć zastosowanie w optymalizacji operacji aliansów, umożliwiając jeszcze bardziej efektywną współpracę i lepsze zarządzanie zasobami.

Z drugiej strony, rosnące koszty operacyjne, związane z koniecznością redukcji emisji i spełnienia wymogów środowiskowych, mogą stanowić poważne wyzwanie dla aliansów, które będą musiały wdrożyć rozwiązania mające na celu poprawę efektywności energetycznej i zmniejszenie śladu węglowego. Przykładem mogą być wspólne inicjatywy mające na celu zwiększenie inwestycji w paliwa alternatywne oraz modernizację floty.

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych alianse będą musiały

wykazać się elastycznością i innowacyjnością, aby sprostać wyzwaniom i zapewnić swoim członkom oraz pasażerom optymalne warunki współpracy i podróży.

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.

Podstawowe rodzaje aliansów strategicznych

Alianse dzielą się na wiele wyraźnie różniących się kategorii. Na pierwszym poziomie należy wyróżnić więzi partnerstwa między firmami nie należącymi do tego samego sektora działalności, które nie znajdują się w bezpośredniej konkurencji jedne wobec drugich, oraz alianse między firmami konkurującymi, które rodzą specyficzne problemy, jednocześnie w płaszczyźnie legislacji antytrustowej i relacji między nimi –czyli konkurentami. W drugiej fazie można wyróżnić partnerstwo między firmami nie konkurującymi, między wielonarodowymi spółkami joint ventures, partnerstwo wertykalne i porozumienia międzysektorowe. Jednak żadna z proponowanych klasyfikacji nie jest w pełni satysfakcjonująca. Wydaje się, że najtrafniejszy będzie podział na trzy podstawowe rodzaje:

- alianse wspólnej integracji,
- alianse pseudo – koncentracji,
- alianse komplementarne.

Alianse komplementarne łączą przedsiębiorstwa których kompetencje i udziały są zróżnicowane. W funkcjonowaniu aliansów komplementarnych znaczną rolę odgrywają transakcje

między partnerami. Pozwalają one korzystać z komplementarności aktywów i kompetencji. Alianse komplementarne najczęściej nawiązują tylko dwa przedsiębiorstwa, podczas gdy aliance wspólnej integracji lub aliance pseudo koncentracji na ogół łączą też często przedsiębiorstwa różnej wielkości. Alianse komplementarne ograniczają się tylko do działalności handlowej.

Alianse pseudo koncentracji łączą przedsiębiorstwa, które rozwijają, produkują i sprzedają wspólny produkt. Aktywa i kompetencje wnoszone przez przedsiębiorstwa partnerskie do wspólnego projektu są podobne, a zamierzonym celem jest wielkość produkcji. Jeden i ten sam produkt wprowadzany jest przez sojuszników.

Alianse pseudo koncentracji na ogół obejmują wszystkie podstawowe funkcje niezbędne do prowadzenia działalności badawczo – rozwojowej. Praca w ramach aliansu jest w przeważającej części organizowana na podstawie podziału zadań rozwojowych i produkcyjnych między partnerami. Jeśli chodzi o komercjalizację, to jest ona bądź podzielona między partnerami na podstawie geograficznej lub realizowana wspólnie za pośrednictwem utworzonej w tym celu spółki. Czasami całość zadań w zakresie badań i rozwoju, produkcji i handlu jest realizowana poprzez wspólną strukturę uruchomioną przez aliantów. [Źródło: B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, s. 92]

Alianse wspólnej integracji łączą przedsiębiorstwa, które sprzymierzają się w celu osiągnięcia oszczędności skali produkcji w części składowych. Te wspólne elementy są następnie dołączane do produktów, które pozostają specyficzne dla każdego przedsiębiorstwa partnerskiego, a które często są dla siebie nawet bezpośrednio konkurencyjne na rynku. Wspólnym celem jest uzyskanie jak największej skali produkcji. Na rynek trafia jeden produkt. Alianse wspólnej integracji ograniczają współdziałanie partnerów do ściśle określonej działalności

Każdego z nich, nie przeszkadzają konkurencji między nimi. To rynek pozostaje arbitrem tej konkurencji.

Alianse wspólnej integracji charakteryzują się transakcjami realizowanymi między działalnością, która stanowi przedmiot aliansu i samymi sprzymierzeńcami. Alianse te nawiązują firmy o porównywalnych rozmiarach. Wynika to z ich celu, którym jest uzyskanie korzyści skali w zakresie produkcji części składowych. Wynika to z przeświadczenia, że mały partner nie wniósłby dużych rynków, i korzyści z aliansu nie byłyby zbyt duże, nie byłoby uzasadnione zawiązanie aliansu. Alianse te dotyczą działalności badawczo – rozwojowej. Często nawiązywane są w sektorach produkcji samochodów i informatyce. Wyodrębnienie tych typów jest istotne z punktu widzenia różnych przesłanek nawiązywania ich, odmiennych efektów w kwestii rywalizacji między partnerami. Każdy wymaga zatem indywidualnego zarządzania.

W przypadku aliansów komplementarnych produkt wprowadzany przez jednego z partnerów nie powinien być ściśle konkurencyjny wobec produktów sprzedawanych przez pozostałych. Przedsiębiorstwa wytwarzają odmienne produkty. Z kolei w ścisłej integracji konkurencja rynkowa między partnerami może zostać otwarta, ponieważ produkty każdego z nich mają charakter substytucyjny. Alianse addytywne wymagają całkowitego „zawieszenia broni” między partnerami, którzy powinni zachowywać się jakby dokonali fuzji. Oznacza to, że wszelka rywalizacja między nimi powinna być niewidoczna dla potencjalnych klientów. [Źródło: B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, s.90]

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.

Teorie dotyczące aliansów

Historia aliansów liczy sobie wiele lat, ale dopiero ostatnie dekady przyniosły zainteresowanie nimi ze strony specjalistów z dziedziny zarządzania.

Pierwszą pracą na temat aliansów jest **teoria kosztów transakcyjnych**. Teoria ta krytykuje tradycyjny model konkurencji, autorzy stwierdzili, że uczestnicy gospodarki nie dążą do konkutowania za wszelką cenę. Hamulcem są wysokie koszty transakcyjne wynikające z konieczności prowadzenia negocjacji, tworzenia rezerw, strat wynikających z nieudanych transakcji i zmarnowanych szans. Koszty te są szczególnie wysokie, gdy przedsiębiorstwo działa w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Dążąc do zmniejszenia kosztów transakcyjnych i poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej wobec innych przedsiębiorców, racjonalnie działający przedsiębiorca będzie ograniczał konkurencję, rozwijając współpracę ze swoimi konkurentami. Duże możliwości zmniejszenia kosztów transakcyjnych mają przedsiębiorstwa funkcjonujące w bliskich ogniwach tego samego łańcucha działalności gospodarczej.

Teoria kosztów transakcyjnych wyjaśnia istnienie porozumień i współpracy między różnymi uczestnikami gospodarki jako racjonalne dążenie do zmniejszania kosztów działalności. Teoria kosztów transakcyjnych ma więc niezaprzeczalne znaczenie dla zrozumienia istoty i współdziałania.

Teoria powiązań. Zakładając, że przedsiębiorstwa posiadają ten margines manewru strategicznego, nawiązywanie aliansów można interpretować w dwojaki sposób. Pierwszy polega na traktowaniu aliansów jako środka (sposobu) tworzenia lub konsolidowania przewagi konkurencyjnej, co pozwala skutecznie walczyć z konkurentami. Drugi polega na traktowaniu współdziałania jako sposobu uniknięcia konkurencji, co łączy się ze strategią powiązań między partnerami [M. Romanowska, Alianse

strategiczne przedsiębiorstw, s. 16].

Alianse jako rodzaj strategii konkurencyjnej. Podejścia konkurencyjne w zarządzaniu strategicznym natomiast zbudowane są na założeniu, że aby przetrwać i stawić czoła swoim konkurentom, przedsiębiorstwo musi wyposażyć się w specyficzne, trwałe i dające się obronić rodzaje przewagi konkurencyjnej. Teoretyczne przewagi mogą pochodzić np. z wyróżniających się umiejętności, co pozwala dostarczyć na rynek wyróżniające się produkty. Niedawne przekształcenia otoczenia, wynikające z ewolucji technologicznej zasadniczo zmodyfikowały warunki dostępu przedsiębiorstw do przewag konkurencyjnych. Wyjaśnia to rozpowszechnienie się aliansów strategicznych, które coraz szerzej zajmują miejsce form ekspansji międzynarodowej.

Alianse jako strategia wzajemnych powiązań. Dwie przedstawione wyżej interpretacje „konkurencyjne” aliansów opierają się na założeniu, że zachowania przedsiębiorstw stale wynikają z logiki konkurencji i ciągłego ścierania się ze sobą. Podejście strategii powiązań zrywa z tym wyobrażeniem, uznając, że w wielu sytuacjach przedsiębiorstwa przede wszystkim starają się uniknąć konfrontacji konkurencyjnej, aby zachować poczucie bezpieczeństwa. Podejście dotyczące wzajemnych powiązań rozwinięte zostało aby skłonić do przemysłów na temat strategii przedsiębiorstwa i rezygnacji z czysto liberalnej i konkurencyjnej ideologii na korzyść większego realizmu i obiektywizmu. Tworząc więzi z różnymi partnerami, publicznymi i prywatnymi, nawiązując tym samym alianse, przedsiębiorstwa starają się, bardzo często osiągając powodzenie, „organizować rynek”, aby unikać jego bezwzględności. Innymi słowy, dwa rodzaje zachowań przedsiębiorstw korelacyjne i konkurencyjne mogą istnieć w świecie gospodarki.

Wzajemne uczenie się i rywalizacja między sojusznikami. Można spotkać analizy koncentrujące się na innowacji i tworzeniu wartości w łonie aliansów strategicznych. Problemy te nieodzownie związane są z proporcją wkładów wnoszonych przez

aliantów, transferu kompetencji i podziału wyników między partnerami. Podejścia te pozwalają przezwyciężyć ograniczenia teorii wzajemnych powiązań. Pozwalają one również rozszerzyć „konkurencyjne”, badając rywalizację między partnerami wewnątrz aliansów, zamiast ograniczać się do kwestii współzawodnictwa z otoczeniem [B. Garrette, P. Dussauge, Strategie aliansów na rynku].

Doświadczenia organizacyjne i komplementarność wkładów.

Wspólna struktura w ramach której partnerzy wspólnie pracują, jest niezbędna ponieważ brana pod uwagę umiejętność może być przekazana partnerowi tylko poprzez wspólne odtworzenie organizacji, z którą jest ściśle związana. Podstawą tej teorii jest więc to, że pewne umiejętności mają charakter „organizacyjny”, to znaczy nie można ich przekazać bez wprowadzenia określonej organizacji, z którą są nierozzerwalnie połączone. Przedsiębiorstwo, które chce dojść do tego rodzaju kompetencji powinno stowarzyszyć się z partnerem dysponującym tymi umiejętnościami. Powstaje jednak problem, jaką kompensatę to przedsiębiorstwo może dać swemu partnerowi. W istocie bowiem potencjalny partner nie ma żadnego interesu w akceptowaniu aliansu, jeśli nie osiągnie korzyści kompensujących jego własny wkład. Tu wkracza pojęcie „aktywów komplementarnych”. W większości przypadków sukces handlowy produktu będącego wynikiem innowacyjnych kompetencji wymaga, aby wchodzące w grę umiejętności połączone były z wykorzystaniem odpowiednich aktywów, takich jak sieć handlowa, skuteczne usługi posprzedażne. W tym wkładzie komplementarnych aktywów tkwi udział drugiego alianta. W tej interpretacji aliansów kładzie się więc akcent na niesymetryczność wkładów i pozycji aliantów. Wyjaśnia ona możliwe ewolucje aliansów w kierunku wysoce niezrównoważonych sytuacji. Zwłaszcza wtedy, gdy partner, który jest posiadaczem aktywów fizycznych dochodzi do przyswojenia sobie kompetencji wniesionych przez drugiego, może stać się sam panem sytuacji i obyć się bez aliansu. Wyjaśnia to, że z innowacji nie zawsze korzystają sami innowatorzy, lecz czasami wpływowe grupy, które je

przechwytują. To stwierdzenie jest podstawą analiz dotyczących problemu rywalizacji i współdziałania [B. Garrette, P. Dussauge, Strategie aliansów na rynku.].

Rywalizacja i współdziałanie. Problem konkurencji wchodzi tu w nowy wymiar- jest to rywalizacja między aliantami w aliansie. Chodzi tutaj o konkurencję na innego rodzaju rynku, to znaczy kontroli aktywów i korzyści do wyciągnięcia z aliansu. Jeśli alians prawie zawsze ma na celu wspólne wykorzystanie kompetencji aliantów, to mniej niewinną motywacją każdego partnera może być zdobycie jego umiejętności lub wzmocnienie się jego kosztem. Taki może być cel strategii realizowanej przez każdego z aliantów wewnątrz aliansu, w przeciwieństwie do strategii wspólnie realizowanej wobec otoczenia zewnętrznego. Aby wychwycić sedno aliansów należy rozpatrywać cele każdego z aliantów, które mogą bardzo różnić się między sobą [B. Garrette, P. Dussauge, Strategie aliansów na rynku].

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.

Logika zawierania aliansów

Przesłanki zawierania aliansów to zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, które skłaniają je do poszukiwania nowych kierunków rozwoju i strategii konkurencyjnych. Każde przedsiębiorstwo, podejmując decyzje o przystąpieniu do aliansu, bierze pod uwagę – oprócz sytuacji rynkowej i konkurencyjnej w sektorze – również swoje własne możliwości i ograniczenia rozwojowe. W tym sensie każde przedsiębiorstwo przystępuje do podejmowania decyzji z własnymi oczekiwaniami i wizją korzyści, które przyniesie mu

partnerstwo z innym przedsiębiorstwem. Mimo istnienia podobnych przesłanek rozwoju aliansów we wszystkich krajach o zbliżonym poziomie gospodarczym, cele aliansów z punktu widzenia ich uczestników są różne. Motywowanie uczestników aliansu najlepiej ukazuje koncepcja łańcucha wartości M. E. Portera.

Koncepcja ta polega na przedstawieniu działalności przedsiębiorstwa w postaci łańcucha czynności ustawionych w porządku chronologicznym. Czynności te, nazywane funkcjami głównymi, są wspomagane przez funkcje pomocnicze. Zdaniem Portera, każde ogniwo łańcucha wartości i każda funkcja pomocnicza mogą być źródłem kompetencji (umiejętności) firmy i decydować o jej sile konkurencyjnej. Kompetencje firmy w ramach każdej z funkcji oceniane mogą być w trzech aspektach: kompetencji ekonomicznych, menedżerskich i psychologicznych.

Wyróżnić można trzy strategie poprawiania efektywności łańcucha wartości:

- optymalizację każdej z funkcji podstawowych lub pomocniczych,
- koordynację poszczególnych funkcji,
- koordynację zewnętrzną, czyli szukanie możliwości wzmocnienia łańcucha we współdziałaniu z uczestnikami otoczenia konkurencyjnego [M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, s. 63].

Przeważnie przedsiębiorstwa szukają wzmocnienia swoich słabych stron wchodząc w powiązania kooperacyjne z partnerami uplasowanymi z tyłu i z przodu łańcucha wartości, czyli z dostawcami i nabywcami. Alians jest przypadkiem, gdy przedsiębiorstwo szuka możliwości wzmocnienia któregoś z ogniw swojego łańcucha i wchodzi w powiązania kooperacyjne z konkurentem. [P. Lorange, J. Roos, *Strategic Alliances Formation, Implementation and Evolution*. Blackwell, 92, s. 35]

Powyższy schemat pokazuje łańcuchy wartości dwóch potencjalnych aliantów – firm A i B. W zależności od tego, które ogniwa łańcucha partnerów zostaną połączone przez alians, ten typ aliansu będzie rozpatrywany. Celem aliansu (Typ 1) jest wykorzystanie ekonomiki skali poprzez łączenie potencjałów badawczo – rozwojowych partnerów, a także potencjałów produkcyjnych. Przykładem tego typu jest alians między Fiatem a Peugeotem dotyczący produkcji minivana osobowego Evansion. Alians ten pozwala wspólnie osiągnąć minimalne, potrzebne do wejścia do nowego sektora rozmiary potencjału lub w dotychczasowej dziedzinie działalności zwiększyć łączne udziały w rynku kosztem konkurentów. W przypadku łączenia potencjałów badawczo – rozwojowych otrzymuje się skrócenie czasu opracowania nowej technologii i nowego produktu.

Typ 2. Alians ten polega na połączeniu kanałów dystrybucji oraz serwisu partnerów. Ma on na celu umocnienie pozycji aliantów w stosunku do klientów i utrzymanie lub powiększenie ich udziałów rynkowych. Przykładem tego typu jest alians między Chryslerem i Alfa Romeo dotyczący dystrybucji samochodów przez wspólną sieć. Celem tego typu aliansów jest zmniejszenie niepewności otoczenia przez łączenie i umacnianie wybranych przewag konkurencyjnych.

Typ 3 to alians polegający na łączeniu różnych ogniw łańcucha i różnych przewag konkurencyjnych partnerów. Typowym przykładem może być wspólne przedsięwzięcie firmy, która ma dobrze rozwinięte badania i rozwój, z firmą o dobrze rozwiniętych umiejętnościach w dziedzinie sprzedaży i serwisu. Korzyści z zawarcia takiego aliansu polegają na zyskaniu przez każdego z partnerów dostępu do niezbędnych mu do rozwoju kluczowych umiejętności i przewag konkurencyjnych. Tego typu alianse są często zawierane w celu zdobycia nowych rynków. Przykładem takiej współpracy może być alians zawarty między dwiema firmami motoryzacyjnymi – Fiatem i Chryslerem. Spółka tych firm zajmowała się importem do USA modelu Alfy Romeo 164

i jego sprzedażą w sieci Chryslera, a Chrysler dzięki temu bez podejmowania własnej produkcji podobnej klasy samochodu uzupełniał swoją ofertę sprzedaży.

Autorzy francuscy, wyróżnili dwa typy logiki tworzenia aliansów. Logika konkurencyjna polegająca na dążeniu do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa przez zwiększenie skali działania i wykorzystanie efektu doświadczeń. Partnerzy łączą tego samego rodzaju zasoby, np. zaplecza badawczo rozwojowe lub sieci sprzedaży, w celu zwiększenia efektu skali. Współpracę opartą na logice konkurencyjnej nazwano aliansami konkurencyjnymi. Klasycznym przykładem tego typu aliansu jest znana współpraca dwóch francuskich fabryk samochodów Peugeot i Renault w celu wyprodukowania silnika V6.

Każdy z aliantów wniósł zarówno umiejętności z dziedziny badań i rozwoju, opracowując prototypy podzespołów, jak też zasoby i umiejętności pozwalające na wspólną produkcję silnika. Pozostałe fazy łańcucha, jak sprzedaż samochodów i usługi po sprzedażowe, odbywały się już oddzielnie u każdego z partnerów. Współpraca dotyczyła tylko dwóch ogniw łańcucha – projektowania i produkcji podzespołów, z zasoby i umiejętności wniesione przez poszczególnych partnerów były podobne.

Logika transakcyjna polega na szukaniu korzyści konkurencyjnych w wykorzystaniu efektu specjalizacji i komplementarności zasobów partnerów. Każda ze stron wnosi zasoby o innym charakterze, pozwalając każdemu z partnerów poprawić swój łańcuch wartości i umocnić pozycję konkurencyjną. Współpracę zbudowaną na logice transakcyjnej nazwano aliansem komplementarnym. Przykładem takiego aliansu jest współpraca Renault z firmą Matra – Automobile nad wspólnym wyprodukowaniem i komercjalizacją samochodu Renault Espace. W przypadku aliansu obu firm komplementarność zasobów i umiejętności wniesionych przez obie firmy jest oczywista. Matra wniosła do aliansu technologię i projekt plastikowej karoserii, a Renault badania rynku, części mechaniczne, markę i własną sieć dystrybucji. W wyniku połączenia tak różnych

umiejętności powstał wyjątkowy produkt po relatywnie niskich kosztach.

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.

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 stawianych im ograniczeń. Przypadek Airbusa jest tu szczególnie wyrazisty: każde państwo zachowuje własną produkcję samolotów, natomiast racjonalniej są rozkładane koszty badań i rozwoju oraz wytwarzania na wszystkich uczestników 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 alianse 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. Możliwość dokładnego przewidzenia ewolucji i skutków aliansu oraz zmierzania 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.

Definicja strategicznego

alianсу

Dyskusja wokół aliansów jest burzliwa. Dla niektórych alianse strategiczne łączą zleceniodawców robót i podwykonawców w pojęciu „rozszerzonego przedsiębiorstwa” lub „konstelacji przedsiębiorstw”, inni określają tym wyrażeniem uzgodnione zbliżenia między przedsiębiorstwami, fuzje lub zakupy „przyjacielskie”, w przeciwieństwie do „wrogiej” publicznej oferty kupna. Niekiedy za cechy charakterystyczne uznawane są przejęcia mniejszościowych udziałów wzajemnych między przedsiębiorstwami. Inni jeszcze analitycy aliansami strategicznymi nazywają tylko takie, które są okazją do utworzenia jednostki prawnej, spółki joint venture, to znaczy wspólnej filii odrębnej od przedsiębiorstw partnerskich; wreszcie dla jeszcze innych, alianse strategiczne są paktami we wszystkich kierunkach, rodzajem „mega-deals” [B. Garrette, P. Dussauge - Strategie aliansów na rynku, s. 20] bez dokładnie określonych celów, łączącymi wielkie grupy przedsiębiorstw i innych organizacji (finansowych, bankowych itd.) przede wszystkim w oparciu o przyjaźń i wzajemne zaufanie ich kierownictwa.

Alianse strategiczne nie mogą określać każdej formy zbliżenia między wieloma przedsiębiorstwami, ale powinno być zarezerwowane dla pewnej kategorii sojuszu, mającego szczególny charakter, który sprawia, że zarządzanie tymi aliansami jest złożone. Tym co jest istotne w pojęciu aliansu, jest utrzymanie niezależności każdej ze stron partnerskich, przedsiębiorstwa partnerskie łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną i chronią własnych interesów [B. Garrette, P. Dussauge - Strategie aliansów na rynku. s. 21].

Alians w języku potocznym oznacza współdziałanie przeciwników. W języku fachowym to słowo przeciwnik zostaje zastąpione przez

konkurent, alians zaś funkcjonuje gdzieś pomiędzy współdziałaniem a pełną rywalizacją.

W przypadku gdy w stosunkach między przedsiębiorstwami dominuje rywalizacja, mamy do czynienia z tradycyjnie rozumianą konkurencją. Jeżeli natomiast czynnikiem nadrzędnym jest współpraca, konkurenci dążą do wzajemnej integracji. Alians może powstać wtedy, kiedy nie ustaje rywalizacja między przedsiębiorstwami, ale jest ona czasowo i w wybranym obszarze działania świadomie ograniczana. [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, s. 11] Systematyczne badania aliansów przedsiębiorstw są prowadzone na świecie zaledwie od połowy lat osiemdziesiątych. Badania te, oparte na różnych założeniach teoretycznych, charakteryzują się niezwykle różnorodnością podejść, metod i technik badawczych. Konsekwencją tego jest brak jasnej definicji aliansu strategicznego. Dostępna literatura z dziedziny zarządzania ukazuje wiele definicji aliansu.

Alianse strategiczne są to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasady działania, raczej niż: realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie, dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności [B. Garrette, P. Dussauge, Strategie aliansów na rynku, s. 23]. Jednak wszystkie określenia mieszczą się w jednym z trzech typów definicji.

Alians to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie poprzez partnerów wspólnego celu [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw.s.12].

Definicja ta ukazuje cztery płaszczyzny różniące alians od innej kooperacji.

- podział odpowiedzialności za zarządzanie aliansem,
- utrzymanie tożsamości organizacyjnej każdego z partnerów,
- stały transfer zasobów między partnerami,
- niepodzielność, integralność projektu lub instytucji aliansu.

Jest to najszersza z definicji aliansu, gdyż obejmuje wszystkie formy współpracy zarówno między przedsiębiorstwami konkurentami, jak i dostawcami oraz klientami o wymiarze krajowym i międzynarodowym. Definicję aliansu sprecyzował C.L. Hung, uznając, że są cztery warunki, które musi spełniać alians:

- cel gospodarczy,
- długoterminowy charakter przedsięwzięcia,
- różnorodne zasoby wnoszone przez uczestników aliansu,
- aktywny udział aliantów w tworzeniu i zarządzaniu [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, s. 13].

W tej definicji C.L. Hung wykluczył jednak przypadki współpracy przedsiębiorstw o podobnych zasobach. Alians jest tu traktowany jako spółka joint venture między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście lub utrzymanie się na rynku kraju partnera i obejmuje sferę prawną – organizacyjną podczas współpracy międzynarodowej.

W innych definicjach podkreśla się stronę formalną lub nieformalną współpracy przedsiębiorstw konkurujących w ramach tego samego lub pokrewnych sektorów. Analiza ta dotyczy współpracy między firmami, które są aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami. Według G. Blanc alianse strategiczne to różne formy współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności,

łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętności [G. Blank, J.P. Dussauge, B. Garrette, Comprendre les strategies d'alliance, Juin 1991].

Istotną rzeczą jest odróżnienie aliansów strategicznych od innych form współpracy, gdyż nie każde porozumienie ma charakter strategiczny. Można przyjąć, że alians strategiczny to taki sposób współdziałania konkurentów, który zmienia charakter i strukturę gry ekonomicznej w sektorze czy danym przemyśle przez zasadnicze wzmocnienie pozycji aliantów na rynku, wyeliminowanie konkurentów czy też umocnienie pozycji przetargowej wobec dostawców [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, s. 11]. Alians strategiczny powinien być przedmiotem rozważań, gdy uczestnikami aliansów będą firmy liczące się w sektorze, a zamierzone skutki ich działań będą odczuwalne przez nich wszystkich, a nawet całą gospodarkę.

Strategiczny charakter aliansu jest ściśle powiązany z jego znaczeniem dla uczestników. Z punktu widzenia pojedynczego, małego przedsiębiorstwa alians zawarty z inną małą firmą może mieć charakter strategiczny, ten sam alians może być strategiczny dla jednego z uczestników poprzez umożliwienie mu dostępu do kluczowej technologii, podczas gdy dla drugiego ten sam alians będzie jedną z wielu form współpracy. Alians strategiczny zmienia charakter konkurencji, gdyż jest to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów lub klientów w obrębie tego samego sektora. Zatem pojęcie aliansu strategicznego oznacza przede wszystkim określony typ stosunków między partnerami, charakteryzujący się dużą niejednoznacznością realizacji. Ponieważ alianse strategiczne zawierają w sobie cele podzielane i deklarowane przez wszystkich partnerów, mogą się wydawać formami zbliżonymi do strategii relacyjnych. Partnerzy aliansu, mimo zawartego sojuszu, zachowują swoją nienaruszalną autonomię, staje się on zarazem kierunkowskazem oraz platformą osiągnięcia ich celów

odrębnych, nawet miejscami sprzecznych. Alians jest zatem formą organizacji umożliwiającą istnienie wielu ośrodków decyzyjnych oraz pozostawiająca partnerom uprawnienia do kształtowania własnej polityki wewnątrz sojuszu i preferowania lub ochrony swoich interesów w ramach wspólnych decyzji i działań [Strategor, Zarządzanie firmą, Alianse strategiczne, s. 241].

Podstawowe cechy specyficzne aliansów wynikają bezpośrednio z przedstawionej ich definicji. Alianse, łącząc wiele przedsiębiorstw, które pozostają niezależne mimo nawiązanego porozumienia, pociągają w konsekwencji przede wszystkim utrzymywanie centrów decyzyjnych, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnego projektu lub wspólnej działalności. Ta wielość centrów decyzyjnych sprawia, iż zarządzanie aliansami staje się bardziej złożone niż zarządzanie. Każda bowiem decyzja, aby mogła stać się operacyjna, wymaga zgody wszystkich przedsiębiorstw partnerskich.

Przykład projektu dotyczącego samolotu Airbus idealnie ilustruje ten problem. Duże powodzenie modelu 320, skłoniło konsorcjum do wybudowania powiększonego wariantu 321 mogącego zabrać 50 pasażerów więcej. W ślad za tym niektórzy partnerzy chcieli zaproponować zmniejszoną w stosunku do modelu bazowego wersję 319, w celu zaoferowania kompletnej gamy tego produktu. Mimo zapotrzebowania wyrażanego przez liczne towarzystwa lotnicze na projekt 319 i interesujących perspektyw sprzedaży, podjęcie decyzji o realizacji projektu, z powodu sprzeciwu niektórych partnerów, wymagało wielu lat. Zyskał na tym konkurent Airbusa – Boeing który zdobył rynek modelem 737-500 [Airbus Industrie, Internet, www.airbus.com].

Z samej istoty współpracy wynika, że negocjowanie musi być jednym z ważnych elementów zarządzania aliansami. Przedsiębiorstwa partnerskie pozostając niezależnymi, pilnują w rzeczywistości własnych interesów i celów, bardziej lub mniej precyzyjnych, które właśnie stają się celami dla których

alians został utworzony. Ekspansja aliansów jako formy współpracy wskazuje, że muszą one dawać jakieś szczególne korzyści, odmienne do tych, jakich im mogą dostarczyć strategie bardziej tradycyjne.

Korzyści te są dwójakiego rodzaju:

- zachowanie autonomii,
- łatwość odwrotu.

Alianse są w większości nawiązywane między przedsiębiorstwami pochodzącymi z triady Stany Zjednoczone – Japonia – Europa [D. Morris, M. Herbert, op. cit]. Również Korea Południowa i kraje byłego bloku wschodniego znajdują się w trakcie wchodzenia do światowej sieci aliansów. Przedsiębiorstwa europejskie odgrywają dominującą rolę w sieciach aliansów, przy czym Europejczycy preferują głównie aliance zawierane między sobą lub z firmami znajdującymi się w Ameryce Północnej. Najaktywniejszymi europejskimi firmami są przedsiębiorstwa francuskie i brytyjskie. Przedsiębiorstwa japońskie ograniczają się jedynie do kooperacji. Nasuwa się tutaj spostrzeżenie, iż firmy japońskie i amerykańskie rzadziej współpracują ze sobą wewnątrz ich krajów niż przedsiębiorstwa wewnątrz europejskie. Porozumienia wewnątrz europejskie to porozumienia międzynarodowe. Wszyscy specjaliści zgadzają się, że wzrastające umiędzynarodowienie gospodarki, jako zjawisko powszechne, ma istotny wpływ na Europę ale bardzo znikomy na Amerykę Północną. Otwarcie wspólnego jednolitego rynku jest bardzo silnym czynnikiem pobudzającym do współpracy przedsiębiorstwa europejskie usytuowane w różnych krajach. Wynika to w głównej mierze z faktu, iż europejskie prawo dotyczące konkurencji, silnie inspirowane amerykańskim prawodawstwem, jest stosowane w taki sposób, że bardziej niż amerykańskie toleruje aliance między przedsiębiorstwami.

Odzwierciedleniem tego jest na przykład fuzja Chryslera z Daimler Merce­desem, General Motors z Fiatem w sektorze

motoryzacyjnym, GlaxoWellcome z SmithKline w farmaceutyce oraz wiele połączeń ponad narodowych w bankowości, elektronice i przemyśle paliwowym. Jednak najbardziej spektakularne połączenia mają miejsce w motoryzacji, bankowości i transporcie lotniczym. Przedsięwzięcia kooperacyjne nie są specyficzne dla tzw. sektorów rozwiniętej wysokiej technologii mimo, iż grupują one dosyć znaczną liczbę aliansów.

Szczególne miejsce zajmuje przemysł samochodowy, w ramach którego nawiązywane są równocześnie alianse między producentami (General Motors z Toyotą czy Renault i Nissan) i partnerstwo wertykalne (w płaszczyźnie pionowej) łączące konstruktorów i producentów wyposażenia. Tylko między producentami samochodów liczba aliansów nawiązywanych corocznie w okresie od 1970 – 1988 zwiększyła się pięciokrotnie. [F. Sachwald, Ajustement sectoriel et adaptation des entreprises. La cas de l'industrie automobile, CEPII, 89.] Bardzo istotne znaczenie mają również alianse w przemyśle lotniczym i kosmicznym. Poza dość wysoką liczbą porozumień w tym sektorze, charakteryzują się one bardzo poważnymi inwestycjami (Airbus). Skutki wywołane tą współpracą mogą przekroczyć całość efektów współpracy w innej branży. Poza tym współdziałanie w dziedzinie lotnictwa jest zjawiskiem znacznie starszym niż w innych sektorach przemysłu. [P. Dussauge, Alliances et cooperations dans les industries aérospatiales et de l'armement. U de Paris ,1992] Informatyka i telekomunikacja może poszczycić się pięciokrotnym wzrostem porozumień na przestrzeni 6 lat, od 1980 roku do 1986 roku. Tak szybki wzrost w znacznym stopniu wynika z otwarcia się wielkich firm tego sektora, które dotychczas realizowały samodzielne strategie. W okresie od 1980 do 1990 roku każda z takich grup, jak IBM, AT&T, Olivetti czy Toshiba nawiązała ponad sto porozumień. [P. Guglar, 1991, op. Cit.] Przemysł komputerowy jest tym sektorem gospodarki, w którym zawarcie aliansu daje przedsiębiorstwom dwie podstawowe korzyści: większą dostępność do innowacji technicznych oraz zwiększenie obszaru działania. Sektor high – tech (wysokiej technologii)

jest tym obszarem, gdzie od możliwości wdrożenia nowych rozwiązań technicznych zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Połączenie potencjału i pomysłów komórek badawczo – rozwojowych wszystkich podmiotów wchodzących w skład aliansu strategicznego daje im możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. To samo dotyczy dostępności do nowych rynków zbytu. W dobie powszechnej globalizacji gospodarki, gdzie praktycznie wszyscy ze sobą konkurują, możliwość sprzedaży swoich produktów na wielu rynkach stanowi dużą przewagę w stosunku do innych konkurentów.

W takich dziedzinach jak górnictwo i przemysł naftowy, metalurgia i chemia, porozumienia między przedsiębiorstwami są o wiele starszą formą wzajemnych stosunków, specjalnie rozwijaną w ostatnim dwudziestolecium.

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.

Historia aliansów strategicznych

Historia aliansów sięga tak daleko jak historia gospodarcza świata [P.Guglar, Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, „Long Range Planning” 1992 nr 1]. Globalizacja rynku zaczęła się około dwa i pół tysiąca lat temu. Budowali ją już Fenicjanie, potem Grecy i Rzymianie. Dzięki aliansom kolonizowano Amerykę i Afrykę, następował rozwój światowego handlu i dokonano wielu osiągnięć cywilizacyjnych. Pierwsza spółka typu joint venture datowana jest na 1783 r, a zawarta była między przedsiębiorcami amerykańskimi i brytyjskimi. Celem tej współpracy był rozwój

handlu np.: kolejnictwo, górnictwo naftowe, było bardzo mocno finansowane za pomocą połączonego kapitału różnych przedsiębiorstw. Wiek XIX przyniósł pierwszą umowę franchisingową jako formę podziału ryzyka i kosztów między zainteresowane strony.

Pierwsze alianse polegały na formie udziału jednej firmy w innej rozwijającej się. Przemysł elektryczny i telekomunikacyjny był swojego rodzaju prekursorem w tej formie działalności. Jednym z pierwszych aliansów międzynarodowych może się pochwalić General Electric, podpisując alians pod koniec zeszłego wieku z japońską firmą Tokyo Electric. Studia na temat współpracy poszczególnych firm oraz analiza ich doświadczeń okazały się niezwykle pomocne w latach burzliwego rozwoju gospodarki światowej. Lata siedemdziesiąte naszego wieku przyniosły rozwój aliansów na bardzo dużą skalę, a w końcu lat siedemdziesiątych zjawisko miało charakter masowy. Międzynarodowa grupa naukowców w Insead Business School wstawiła się przeprowadzeniem pierwszego badania na temat aliansów strategicznych.

W latach 1975-1985 nastąpiła bardzo duża dynamika zawierania aliansów, około 800 firm w skali światowej powstało w latach 1981-1985 [P. Gugler, Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, „Long Range Planning” 1992 nr1]. Zauważono, że szczególnie dużo aliansów zawarły firmy europejskie i amerykańskie, co związane było z tendencją do integracji tych dwóch kontynentów.

Okolo 30% aliansów zostało zawartych przez przedsiębiorstwa należące do krajów EWG, 20% aliansów zawarły firmy z krajów EWG oraz firmy amerykańskie, natomiast alianse z firmami japońskimi, zarówno firm europejskich jak i amerykańskich nie przekraczały 10%. Badania sektorów przemysłu pokazały, że głównym motorem napędowym aliansów są gałęzie o bardzo wysokiej technologii. Wynika to z prostej przyczyny, wysokie koszty rozwoju plus skomplikowane warunki konkurencji.

W latach osiemdziesiątych powstało około 2000 aliansów pomiędzy firmami zachodnio europejskimi i amerykańskimi. Duża dynamika wzrostu dotyczyła też firm europejskich.

W 1982 roku firmy europejskie zawiązały 46 spółek, a w 1989 roku liczba porozumień sięgnęła 129. [P. Gugler, Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, „Long Range Planning” 1992 nr1].

Powyższy wykres pokazuje nam, że największa koncentracja firm ma miejsce w sektorach w których mamy do czynienia z ogromną konkurencją, są to branże bardzo rozwinięte technologicznie o bardzo dużych nakładach finansowych.

Dekada ta przyniosła również nowoczesne jak na tamte czasy zjawisko zawierania umów strategicznych małych firm z dużymi. Okres lat osiemdziesiątych to według ekspertów „dekada wykupów”, ponieważ wtedy miała miejsce ekspansja krajów rozwiniętych na kraje mniej rozwinięte. Badania Survey Research International przeprowadzone w roku 1990 pokazały, że ponad połowa z 419 firm wybrała rozwój przez alians. Według badań przeprowadzonych w 1991 roku przez Dataquest i A. Younga w grupie 700 nowych i szybko rozwijających się przedsiębiorstw 90% zaczynało budować alianse, przy czym liczba firm rozwijających się wzrastała z roku na rok. Skala aliansów jest tak duża, że nie sposób rozpatrywać jej przez pryzmat poszczególnych krajów, dlatego aby zgłębić istotę całego procesu alianse należy rozpatrywać na poziomie gałęzi przemysły i sektorów. Ujęcie sektorowe daje obraz jaka część uczestników sektora, jest powiązana aliansami. Najlepiej jednak ukazać skalę rozwoju aliansów poprzez analizę wybranej firmy i jej powiązań z innymi graczami na rynku.

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.