

Definicja aliansu strategicznego

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 aliane 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, Comprandre 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 osiągania 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 dwojakiego 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 alianse 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 alianse między przedsiębiorstwami.

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

motoryzacyjnym, Glaxo i Wellcome 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 dwudziestoleciu.

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 aliansu strategicznego

Jednym z typowych zjawisk towarzyszących globalizacji zarządzania jest dążenie dużych, światowych korporacji do wchodzenia na rynki wielu krajów równocześnie. Jest to spowodowane wyczerpaniem możliwości zwiększenia sprzedaży na rodzimych rynkach. [M. Romanowska, „Alianse strategiczne przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa 1997, str.7] Istnieją różne sposoby wchodzenia przedsiębiorstw na nowe rynki. Jednym z nich jest zawarcie aliansu strategicznego.

W aliansach przedsiębiorstwa partnerskie łączą się do

realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną i chronią własnych interesów. To co jest istotne w pojęciu aliansu, to właśnie utrzymanie niezależności każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych z drugimi. [B. Garrette, P. Dussauge, „Strategie aliansów na rynku”, POLTEXT, Warszawa 1996, str.21]

Alians strategiczny jest jednym z kluczowych narzędzi współczesnego zarządzania i marketingu, które zyskuje na znaczeniu w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. W epoce globalizacji, rosnącej konkurencji oraz szybkiego rozwoju technologii, firmy coraz częściej decydują się na współpracę z innymi organizacjami, aby osiągnąć strategiczne cele, które byłyby trudniejsze do osiągnięcia samodzielnie.

Pojęcie aliansu strategicznego odnosi się do długoterminowej, wzajemnie korzystnej współpracy pomiędzy dwoma lub więcej firmami, które łączą swoje zasoby, wiedzę i kompetencje w celu realizacji wspólnych celów strategicznych. Tego typu współpraca nie prowadzi jednak do pełnej integracji przedsiębiorstw, jak ma to miejsce w przypadku fuzji lub przejęć. Aliansy strategiczne pozwalają firmom zachować swoją autonomię, przy jednoczesnym wykorzystaniu synergii wynikającej z połączenia zasobów i kompetencji.

Z perspektywy zarządzania, aliansy strategiczne są narzędziem umożliwiającym firmom adaptację do zmieniających się warunków rynkowych oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej. Firmy decydują się na nawiązanie aliansu, aby skorzystać z zasobów partnera, które mogą obejmować technologie, know-how, kapitał, dostęp do nowych rynków lub segmentów klientów, a także zdolności produkcyjne. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa technologiczne, które współpracują z firmami posiadającymi dostęp do rynków zbytu w różnych regionach świata, co pozwala im na szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynki globalne.

Aliansy strategiczne mogą przybierać różne formy, w zależności

od charakteru współpracy. W zarządzaniu wyróżnia się m.in. wspólne przedsięwzięcia (joint ventures), partnerstwa technologiczne, współpracę badawczo-rozwojową, a także kooperacje w obszarze logistyki czy marketingu. Wspólną cechą tych wszystkich form współpracy jest dążenie do osiągnięcia wspólnych korzyści przy zachowaniu autonomii każdej z zaangażowanych stron.

W marketingu, aliansy strategiczne odgrywają istotną rolę w budowaniu marki, docieraniu do nowych klientów oraz rozszerzaniu oferty produktowej. W szczególności, współpraca marketingowa może dotyczyć wspólnych kampanii reklamowych, wzajemnej promocji produktów, a także tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które łączą oferty obu firm.

Przykładem strategicznego aliansu w marketingu jest współpraca między producentami elektroniki użytkowej a dostawcami treści cyfrowych. Przykładem może być partnerstwo pomiędzy firmą Apple i różnymi dostawcami aplikacji i treści cyfrowych, które pozwala na dostarczenie użytkownikom kompleksowych rozwiązań w ramach ekosystemu urządzeń i usług.

Aliansy marketingowe mogą także polegać na tworzeniu wspólnych produktów lub usług, które łączą unikalne cechy oferowane przez każdą ze stron. Na przykład, firmy z branży motoryzacyjnej często współpracują z producentami systemów nawigacyjnych, co pozwala na wzbogacenie oferty pojazdów o nowoczesne technologie. Tego rodzaju współpraca przynosi korzyści obu stronom – producenci samochodów oferują bardziej atrakcyjne produkty, a partnerzy technologiczni zyskują dostęp do nowych klientów.

Główną korzyścią wynikającą z aliansów strategicznych jest możliwość szybszego i bardziej efektywnego wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług. Dzięki współpracy z partnerami, firmy mogą przyspieszyć proces badawczo-rozwojowy, dzieląc się kosztami oraz ryzykiem związanym z wprowadzaniem nowych technologii. Alians pozwala także na zwiększenie

elastyczności operacyjnej, ponieważ firmy mogą dostosowywać swoje zasoby do zmieniających się warunków rynkowych, bez konieczności przeprowadzania kosztownych fuzji czy przejęć.

Inną istotną korzyścią z aliansów strategicznych jest możliwość uzyskania dostępu do nowych rynków i segmentów klientów. Partnerstwo z lokalnymi firmami może być szczególnie korzystne dla przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki zagraniczne, gdzie bariery wejścia mogą być zbyt wysokie, aby mogły one działać samodzielnie. W takim przypadku, partner lokalny może pomóc w nawigacji przez złożone przepisy prawne, kulturowe i biznesowe, co znacząco zwiększa szanse na sukces.

Warto także podkreślić, że aliansy strategiczne mogą przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności firm poprzez dostęp do nowych technologii i innowacji. Przedsiębiorstwa, które decydują się na współpracę z partnerami o uzupełniających się kompetencjach, mogą szybciej rozwijać nowe produkty, co pozwala im na wyprzedzenie konkurencji.

Mimo licznych korzyści, aliansy strategiczne wiążą się również z pewnymi wyzwaniami, które mogą wpływać na skuteczność współpracy. Jednym z najważniejszych problemów jest konieczność budowania zaufania pomiędzy partnerami. Brak transparentności oraz konflikty interesów mogą prowadzić do osłabienia współpracy i w skrajnych przypadkach – do jej zerwania.

Innym wyzwaniem jest zarządzanie różnicami kulturowymi, szczególnie w przypadku aliansów międzynarodowych. Firmy działające w różnych regionach świata mogą mieć odmienne podejście do zarządzania, komunikacji czy rozwiązywania problemów. W takich sytuacjach, niezbędne jest stworzenie skutecznych mechanizmów komunikacji oraz procesów decyzyjnych, które pozwolą na skuteczne zarządzanie współpracą.

Warto także zwrócić uwagę na ryzyko uzależnienia od partnera. W przypadku długoterminowej współpracy, firma może stać się

nadmiernie zależna od zasobów lub kompetencji swojego partnera, co w dłuższej perspektywie może ograniczać jej zdolność do samodzielnego działania.

Na przestrzeni lat powstało wiele znanych aliansów strategicznych, które miały znaczący wpływ na rozwój całych branż. Jednym z przykładów jest partnerstwo między firmami Starbucks i PepsiCo, które nawiązały współpracę w celu produkcji i dystrybucji napojów kawowych na rynku międzynarodowym. Dzięki temu aliansowi Starbucks zyskał dostęp do globalnej sieci dystrybucyjnej PepsiCo, co pozwoliło na szybsze i bardziej efektywne wprowadzanie swoich produktów na nowe rynki.

Innym przykładem jest współpraca między Google i firmą NASA, której celem jest rozwój technologii sztucznej inteligencji oraz eksploracji kosmosu. Dzięki połączeniu zasobów technologicznych Google z wiedzą NASA na temat przestrzeni kosmicznej, obie organizacje mogły zrealizować zaawansowane projekty badawcze, które byłyby trudniejsze do wykonania samodzielnie.

Alians strategiczny to jedno z kluczowych narzędzi zarządzania i marketingu, które umożliwia firmom osiągnięcie wspólnych celów przy zachowaniu autonomii operacyjnej. Dzięki współpracy z partnerami, firmy mogą szybciej i efektywniej wprowadzać innowacyjne produkty na rynek, zwiększać swoją konkurencyjność oraz uzyskiwać dostęp do nowych rynków i technologii. Jednakże, aby alians strategiczny był skuteczny, konieczne jest budowanie zaufania, zarządzanie różnicami kulturowymi oraz unikanie nadmiernego uzależnienia od partnera. Aliansy strategiczne, mimo swoich wyzwań, stanowią niezwykle ważny element współczesnej strategii biznesowej, zarówno z perspektywy zarządzania, jak i marketingu.

Źródło: B. Garrette, P. Dussauge, *"Strategie aliansów na rynku"*, Poltext, Warszawa 1996, str. 21

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.