

# Alianse strategiczne współczesnych przedsiębiorstw

Waldemar Walczak

**W**arunki funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w znacznym stopniu są kształtowane przez otoczenie rynkowe, które charakteryzuje postępujący proces globalizacji, rosnąca złożoność, zmiany społeczne, gospodarcze, a także polityczne. Uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) sprawiają, że zmieniają się kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, co wiąże się z poszukiwaniem nowych sposobów i metod, umożliwiających budowanie trwałej i trudnej do podważenia przewagi strategicznej na rynku. Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że podstawowym celem strategicznym przedsiębiorstwa powinno być podejmowanie takich działań, które będą przyczyniały się do zwiększania jego wartości rynkowej. Obecnie coraz większego znaczenia w procesie budowania wartości rynkowej nabierają elementy niematerialne, takie jak umiejętność zarządzania wiedzą, rozwijanie innowacyjności, podnoszenie konkurencyjności rynkowej, kreowanie potencjału kapitału intelektualnego. Warto w tym miejscu zaakcentować, że nie oznacza to, iż czynniki materialne ulegają całkowitej

deprecjacji, bądź przestają mieć znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Kolejną zauważalną tendencją jest zmiana podejścia do konkurowania i skłonność przedsiębiorstw do podejmowania różnego rodzaju współpracy, nawet z dotychczasowymi konkurentami. Obserwacja praktyki skłania do wniosku, że coraz częściej przedsiębiorstwa wykazują zainteresowanie podejmowaniem działalności kooperacyjnej, której przejawem są zawierane różnorodne alianse strategiczne.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na przesłanki, jakie powodują, że obecnie alianse strategiczne stają się jedną z najbardziej popularnych form współpracy, a także omówienie zagadnień związanych z rolą i znaczeniem tej formy współdziałania współczesnych przedsiębiorstw, z punktu widzenia przyjętej strategii rozwoju i budowania wartości rynkowej.

## Istota współdziałania przedsiębiorstw

Współdziałanie przedsiębiorstw można zdefiniować jako świadome podejmowanie racjonalnych działań, wzajemnie



zgodnych i uzupełniających się, oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich oddziaływania na realizację celów przedsiębiorstwa<sup>6)</sup>

Warto podkreślić, że aktualnie współpracę przedsiębiorstw postrzega się jako proces o charakterze wzajemnej wymiany relacyjnej, zakładający równowagę korzyści. Jest to ważne, ponieważ takie rozumienie współpracy powoduje, że firmy coraz chętniej będą podejmowały się wspólnych przedsięwzięć. Oznacza to, że firmy nie godzą się na traktowanie relacji z partnerami jako kumulatywnego procesu o „sumie zerowej,” gdzie korzyści i wygrana jednej strony oznacza stratę i porażkę drugiej.

Można sądzić, że skłonność do współpracy w dużym stopniu zależy właśnie od równowagi wzajemnych korzyści w relacjach. Co więcej, opieranie się na zrównoważonym podziale korzyści jest czynnikiem przesądzającym o czasie trwania współpracy i znacząco wpływa na jej zakres<sup>7)</sup>. Więzy zachodzące między przedsiębiorstwami stanowią o występowaniu działania wielopodmiotowego, w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych, co w sensie prakseologicznym można nazwać kooperacją w szerokim tego słowa znaczeniu (*sensu largo*). Uczestnicy takiego działania, zmierzając do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, mogą pomagać sobie w jego realizacji, co można określić mianem współdziałania, współpracy<sup>8)</sup>

Współdziałanie przedsiębiorstw jest wielowymiarowym i złożonym procesem, który może mieć różnorodny charakter i zakres, ze względu na istotę uwarunkowań i czynników, które stały się spoiwem i dominantą wspólnie podejmowanych działań. Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami mogą przybierać formę porozumień kapitałowych, kooperacji w ramach wyodrębnionego obszaru funkcjonalnego, udziału w realizacji określonego projektu, wspólnego zaangażowania w określone przedsięwzięcie inwestycyjne, oraz wiele innych form współdziałania. Jednym z istot-

nych czynników, który określa typ i rodzaj współpracy, jest zachowanie odrębności organizacyjnej i formalnoprawnej. Na tym tle aliance strategiczne różnią się od innych powiązań, które występują w ramach grup kapitałowych, w procesach fuzji, bądź współpracy pomiędzy spółkami zależnymi. Można sądzić, że właśnie zachowanie odrębności organizacyjno-prawnej i pewnej autonomii w znacznym stopniu przesądza, że taka forma współpracy staje się coraz popularniejsza.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania warto zwrócić uwagę na kilka ważnych przesłanek, które należy brać pod uwagę podczas podejmowania decyzji dotyczącej wyboru odpowiedniej formy współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwami. Wydaje się, że pomocne może być udzielenie odpowiedzi na kilka fundamentalnych pytań:

- Czy podjęcie współpracy jest dla przedsiębiorstwa opłacalne, pożądane, korzystne, czy bardziej wskazane jest opieranie się na endogenicznym rozwoju?
- Jaka forma współpracy może w największym stopniu przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa?
- Jaka forma współpracy odzwierciedla w największym stopniu główne cele strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jest najbardziej adekwatna do zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji na rynku, oraz możliwa do podjęcia ze względu na potencjał posiadanych zasobów materialnych i kapitału intelektualnego?
- Jaka forma współpracy najbardziej przyczyni się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz umożliwi niwelowanie luki kompetencyjnej?
- Jaka forma współpracy jest najbardziej korzystna z punktu widzenia obecnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa?
- Jaka forma współpracy jest najmniej ryzykownym przedsięwzięciem z punktu widzenia prowadzonej działalności?
- Czy w wyniku współpracy zostanie zapewniony dostęp do nowych klientów, technologii, procesów produkcyjnych,



oraz możliwość wytworzenia nowych innowacyjnych produktów?

### **Alianse strategiczne jako forma współdziałania przedsiębiorstw**

Ogólnie rzecz ujmując można powiedzieć, że alians strategiczny jest świadomie i celowo podejmowaną formą współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami, które podjęły decyzję o tym, aby wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując posiadane zasoby, umiejętności oraz kluczowe kompetencje. Maria Romanowska zaznacza, że taka współpraca może dotyczyć zarówno przedsiębiorstw, które są aktualnie wobec siebie konkurentami rynkowymi, jak również przedsiębiorstw, które działają w odmiennych branżach, oferując komplementarne produkty i usługi<sup>10)</sup>

Robert L. Wallace uważa, że bardzo ważnym elementem, który stanowi niejako fundament i podstawę współpracy w ramach aliansu strategicznego, jest wzajemne zaufanie i szacunek pomiędzy partnerami<sup>14)</sup> Podobny pogląd wyrażają Fred A. Kuglin i Jeff Hook twierdząc, że podstawą do budowania aliansu strategicznego muszą być partnerskie relacje i zaufanie<sup>8)</sup> Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska i Monika Wańtuchowicz są zdania, że zaufanie odgrywa szczególną rolę we współczesnym zarządzaniu i jest ważnym czynnikiem, który pozwala na budowanie wzajemnych relacji, a także ograniczanie ryzyka<sup>4)</sup>

Istotnym wyzwaniem staje się umiejętne wyważenie proporcji pomiędzy zaufaniem a kontrolą, zważywszy na dualny charakter i wzajemne powiązania pomiędzy tymi elementami. Przenosząc te rozważania na płaszczyznę aliansów strategicznych możemy powiedzieć, że podstawą do nawiązania aliansu strategicznego jest nie tylko zaufanie do partnera, ale przede wszystkim do formy organizacyjnej współpracy, jako korzystnej dla każdej ze stron. Co więcej, zachowanie niezależności przedsię-

biorstw w aliansie sprawia, że żaden z partnerów nie ma całkowitej kontroli nad drugim, jak również pozwala każdemu przedsiębiorstwu chronić własne interesy. Oznacza to, że alians strategiczny jest dobrowolną, wspólnie uzgodnioną formą współpracy w określonym zakresie, obszarze funkcjonalnym, dla realizacji celów wytyczonych i akceptowanych przez wszystkich uczestników porozumienia.

Do najważniejszych cech określających istotę relacji występujących w ramach aliansów strategicznych można zaliczyć:

- partnerstwo, tzn. przedsiębiorstwa zawierające alians są równorzędnymi stronami;
- dobrowolność podjęcia współpracy i wzajemne zaufanie pomiędzy aliantami;
- wspólne wytyczanie oraz uzgadnianie celów współpracy, zakresu, obszaru podejmowanych działań, czasu trwania porozumienia, itp.,
- równoważenie korzyści, jako elementu wyznaczającego charakter współdziałania;
- zachowanie odrębności organizacyjno-prawnej oraz pewnej niezależności związanej z nienaruszalną autonomią, co oznacza, że każdy z partnerów ma możliwość formułowania i realizowania swojej własnej strategii rozwoju w obszarze (zakresie funkcjonalnym), który nie jest objęty aliansem;
- wspólne ponoszenie ryzyka, partycypacja w koniecznych nakładach finansowych oraz w przedsięwzięciach inwestycyjnych;
- współpraca w ramach aliansu z reguły dotyczy dziedzin i obszarów mających kluczowe znaczenie z punktu widzenia poprawy konkurencyjności rynkowej oraz budowania wartości rynkowej przedsiębiorstw, które się decydują na współdziałanie.

Alians musi być przemyślanym elementem strategii rynkowej przedsiębiorstw, które się świadomie i celowo decydują na partnerską współpracę.



## Motywy i cele zawierania aliansów strategicznych

Podejmując rozważania mające przybliżyć do udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie są główne motywy i przesłanki zawierania aliansów strategicznych, należy zwrócić uwagę na szereg czynników, które skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do takiej formy współdziałania. Steve Steinhilber analizując uwarunkowania konkurencyjności w dzisiejszej globalnej gospodarce wymienia trzy zasadnicze przyczyny, które rzutują na popularność aliansów<sup>13)</sup>.

- skrócenie cyklu życia produktu, co wymaga na przedsiębiorstwach szybsze reagowanie na zmieniające się potrzeby rynkowe, a także oznacza zwiększenie niezbędnych nakładów finansowych na potrzebne badania, wdrażanie nowoczesnych technologii, rozwijanie innowacyjności itp.,
- rosnące wymagania klientów, co sprawia że przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać i rozwijać się w warunkach globalnej konkurencji rynkowej, muszą być zdolne do szybkiej reakcji na potrzeby i oczekiwania klientów, oferując takie produkty i usługi, które będą dostarczać wymiernej wartości klientowi, a jednocześnie wyróżniać się na tle konkurencji;
- rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych oraz postęp technologiczny sprawiają, że coraz częściej możliwe jest szybkie przeniesienie chociażby linii produkcyjnej do innego zakątka świata, a także dostarczanie produktów i towarów na odległe obszary. Internacjonalizacja oraz globalizacja współczesnych przedsiębiorstw znacząco poszerzają możliwość oferowania i dostarczania produktów oraz świadczenia usług na nowych rynkach, zmieniają się również sposoby i metody walki konkurencyjnej. Zaprezentowane przesłanki pokazują, że do poszukiwania nowych kierunków rozwoju i strategii konkurencyjnych skła-

niają przedsiębiorstwa uwarunkowania zewnętrzne, tkwiące w otoczeniu rynkowym<sup>11)</sup>. Warto również zauważyć, że alianse strategiczne stanowią integralną część strategii przedsiębiorstwa, i są ściśle związane z działaniami na wszystkich poziomach zarządzania. Patrząc z tej perspektywy widać, że główne motywy zawierania aliansów strategicznych to: poprawa zdolności konkurencyjnych, rozwijanie innowacyjności, poszerzanie oferty produktów/usług, pozyskiwanie nowych klientów, budowanie potencjału kapitału intelektualnego, wzmacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz zwiększanie wartości rynkowej.

Można powiedzieć, że alianse strategiczne są postrzegane jako sposób funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw<sup>2)</sup>, będący jednocześnie formą i metodą konkurowania z innymi podmiotami. Dają bowiem szansę na wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki, umożliwiają podział ryzyka związanego z wdrażaniem nowych produktów i dotarcie do nowych grup klientów<sup>5)</sup>, a jednocześnie nie wymagają wielkich nakładów finansowych, oraz – co ważne – są łatwe do zawiązania.

Praktyka zarządzania dowodzi, że najczęściej niezależne przedsiębiorstwa są skłonne do współpracy w ramach wyodrębnionego obszaru funkcjonalnego prowadzonej działalności, w którym to upatrują wymiernych korzyści z tytułu aliansu strategicznego. Można również zaobserwować alianse zawierane w celu realizacji całkiem nowego przedsięwzięcia, wykraczającego poza dotychczasowy obszar działania partnerów. Wtedy zazwyczaj alians jest podejmowany wyłącznie na czas realizacji określonego wspólnego projektu.

### Alianse strategiczne najczęściej są zawierane w celu:

1. Zdobycia nowego rynku zbytu dla produktów/usług danego przedsiębiorstwa poprzez nawiązanie współpracy z zewnętrzną firmą spełniającą oczekiwania podmiotu inicjującego alians. Warto dodać, że alians strategiczny pozwala również wzmocnić po-



zycję współpracujących ze sobą firm wobec silniejszych konkurentów (dwie dotychczas słabsze firmy stają się silniejsze po zawarciu aliansu), co w efekcie umożliwia zwiększenie kapitału klientów.

2. Uratowania przedsiębiorstwa będącego w trudnej sytuacji finansowej z powodu długów lub przestarzałej technologii. Słabsze przedsiębiorstwo dąży do nawiązania współpracy z silniejszym partnerem w celu zdobycia kapitału i nowej technologii, umożliwiającej utrzymanie się na rynku lub produkcję pod marką silniejszego partnera. Taki alians może przybrać formę *joint venture* lub też zostać przekształcony w fuzję.

3. Pozyskania nowej wiedzy (*know-how*) i rozwijania kluczowych kompetencji poprzez zacieśnienie współpracy między przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie inwestować i prowadzić działalność B+R, wymieniać się zdobytym doświadczeniem w celu osiągnięcia obopólnych korzyści. Wymiana wiedzy *know-how* pozwala zwiększyć poziom innowacyjności realizowanych przedsięwzięć oraz skuteczność działalności na rynku, uniknąć błędów popełnionych wcześniej przez jednego z aliantów, i ograniczyć ryzyko związane z dywersyfikacją działalności. Zacieśnienie współpracy w sferze B+R nie wyklucza zachowania samodzielności obu firm w podejmowaniu decyzji strategicznych i marketingowych (np. dotyczących reklamy dostosowanej do konkretnego odbiorcy na konkretnym rynku). Przykładem może być przemysł motoryzacyjny, gdzie producenci samochodów prowadzą wspólne przedsięwzięcia badawcze dotyczące nowoczesnych rozwiązań w zakresie budowy silników, a każdy z aliantów oferuje swój własny finalny produkt (np. Citroen-Peugeot).

4. Budowania potencjału kapitału intelektualnego partnerów aliansu, biorąc pod uwagę komplementarny charakter prowadzonej działalności. Najlepszym przykładem tego typu jest współpraca banków i firm ubezpieczeniowych, gdzie bazując na kapitale intelektualnym (w szczególności

na potencjale kapitału klientów) jednego z aliantów, można rozwijać kapitał intelektualny drugiego. Podobna forma współpracy jest nawiązywana również pomiędzy firmami zajmującymi się sprzedażą samochodów a firmami ubezpieczeniowymi, oraz bankami oferującymi dogodny kredyt bądź leasing, firmami transportowymi a siecią stacji benzynowych, itp. Warto podkreślić, że jest to najtrwalsza forma aliansów, ponieważ partnerzy nie są wzajemnie dla siebie konkurentami, mogą odnosić zrównoważone korzyści, a wspólnie prowadzone działania pozwalają im na stworzenie atrakcyjniejszej oferty dla klienta. Komponenty kapitału intelektualnego partnera, takie jak znajomość marki, wiarygodność, potencjał kapitału klientów, mają w tym przypadku kluczowe znaczenie i stanowią główną przesłankę decyzyjną.

5. Ochrony przed przejęciem przez większą i dominującą na danym rynku firmę. Dzięki aliansowi strategicznemu współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa mogą umocnić swoją pozycję na konkurencyjnym rynku. Firmy działające w podobnych branżach mogą później przekształcić alians w fuzję, co pozwala stworzyć nową, większą organizację posiadającą nową, silniejszą markę, i co za tym idzie lepszą pozycję na rynku. Przykładami takich aliansów przekształconych w fuzje mogą być fuzje Banku Zachodniego z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym (nowy bank przyjął nazwę Bank Zachodni WBK S.A.), Banku Handlowego z Citibankiem, członkiem grupy Citigroup (nowy bank przyjął nazwę Citibank Handlowy), itp.

Warto podkreślić, że cele, dla których są zawierane aliansy strategiczne, zależą od wielu czynników, i będą się zasadniczo różniły w przypadku, kiedy współpraca jest nawiązywana pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, bądź działającymi w różnych branżach.

Trzeba także dodać, że to typ oraz rodzaj zawieranego aliansu będzie determinował i wyznaczał wspólne cele, na które



również mają wpływ uwarunkowania i tendencje charakterystyczne dla danej branży. Aktualnie daje się zauważyć rosnącą liczbę zawieranych aliansów przede wszystkim w sektorach, gdzie następuje gwałtowny rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii, takich jak: przemysł lotniczy, informatyczny, telekomunikacyjny, samochodowy, sfera badawczo-rozwojowa, itp.<sup>12)</sup> W tych przypadkach najczęściej alianse zawierają przedsiębiorstwa, które są względem siebie konkurencyjne: funkcjonują na tym samym rynku i kierują swoją ofertę do tej samej grupy klientów.

Przyjmując za kryterium cel i formę podejmowanej współpracy możemy wyróżnić trzy zasadniczo różniące się od siebie rodzaje aliansów:

- **Alianse komplementarne** – współdziałanie firm, których kluczowe kompetencje i profil działalności są zróżnicowane: jedno przedsiębiorstwo tworzy produkt lub usługę, której sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiego. Produkty wprowadzane na rynek przez aliantów łączy relacja komplementarności i nie są one konkurencyjne względem siebie. Dlatego też, tego typu alianse często są zawiązywane przez przedsiębiorstwa produkujące odrębne produkty bądź oferujące odmienne usługi. Na przykład jedno przedsiębiorstwo jest producentem, a drugie specjalizuje się w organizowaniu dystrybucji. Wówczas tworzenie sieci sprzedaży i zarządzanie sprzedażą zostanie scedowane na drugiego partnera. Przykładami takich aliansów jest współpraca banków i firm ubezpieczeniowych, operatorów sieci komórkowej i autoryzowanych przedstawicieli tworzących sieć sprzedaży, bądź współpraca grup producentów i dystrybutorów.
- **Alianse ścisłej integracji** – tego rodzaju porozumienia są nawiązywane przez przedsiębiorstwa, które zamierzają uzyskiwać korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu lub realizacji wyodrębnionego stadium procesu technologicznego, produkcyjnego. Te specyficzne podzespoły, wyroby, są następnie włączane do własnych produkcji każdego z aliantów i odrębnie wprowadzane na rynek. Tego rodzaju alians najczęściej sprowadza się do współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych, nowych innowacyjnych rozwiązań technologicznych, itp. Najważniejszą przesłanką podejmowanej współpracy i zarazem wymierną korzyścią jest dyfuzja wiedzy i synteza wiedzy, co w rezultacie wbudowania nowej wartościowej wiedzy w produkt, znacząco zwiększa konkurencyjność rynkową alianta. Przykładem takiego projektu są wspólne prace badawczo-rozwojowe prowadzone przez Boeinga i Airbusa nad opracowywaniem udoskonalonego, bardziej ekonomicznego silnika odrzutowego, jak również współpraca firm motoryzacyjnych. Najczęściej tego typu alianse są zawierane przez firmy o zbliżonym potencjale technologicznym i porównywalnej pozycji na rynku.
- **Alianse addytywne** polegają na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających dany produkt. W przeciwieństwie do aliansów komplementarnych, tu kluczowe kompetencje, potencjał kapitału intelektualnego, umiejętności i zdolności innowacyjne partnerów są podobne. Ich wspólnym celem jest uzyskiwanie korzyści skali wskutek zwiększenia rozmiarów produkcji. Cechą charakterystyczną jest to, że na rynek trafia jeden wspólny produkt. Współpraca może odbywać się w obrębie wszystkich ogniw łańcucha wartości, i opierać się na podziale zadań, jak również może polegać na wąskiej wyodrębnionej specjalizacji. Taki alians wymaga całkowitego zawieszenia konkurencji między partnerami, którzy powinni zachowywać się tak, jakby dokonali fuzji. Nie oznacza to, że tym samym zanika między nimi wszelka ry-



walizacja, ale dla klientów powinna ona być niemal niewidoczna. W tej formie aliansu może również występować wyraźna dominacja jednego z partnerów, podczas gdy drugi aliant będzie pełnił rolę podwykonawcy bądź kooperanta, dostarczającego podzespoły dla wspólnego produktu bądź realizującego część powierzonych zadań produkcyjnych.

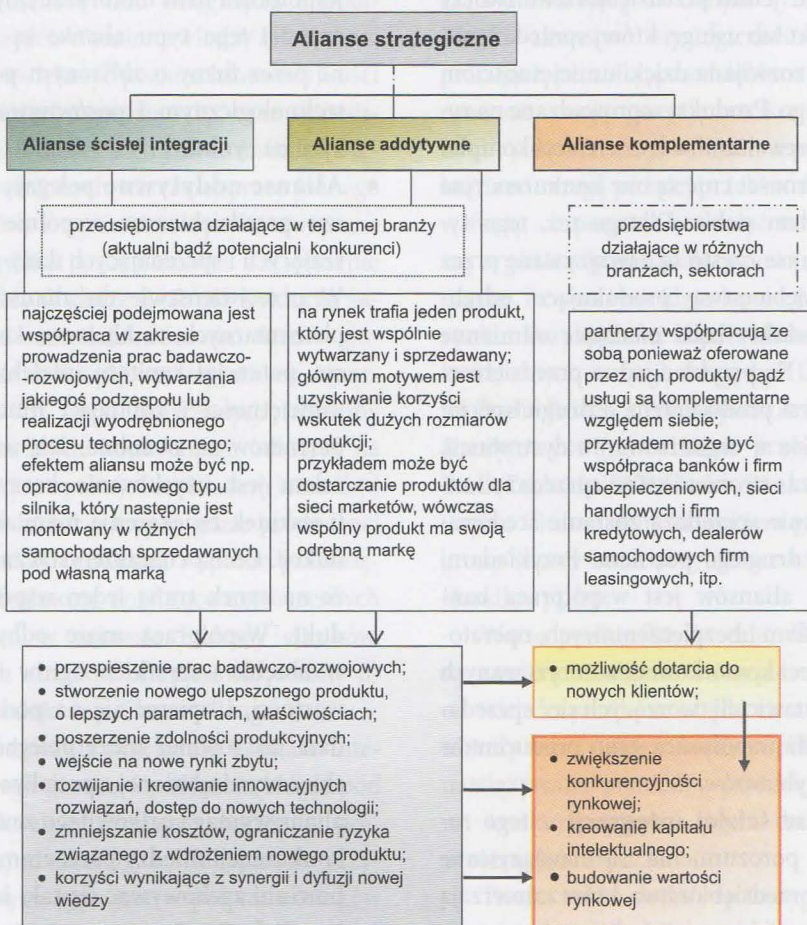
Warto pokreślić, że w ramach każdego typu aliansu przedsiębiorstwa będą oczekiwały wymiernych korzyści. Yves L. Doz i Gary Hamel uważają, że aliansy przede wszystkim przyczyniają się do kreowania nowych wartości: rozwijania nowych kompetencji w wyniku organizacyjnego uczenia się, lepszego wykorzystywania posiadanych

zasobów (materialnych i niematerialnych), zwiększając możliwości dotarcia do nowych rynków, pozyskania nowych klientów, oraz wzmocnienia pozycji rynkowej partnerów<sup>3)</sup>. Szczęólnego znaczenia nabiera rozwijanie zdolności przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania, kreowania i wykorzystywania nowej wiedzy, dzięki wzajemnej współpracy podejmowanej w ramach aliansów<sup>1)</sup>. Dlatego też aliansy strategiczne należy również postrzegać jako jeden z elementów kreowania kapitału intelektualnego i zarządzania zasobami wiedzy, jakie posiada przedsiębiorstwo.

Konsekwencją takiego podejścia jest potrzeba opracowania metodyki zarządzania wiedzą nie tylko na etapie doboru partne-

RYSUNEK 1

#### Przykładowe cele i korzyści wynikające z aliansów strategicznych





ra aliansu strategicznego, ale także umiejętnego zarządzania wiedzą w ramach już zawiązanego i funkcjonującego aliansu. Te dwa procesy są silnie ze sobą powiązane i współzależne, i bez wątpienia odgrywają bardzo ważną rolę z punktu widzenia praktyki zarządzania.

Podejmując próbę podsumowania dotychczasowych rozważań poświęconych roli i znaczeniu aliansów strategicznych, można zauważyć następujące kwestie (rysunek 1).

Alianse strategiczne, jak każda forma współpracy, niosą ze sobą również pewne zagrożenia. Wydaje się, że na ich powodzeniu mogą negatywnie zaważyć następujące problemy

- niewłaściwy dobór partnera, nieprawidłowo wytyczony obszar współpracy, cele i zakres;

- dążenie do zdominowania drugiej strony porozumienia, a także chęć zwiększania swoich korzyści i wpływów, zwłaszcza gdy partnerami aliansu są konkurencyjne przedsiębiorstwa;

- alians jest porozumieniem zawartym pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami, które w każdej chwili mogą wycofać się ze współpracy, co jest tu o wiele łatwiejsze niż w przypadku fuzji bądź grupy kapitałowej;

- ukształtowanie wzajemnego zaufania i wypracowanie metod zarządzania aliansem strategicznym jest procesem złożonym i trudnym, przede wszystkim ze względu na oddziaływanie wielu czynników, od których

bezpośrednio zależy skuteczność i efektywność współpracy (np. uwarunkowania kulturowe, styl zarządzania przedsiębiorstwem, źródła władzy, postawy i zachowania organizacyjne pracowników, poziom wiedzy, umiejętności, kompetencji, itp.).

Przedstawione zagadnienia stanowią jedynie wąski wycinek złożonej problematyki, związanej z aliansami strategicznymi jako jedną z możliwych form współdziałania przedsiębiorstw. W praktyce gospodarczej zdarza się także, że alians może być również pierwszym etapem na drodze do zacieśnienia dalszej współpracy w wyniku fuzji. Warto zaznaczyć, że w odróżnieniu od aliansu strategicznego celem fuzji jest nie tylko współpraca między dwoma podmiotami, ale przede wszystkim przejęcie jednego z nich i stworzenie jednego wspólnego przedsiębiorstwa. Jest to najważniejsza przesłanka, która zasadniczo odróżnia alians strategiczny od fuzji.

Nie powinno jednak budzić wątpliwości stwierdzenie, że jednym z niezbędnych warunków harmonijnej i efektywnej współpracy przedsiębiorstw są fundamentalne wartości, jak: uczciwość, wiarygodność, przestrzeganie norm etycznych, pogłębianie wzajemnego zaufania, które niestety ulegają w ostatnich latach znaczącej deprecjacji. Dlatego też przed podjęciem decyzji o współpracy, warto się wnikliwie zastanowić i nie tylko przeanalizować możliwe korzyści, ale także przewidzieć ewentualne zagrożenia i negatywne następstwa.

#### Bibliografia:

- 1) Contractor F.J., Lorange P., *The growth of alliances in knowledge based economy*, [w:] Contractor F.J., Lorange P. (red.), *Cooperative strategies and alliances*, Elsevier Science Ltd., Oxford 2002, s. 4-19.
- 2) Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- 3) Doz Y.L., Hamel G., *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press 1998, s. 35-37.
- 4) Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Trust management in virtual work environments: A human factors perspective*, CRS Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton 2008, s. 57.
- 5) Hill Ch., Jones G., *Strategic management theory: an integrated approach*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009, s. 275-279.



- 6) Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 27-39.
- 7) Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 208-209, s. 231-232.
- 8) Kuglin F.A., Hook J., *Building, leading, and managing strategic alliances: how to work effectively and profitably with partner companies*, AMACOM, New York 2002, s. 3.
- 9) Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 299.
- 10) Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 7-15.
- 11) Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- 12) Shenkar O., Reuer J., *Handbook of strategic alliances*, Sage Publication, London 2006.
- 13) Steinhilber S., *Strategic alliances: three ways to make them work*, Harvard Business School Publishing, Boston 2008, s. 3-4.
- 14) Wallace R.L., *Strategic partnerships: an entrepreneur's guide to join ventures and alliances*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2004, s. 49.

