

Rola aliansów strategicznych w zarządzaniu organizacją

Dotychczasowe ograniczenia terytorialne dla prowadzenia biznesu uległy zasadniczemu ograniczeniu. Przedsiębiorstwa, które dotychczas funkcjonowały w pewnych ograniczonych segmentach rynku zmuszone zostały do szukania skutecznych rozwiązań pozwalających im utrzymać się na nim. Większa swoboda działania oraz decentralizacja zarządzania uzmysłowiły kadrze kierowniczej, że globalizacja może pomóc przedsiębiorstwom osiągnąć następujące korzyści [STRATEGOR. Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995, str. 197]:

- ograniczenie kosztów poprzez wykorzystanie efektu skali,
- poprawa jakości produktów,
- wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów,
- poprawa wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wchodzenie w liczne kontakty z głównymi konkurentami.

Ostatnia zaleta globalizacji może wydawać się dyskusyjna, bowiem walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami utożsamiana jest najczęściej z rywalizacją między podmiotami, a w konsekwencji z porażką jednej ze stron. Jednak jak pokazuje doświadczenie wielu przedsiębiorstw, współpraca między konkurującymi ze sobą firmami jest możliwa, a co więcej może przynieść ogromne korzyści obu podmiotom.

Wybór tej strategii działania przynosi pozytywne rezultaty w przypadku odpowiedniego doboru partnera strategicznego. W procesie tym wyróżnić można trzy podstawowe kroki:

1. określenie celów przedsiębiorstwa oraz obszaru działania poprzez:

- dokonanie analizy oferowanych produktów i rynków docelowych,
- stworzenie zespołu pracowników rozumiejących potrzebę zmian,
- stworzenie klimatu dla rozmów i negocjacji.

2. dokonanie selekcji produktów oferowanych na rynkach krajowych i zagranicznych.

3. określenie zasad wzajemnego dostosowania własnego potencjału i zasobów między przyszłymi partnerami .

Największe szansę powodzenia ma alians, w którego skład wchodzi partnerzy o zbliżonym potencjale ekonomicznym, gdyż w takim przypadku groźba przejęcia jednej firmy przez drugą jest najmniejsza. Dodatkowo każdy z aliantów powinien posiadać określone umiejętności, które charakteryzują go na tle pozostałych partnerów i powodują jego niezbędność. Przykładem może być współpraca pomiędzy AT&T Microelectronics, Matsushita Electric Co. i Marubeni Corp. w dziedzinie łączności. Matsushita zajmuje się produkcją oprzyrządowania bazującego na technologii AT&T, a Marubeni odpowiedzialna jest za ich dystrybucję. Inny przykład to alians dwóch firm produkujących oprogramowanie: WordPerfect i Novell. WordPerfect tworzy programy biurowe, Novell – oprogramowanie sieciowe i systemowe. Łącząc potencjał obie firmy stają się groźnym konkurentem Microsoft Corporation.

Wśród różnych form aliansów strategicznych wyróżnić można trzy podstawowe grupy [STRATEGOR. Zarządzanie firmą, op. cit. ,str. 244]:

1. Alianse komplementarne są charakterystyczne dla przedsiębiorstw, których kompetencje i udziały są zróżnicowane np. jedno przedsiębiorstwo tworzy produkt, którego sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiego.

2. Ścisła integracja jest charakterystyczna dla firm, które

zamierzają uzyskać korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu. Następnie wyroby są włączane do własnej produkcji każdego z partnerów i sprzedawane.

3. Alianse addytywne są charakterystyczne dla przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt. W tym przypadku wkład partnerów ma podobny wymiar, a ich wspólnym celem jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji. W Polsce strategia ta znajduje coraz więcej zwolenników.

Większość polskich przedsiębiorstw błędnie pojmuje istotę aliansów. Według niektórych decydentów alians ma być tylko i wyłącznie środkiem, który ma zapobiec poważnym kłopotom finansowym. To powoduje, że firma zagraniczna praktycznie bez żadnych barier wchodzi na dany rynek, aby po pewnym czasie całkowicie podporządkować sobie polskie przedsiębiorstwo. Takie praktyki są najczęściej stosowane na rynkach, gdzie następują przeobrażenia gospodarcze (kraje Europy Środkowo-Wschodniej) lub występuje stagnacja, czy kryzys ekonomiczny.

Polskie przedsiębiorstwa muszą zostać dokapitalizowane, aby stać się równorzędnym partnerem dla firm zagranicznych. Tylko w przypadku zasilania kapitałowego polskie przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z zawartych aliansów. W przeciwnym przypadku, ta strategia działania przyniesie więcej szkód, niż pozytywnych aspektów. Podstawowymi zagrożeniami z jakimi mogą spotkać się, decydenci stosujący tę strategię, działania są:

- zbyt duże uzależnienie się jednego partnera od drugiego, co w konsekwencji może doprowadzić do przejęcia jednego z aliantów,
- konflikt między partnerem o wizję prowadzenia biznesu,
- bariery językowe i kulturowe mogą utrudnić prawidłowe funkcjonowanie aliansu,
- współpraca może nie przynieść spodziewanych rezultatów.

Strategia aliansów jest bardzo korzystnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw. Szczególnie jeśli chodzi o redukcję kosztów działalności wynikającą ze specjalizacji każdego z partnerów, przez co zanika groźba dublowania zadań. Działalność każdego z aliantów ogranicza się do sfery, w której dana firma osiąga sukcesy. Potencjał ekonomiczny dwóch aliantów powoduje, że taki organizm gospodarczy ma większe szanse nie tylko na utrzymanie swojej pozycji rynkowej, ale wręcz na ekspansję. Powstały podmiot gospodarczy staje się bardziej atrakcyjnym partnerem do dalszej współpracy, przez co zwiększa się szansa rozszerzenia działalności pod względem geograficznym.

Strategia opracowana dla firmy przewiduje stopniowe zlecanie działalności o charakterze usługowym wyspecjalizowanym zewnętrznym firmom, przede wszystkim spółkom tworzoną przez dotychczasowych pracowników. Takie spółki pracownicze pracowałyby w oparciu o umowy na rzecz przedsiębiorstwa, ale działałyby samodzielnie również na rzecz innych klientów.

Powodzenie wdrożenia procesu restrukturyzacji zależy w dużym stopniu od pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, którzy muszą aktywnie uczestniczyć w realizacji kompleksowego programu restrukturyzacji firmy, doskonaleniu procesów i struktury organizacyjnej, kształtowaniu profilu kwalifikacji oraz wprowadzeniu zmian technologicznych .

Efektom powyższych działań będzie zwiększenie wydajności, produktywności i rentowności przedsiębiorstwa, a w miarę poprawy wyników ekonomiczno-finansowych, przede wszystkim osiągnięcia wyższego zysku, wzrost przychodów z pracy pracowników.

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.