

Cele aliansów strategicznych

Prawidłowa realizacja celów aliansu zwiększa przynajmniej teoretycznie prawdopodobieństwo, że strony przystępujące do umowy uzyskają zaplanowane i zamierzone z współpracy efekty. Oznacza to jednocześnie, że główny wyznacznik powodzenia aliansu stanowi wybór przyszłej strony umowy. W związku z tym, decyzja w tej sprawie powinna być poprzedzona dokładną analizą, ponieważ nawiązanie współpracy z nieodpowiednim partnerem może okazać się bardziej niekorzystne, a nawet niebezpieczniejsze niż działanie samodzielne. Alians strategiczny bywa definiowany jako koalicja zawiązana pomiędzy dwoma lub kilkoma organizacjami, mająca doprowadzić do realizacji wspólnych celów i tym samym przynosić wszystkim wzajemne korzyści. Wzajemne korzyści, będące wynikiem zawarcia aliansu, nie oznaczają ich równego podziału, ale są proporcjonalne do wielkości wkładu wniesionego przez poszczególnych uczestników. Zawarcie aliansu jest uzasadnione wówczas, gdy korzyści wynikające bezpośrednio z jego zawarcia przewyższają te, które mogłyby być uzyskane w wyniku zawarcia przez organizacje innego typu porozumień czy układów z oponentami. [Źródło: H. Chwastocka-Dudek, W. Sroka, *Alianse Strategiczne (Problemy teorii, dylematy praktyki)*]

Alians strategiczny można określić jako sojusz nawiązywany między przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzający do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności.

Alians strategiczny stanowi koalicję zawiązywaną między dwoma lub kilkoma firmami, która ma doprowadzić do wzajemnej wymiany wiedzy, umiejętności, technologii itp., których to kompetencji nie byłby zdolny uzyskać czy też wytworzyć żaden z partnerów działających samodzielnie.

Alians strategiczny jest postrzegany jako umowa zawierana między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, która charakteryzuje się następującymi cechami:

- zawierana jest na zasadach partnerstwa,
- jest długofalowa,
- występują w niej wspólne potrzeby i zespoły działań, czerpane zaś korzyści są adekwatne do wkładu partnerów,
- jest celowa,
- występuje w trzech formach: nonequity alliances, minority equity, joint ventures [Zarządzanie na świecie, 5/1995, s. 32.].

Można też bardzo ogólnie stwierdzić, że alianse strategiczny stanowi jedną spośród wielu rodzajów form współpracy gospodarczej (formę stosunków gospodarczych), jaką konkurujące ze sobą podmioty mogą nawiązywać, aby realizować wspólne przedsięwzięcia w określonym celu.

Powyższe sformułowania nasuwają spostrzeżenie, że definiowanie zjawisk organizacyjnych opiera się na różnie dobieranych kryteriach, zazwyczaj takich, które autorowi danej konkretnej definicji wydają się najistotniejsze, a zarazem wystarczające, aby wyjaśnić istotę danego zjawiska.

W literaturze istnieją dwa różne podejścia do istoty aliansu strategicznego. Według autorów reprezentujących podejście pierwsze alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami) w tym samym ciągu gospodarczym, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Przyjęcie takiego

założenia oznacza, że każda umowa o współpracy może stać się aliansem i jednocześnie nie wskazuje na żadną cechę, która wyraźnie pozwoliłaby wyróżnić alians spośród innych rodzajów współpracy.

Drugie podejście ogranicza możliwość zawarcia umowy, jaką stanowi alians tylko do rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów. Wydaje się, że to podejście – częściej występujące w literaturze – znacznie bardziej oddaje istotę aliansu. Alians stanowi zatem wyłącznie umowa zawarta między stronami będącymi konkurentami.

Wspólną cechą przytoczonych definicji jest to, że reprezentują drugie podejście i wskazują na pewne cechy wspólne, a zarazem charakterystyczne dla tej formy współpracy. Są to:

- zawarcie umowy między stronami będącymi rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami, co oznacza, że cechą wyróżniającą dla aliansu strategicznego jest istnienie pewnej dozy wzajemnej konkurencyjności partnerów umowy;
- fragmentaryczny, cząstkowy charakter umowy, dotyczącej danego przedsięwzięcia, jakie wspólnie zamierzają realizować partnerzy; oprócz wspólnego przedsięwzięcia każdy z aliantów prowadzi działalność nie objętą porozumieniem;
- wniesienie przez poszczególnych uczestników określonych wkładów;
- strategiczny charakter umowy, jest ona długookresowa, zawierana dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, jej implikacje mogą w zasadniczy sposób wpłynąć na funkcjonowanie organizacji.

Decyzja o przystąpieniu do aliansu jest decyzją strategiczną. Wiele przedsiębiorstw traktuje tę formę współpracy z bliskiej perspektywy wyłącznie jako środek do osiągnięcia wąskich celów bezpośrednich, nie doceniając, że przystąpienie do współdziałania pociąga za sobą długofalowe implikacje

strategiczne. Oznacza to, że skutki podjęcia takiej decyzji mogą wywierać istotny, długookresowy wpływ na rozwój i funkcjonowanie firmy, a jej efekty z punktu widzenia całego systemu mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Dlatego przed podjęciem decyzji o ewentualnym przystąpieniu do aliansu każda z potencjalnych stron powinna dokonać jej oceny strategicznej. Chodzi o zabiegi prognostyczne, jak i analityczne, które pozwolą stwierdzić, czy zawarcie umowy postawi przedsiębiorstwo w pozycji wygrywającego z konkurentami zarówno będącymi, jak i nie będącymi stronami aliansu.

Alians strategiczny składa się z pięciu faz, będących jednocześnie cyklem życia aliansu: (1) zaloty (courtship); (2) negocjacje; (3) uruchomienie wspólnej działalności; (4) utrzymanie współpracy (maintenance); (5) zakończenie [Zarządzanie na świecie, 5/1995, s. 32].

W przypadku aliansu, analogicznie do cyklu życia produktu możemy mówić o cyklu życia. W zależności od rodzaju aliansu i sektora działalności, liczba i czas trwania poszczególnych faz bywa różny.

Faza pierwsza – zaloty, określana jako faza rytualna, w której strony wzajemnie się oceniają, analizując swoje siły i słabości, rozwijając wstępne kontakty oraz szacują, jakie korzyści i zagrożenia mogą wynikać z zamierzonego partnerstwa. Działania podejmowane w tej fazie pozwalają na minimalizowanie kosztów i zakłóceń organizacyjnych w dalszych fazach cyklu.

Faza druga – negocjacje, czyli szczegółowe ustalenie warunków przeprowadzania transakcji przystąpienia do sojuszu. Dwie pierwsze fazy tworzą tzw. wstępną fazę aliansu. Faza trzecia – narodziny, czyli rozpoczęcie pierwszych wspólnych działań, które powodują zaangażowanie się partnerów. Na tym etapie partnerstwa duże znaczenie ma utworzenie efektywnego systemu przepływu i wymiany informacji. Ponieważ informacji i wiedzy

staje się kluczowym elementem w walce o konkurencyjność.

Faza czwarta – kontynuacja. Jest to etap, w którym stosunki między partnerami ulegają utrwaleniu i pewnej rutynizacji. Zwykle przejście do tego etapu następuje ewolucyjnie i niezauważalnie.

Faza piąta – zakończenie aliansu, zdarza się, że partnerzy stają przed problemem zakończenia aliansu. Powodów może być wiele np. warunki otoczenia niespodziewanie ulegają zmianie. Sposób zakończenia wspólnej działalności aliansu ma kluczowe znaczenie dla przyszłej współpracy między przedsiębiorstwami. [W. Sroka, Przegląd organizacji, Zarządzanie cyklem życia aliansu, 4/1999, s. 12.]

Z perspektywy oceny strategicznej najistotniejszy jest etap pierwszy. Faza ta bowiem obejmuje dokonanie przez potencjalnych uczestników aliansu wzajemnej oceny swoich mocnych i słabych stron. Oszacowuje się, czy z punktu widzenia celu, jaki ma być realizowany poprzez współpracę, bardziej uzasadnione jest połączenie czy też dokonanie wzajemnej wymiany kompetencji, wyróżniających firmę spośród innych przedsiębiorstw działających w danym sektorze. Faza ta powinna sprowadzać się do wspomnianych działań analitycznych i prognostycznych, które zostaną przeprowadzone w otoczeniu oraz przedsiębiorstwie przyszłego partnera. Przeprowadzenie analizy powinno doprowadzić do:

- identyfikacji celów, jakie zamierza zrealizować partner poprzez przystąpienie do sojuszu i wskazania, w jaki sposób cele te wpłyną na jego powodzenie. Cele stron przystępujących do umowy powinny wzajemnie się uzupełniać, ich konkurencyjność może spowodować, że alians zakończy się niezgodnie z oczekiwaniami jednej lub wszystkich stron.

- wskazania, jakie koszty może ponieść, a jakie korzyści uzyskać każda z firm podejmujących współpracę. Poszczególne partnerzy przyszłej umowy są zainteresowani w dokonaniu wyboru

takiego kandydata, który wniesie do sojuszu jak najwięcej korzyści. Mogą to być: kapitał partnera, technologia, korzystna struktura cenowa, umiejętności marketingowe, doświadczenie, renoma, pozycja rynkowa firmy itp. Oczywiście im więcej korzyści może wnieść do sojuszu dany partner, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zostanie on wybrany. Należy jednak zwrócić uwagę, czy będzie on skłonny w trakcie trwania współpracy „dać” od siebie tyle, ile „dostanie” od drugiej strony.

– określenia, jaką pozycję osiągnie każda ze stron umowy wobec swojego partnera w trakcie i po zakończeniu współpracy. Wyniki oceny mają zmniejszyć niepewność, jaka pojawia się przy podjęciu każdej decyzji strategicznej, a w tym przypadku łączącej się z przystąpieniem do aliansu, chodzi również o udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czy z punktu widzenia organizacyjnego i ekonomicznego danej firmy uzasadnione jest przystąpienie do umowy ?

Alians strategiczny opiera się na dwojakiego rodzaju relacjach, jakie występują pomiędzy jego stronami. Są to relacje oparte na konkurencji i współdziałaniu, co oznacza współwystępowanie obok siebie konkurencji, jak i partnerstwa. W ramach konkurencji firmy podejmują działania oportunistyczne wobec siebie, natomiast w ramach realizacji wspólnego przedsięwzięcia winny koordynować swoją działalność.

Czy możliwe jest z punktu widzenia efektów aliansu dla każdej ze stron, współistnienie stosunków opartych na konkurencji oraz partnerstwie? Praktyka wskazuje, że obok aliansów, których skutki były zgodne z przewidywaniami partnerów występują i takie, które doprowadziły do uzależnienia jednego partnera od drugiego, wzajemnego uzależnienia partnerów od siebie, aż do utraty możliwości samodzielnego utrzymania się na rynku. A zatem odpowiedź na wyżej postawione pytanie jest pozytywna, jednak z pewnymi zastrzeżeniami.

Konkurujące firmy zawierają umowę w przeświadczeniu, że

współdziałanie w formie aliansu lepiej nadaje się do realizacji konkretnych zamierzeń aniżeli realizowanie ich samodzielnie. Tym samym wszystkie strony umowy zmuszone są przyjąć konkretne zobowiązania dotyczące ich wzajemnych stosunków w trakcie jej trwania. W rzeczywistości jednak żaden z podmiotów nie jest pewien, jak będzie zachowywać się druga strona. Istnieje możliwość, że będzie dążyć do osłabienia pozycji partnera-konkurenta.

Ocena strategiczna powinna wskazać, czy potencjał organizacyjny, technologiczny, ekonomiczny, jakim dysponuje dana organizacja, pozwoli jej w trakcie trwania umowy i po jej zakończeniu na zachowanie własnej niezależności, która jest nierozdzielnie związana z autonomią decyzyjną. W przypadku aliansu strategicznego oznacza to dysponowanie przez firmę taką siłą przetargową, która w negocjacjach z partnerem, a także w trakcie utrzymywania współpracy, pozwoli jej na obronę własnych interesów w ramach wspólnie podejmowanych decyzji oraz przedsięwzięć.

Zawarcie aliansu powinno mieć miejsce wtedy, gdy korzyści będące efektem takiej formy współpracy przewyższają te, które mogłyby zostać osiągnięte w wyniku podjęcia współpracy w innej formie lub które mogłyby uzyskać podmioty działając samodzielnie. Podkreślano, że alians jak każda umowa zawiązany zostaje w określonym celu, a jego zawarcie ma przynieść partnerom-konkurentom wzajemne proporcjonalne do poniesionych nakładów korzyści.

Wzajemne korzyści występują wówczas, gdy każdy z partnerów dysponuje zasobami materialnymi i niematerialnymi (umiejętnościami, informacjami, wiedzą specjalistyczną) mającymi wartość dla drugiego. Zasoby te są wobec siebie komplementarne w tym sensie, że się wzajemnie uzupełniają. Zawarcie aliansu strategicznego jest podporządkowane dokonaniu wzajemnie korzystnej wymiany lub połączeniu uzupełniających się zasobów. Wzajemnie korzystna wymiana oraz połączenie komplementarnych zasobów w zintegrowane działania ma z kolei

umożliwić każdej ze stron osiągnięcie celu nadrzędnego, do którego realizacji został utworzony alians – uzyskania przewagi konkurencyjnej. Chodzi nie tylko o uzyskanie przewagi nad innymi organizacjami działającymi w otoczeniu, ale także o zdobycie jej w stosunku do pozostałych stron umowy. Inaczej mówiąc, łączenie i mobilizowanie w ramach aliansu zasobów oraz kompetencji ma umożliwić sprawniejsze, bardziej wydajne osiągnięcie celów bezpośrednich, który następnie każdej ze stron zapewni w określonym, wytyczonym przez nią stopniu zrealizowanie celu nadrzędnego, jakim jest polepszenie przewagi konkurencyjnej.

Podstawowa trudność zarządzania aliansem strategicznym dotyczy zatem tego, iż należy nadać mu taką formę organizacyjną i prawną, która umożliwi każdej ze stron zachowanie własnej niezależności, pozwoli na współwystępowanie obok siebie celów sprzecznych (konkurencja) i wspólnie podzielanych (partnerstwo), i ze względu na dany, konkretny rodzaj aliansu okaże się najdogodniejszym instrumentem zarządzania nim. Forma organizacyjna, jak i prawna ma uniemożliwić stronom wywieranie na siebie bezpośredniego wpływu i wzajemne sprawowanie kontroli nad sferami nie objętymi umową.

Dwie spośród pięciu faz składających się na alians strategiczny można wyraźnie oddzielić. Kryterium, pozwalające na dokonanie takiego podziału, stanowi moment formalnego i rzeczywistego przystąpienia do umowy. Podpisanie umowy, jak i fizyczne wniesienie określonego wkładu ma miejsce po zakończeniu negocjacji, a przed uruchomieniem wspólnej działalności. Oznacza to, że faktycznie początek aliansu strategicznego ma miejsce na przełomie fazy drugiej i trzeciej.

Dwa pierwsze etapy stanowią zespół działań i czynności o charakterze przygotowawczym, strony mające przystąpić do aliansu faktycznie nie mają wobec siebie żadnych zobowiązań, nie dokonały bowiem wzajemnie korzystnej wymiany lub połączenia zasobów poprzez poniesienie znaczących nakładów na

realizację wspólnego przedsięwzięcia. Uznanie ich jednak jako fazy procesu aliansu strategicznego jest uzasadnione. Wyniki czynności i działań podejmowanych w obrębie faz przygotowawczych powinny przesądzać o tym, czy w ogóle dojdzie do uruchomienia wspólnej działalności.

Uzyskanie pozytywnych rezultatów z oceny strategicznej, którą przeprowadza się w fazie pierwszej jest warunkiem koniecznym, aby móc podjąć negocjacje. Przy czym warto zauważyć, że elementem, determinującym wybór partnera, rodzaj, formę aliansu jest cel bezpośredni.

Negocjacje są podejmowane po to, aby zweryfikować i dokonać konfrontacji wyników ocen strategicznych, przeprowadzonych przez każdą firmę, potencjalnego partnera – konkurenta. Każdy przedstawia swoje przewidywania, propozycje, oczekiwania dotyczące współpracy. Negocjacje mogą doprowadzić do racjonalnego dla każdej z organizacji kompromisu. Jeżeli uda się uzyskać zadowalający wszystkie strony kompromis, wtedy dopiero można podjąć decyzję o przystąpieniu do aliansu. Brak owego kompromisu jest niewątpliwie jedną z głównych alternatyw (jakie rozważa się przy dokonaniu wyboru), przemawiającą za nie przystępowaniem do sojuszu. Teoretycznie zatem prawidłowa realizacja czynności i działań podejmowanych w etapach przygotowawczych zwiększa w określonym stopniu prawdopodobieństwo, że wyniki nawiązanej współpracy będą odpowiadać oczekiwaniom tych, którzy wzięli w niej udział.

W praktyce jednak okazuje się, że zarządzanie aliansem jest skomplikowane i jak dotąd nie powstały żadne uniwersalne koncepcje, które podpowiadałyby, jak zarządzać określonym rodzajem i formą aliansu. Na tym też etapie może dojść z różnych powodów do powstania takich stosunków między partnerami, które, mimo że czynności przygotowawcze dokonano z precyzją i oparto na weryfikującej syntezie, sprawią, że ewolucja i zakończenie współpracy będą odmienne od zaplanowanych.

Przykładem tego jest alians strategiczny zawarty między włoskimi liniami lotniczymi Alitalia i holenderskimi królewskimi liniami KLM. Mimo szumnych zapowiedzi i ścisłego przestrzegania planu oraz wszystkich procedur, mimo szczerych chęci nie udało się zrealizować planu utworzenia w Rzymie, Mediolanie i Amsterdamie prawidłowo funkcjonującej maszyny. Po prawie dwóch latach działalności w latach 1999 – 2001 firmy zrezygnowały z planu utworzenia aliansu z ich udziałem. Innym przykładem jest zakończone w 1988 roku porozumienie w branży telekomunikacyjnej między amerykańską firmą AT&T i włoską Olivetti które dostarczyło amerykańskiemu koncernowi ciekawych doświadczeń w dziedzinie współpracy z firmami kontrolowanymi przez państwo, jednak z powodu różnic kulturowych nie dało się tej współpracy kontynuować.

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.