

# 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 aliance, 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 nie zrównoważonych 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

przechwytyją. 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.