

# 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 aliansy 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 Chylera, 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.