ANALIZY I OPRACOWANIA

ANALIZY I OPRACOWANIA

STRATEGIC ALLIANCES IN THE COMPANY'S VALUE CREATION

JOANNA KUCZEWSKA

IZABELA SZUMAL

Analizy i Opracowania KEIE UG

No. 05/2015 (022)

July 2015

ISSN 2080-09-40

Analizy i Opracowania

Katedry Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytetu Gdańskiego

no 05/2015 (022)

ISSN 2080-09-40

Komitet Redakcyjny:

prof. dr hab. Anna Zielińska-Głębocka

dr hab. Krystyna Gawlikowska-Hueckel, prof. UG

Wydawca:

Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

Ul. Armii Krajowej 119/121

81-824 Sopot

tel./fax. +48 058 523 13 70

e-mail: obie@panda.bg.univ.gda.pl

http://ekonom.ug.edu.pl/keie/

Prezentowane w ramach serii “Analizy i Opracowania KEIE UG” stanowiska merytoryczne wyrażają osobiste poglądy Autorów i niekoniecznie są zbieżne z oficjalnym stanowiskiem KEIE UG.

Discalaimer. Views and opinions presented in the series 'Research and Studies of KEIE UG' express personal views and positions of the authors, which do not necessarily coincide with the official position of the KEIE UG.

Strategic alliances in the company's value creation

Joanna Kuczewska *

Izabela Szumal**

Abstract

Modern, global, knowledge-based economy creates very difficult business environment conditions. They are characterized by high volatility and instability. Strategic cooperation agreements have become key factors-contributor to the building of a lasting, permanent and difficult to copy competitive position. Actions without collaboration in many situations are impossible, and strategic alliances have become not only an attractive option among the various forms of value creation, but a necessity.

The aim of the article is assessing the role of strategic alliances in the creation of companies' value. The key issue is to determine the meaning and place of decisions concerning cooperation in the process of value creation. In addition, the analysis covered selected case studies of global corporations.

Key words: Strategic alliances, company value, types and forms of strategic alliances

JEL code: L14, L21, L24

Contact information

*** *Joanna Kuczewska*, dr**

Uniwersity of Gdansk, Faculty of Economics

ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

mail: **j.kuczewska@ug.edu.pl**

**** *Izabela Szumal, Marketing Specialist***

Nelton Design Group

ul. Czołgistów 12, Pruszcz Gdański

mail: **szumal@nelton.pl**

Alianse strategiczne w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa

Joanna Kuczewska

Izabela Szumal

Abstrakt

Współczesna gospodarka globalna, oparta na wiedzy tworzy trudne warunki otoczenia okołobiznesowego, które charakteryzuje się dużą zmiennością i niestabilnością. Strategiczne umowy współpracy stały się kluczowym czynnikiem wpływającym na budowanie trwałej, permanentnej i trudnej do skopiowania pozycji konkurencyjnej. Działanie w pojedynkę w wielu sytuacjach jest już niemożliwe, a zawieranie aliansów strategicznych stało się już nie tylko atrakcyjną opcją wśród różnorodnych form tworzenia wartości, lecz koniecznością.

Celem artykułu jest ocena roli aliansów strategicznych w tworzeniu wartości przedsiębiorstw. Kluczowym zagadnieniem jest określenie znaczenia i miejsca podejmowania decyzji współpracy w ramach sojuszy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstw. Ponadto analizą objęto wybrane studia przypadków korporacji globalnych.

Słowa kluczowe: **Alianse strategiczne, wartość przedsiębiorstwa, typy i formy sojuszy strategicznych**

Kody JEL: **L14, L21, L24**

1. Wstęp

Współczesna gospodarka globalna, oparta na wiedzy tworzy trudne warunki otoczenia okołobiznesowego, które charakteryzują się dużą zmiennością i niestabilnością. W przypadku wszystkich przedsiębiorstw, zarówno transnarodowych gigantów, jak i małych podmiotów gospodarczych, strategiczne umowy współpracy stały się kluczowym czynnikiem wpływającym na budowanie trwałej, permanentnej i trudnej do skopiowania pozycji konkurencyjnej. Działanie w pojedynkę w wielu sytuacjach jest już niemożliwe, a zawieranie aliansów strategicznych stało się już nie tylko atrakcyjną opcją wśród różnorodnych form tworzenia wartości, lecz koniecznością.

Celem poniższego artykułu jest ocena roli aliansów strategicznych w tworzeniu wartości przedsiębiorstw. Kluczowym zagadnieniem jest określenie znaczenia i miejsca podejmowania decyzji współpracy w ramach sojuszy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstw. Ponadto analizą objęto wybrane studia przypadków korporacji globalnych, które podjęły wyzwanie zawarcia sojuszy strategicznych w różnorodnych warunkach natężenia konkurencji w sektorze.

Analizę przeprowadzono w oparciu o weryfikację literatury przedmiotu oraz analizę studiów przypadków, które szeroko stosowane są jako metody badawcze w naukach o zarządzaniu. Trudno bowiem jednoznacznie określić granice relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw i ich specyfikę oraz uwzględnić wszystkie cechy zaangażowanych stron. Analiza przypadku polega na badaniu danego zjawiska w kontekście jego otoczenia, przy czym granice pomiędzy zjawiskiem a otoczeniem nie są jasno określone [Cygler, 2009, s. 143-144][1].

2. Alianse strategiczne a wartość przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne

Alianse strategiczne rozumiane jako forma działalności przedsiębiorstwa zaliczana do strategii dywersyfikacji [Chwistecka-Dudek, 2001, s. 23], nierozerwalnie wiąże sojusze z procesem budowania konkurencyjności i zarazem wartości przedsiębiorstwa. Istotne jest

[1] Artykuł przygotowany na konfrencję pt.”Zarządzanie wartością w przedsiębiorstwach strategicznych. Ekonomiczno-prawne aspekty zarządzania wartością w przedsiębiorstwach i instytucjach finansowych” oragnizowaną 25-28 września 2015 roku przez: Uniwersytet Gdański, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Bankowości i Finansów, Wydział Zarządzania; po recenzji pozytywnej opublikowany zostanie w czasopiśmie „Zarządzanie i Finanse” lub monografii pokonferencyjnej.

zatem określenie cech charakterystycznych tych porozumień strategicznych i ich umiejscowienie w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

2.1. Definicja aliansu strategicznego

Literatura przedmiotu dostarcza bardzo wiele zróżnicowanych definicji sojuszy strategicznych. Elastyczność porozumień, jak również ich swoista nieprzewidywalność skłaniają do podejmowania różnorodnych prób określenia podstawowych cech aliansów. Podejścia różną się pod wieloma względami, opisują zakres i głębię porozumień, motywy i przyczyny ich tworzenia, cele strategiczne oraz potencjalne efekty. Ponadto różnice dotyczą współzależności partnerów, zakresu umowy, wyboru partnera (konkurent czy podmiot z innej branży) czy proporcji uzyskiwanych korzyści do zaangażowanych zasobów. Generalnie szerokie spektrum definicji aliansów strategicznych sprowadzić można do trzech podejść: definicji wskazujących na cechy prawne i formę porozumień, definicji wskazujących na zakres porozumienia oraz tych, które łączą sojusze z poprawą konkurencyjności i wartości przedsiębiorstw.

Autorzy definicji z pierwszej grupy szczególnie podkreślają aspekt zachowania niezależności prawnej kooperantów. Alianse strategiczne są „…jednostkowymi aktami, umowami o współpracę między potencjalnymi lub bezpośrednimi konkurentami" [Cygler, 2009, s.17], które cechuje długoterminowość i celowość. „Zawarte są one na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron układu" [Cygler, 2002, s. 33; por. Garrette, Dussauge, 1996, s. 23]. Alianse służą realizacji „..określonych wycinków życia gospodarczego przy zachowaniu przedmiotowości wchodzących w nie przedsiębiorców i innych osób prawnych" [Godlewska, Weiss, 2007, s. 116].

Drugim, powszechnym podejściem w definiowaniu cech charakterystycznych sojuszy strategicznych jest zakres porozumień. Szerokie ujęcie aliansów kwalifikuje do nich każdą umowę o współpracy niezależnie od tego, czy nawiązywana jest pomiędzy konkurentami, czy nie. W ujęciu wąskim natomiast ogranicza sojusze strategiczne wyłącznie do umów zawieranych przez konkurentów [Chwistecka-Dudek, Sroka, 2008, s. 15-16]. Takie podejście reprezentuje Romanowska podkreślając, iż „alians strategiczny to współpraca między

aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów" [Romanowska, 1997, s. 15]. W ramach aliansów w ujęciu szerokim partnerstwo wynikające z transakcji zawieranych przez podmioty o niskiej współzależności zawierane jest najczęściej w formie nieformalnej lub formalnej współpracy, rzadziej w postaci JV. Natomiast w ramach ujęcia wąskiego operacje opierają się często na transakcjach związanych z prawami własności tj. JV [Pietruszka-Otryl, 2009, s. 62]. W literaturze zakres aliansu określany jest również przez stopień zaangażowania partnerów. Wyróżnia się sojusze płytkie i głębokie. Płytki alians strategiczny charakteryzuje się niskim stopniem zaangażowania partnerów. Angażowane są niewielkie zasoby i konstrukcja porozumienia umożliwia łatwe jego zerwanie. Z kolei głęboki alians strategiczny cechuje wysokie zaangażowanie partnerów, wkłady finansowe zazwyczaj są wysokie i struktura organizacyjna porozumienia skomplikowana [Ślusarczyk, s. 90-91]. Wskazując na trudność określenia zakresu aliasu właściwym wydaje się określenie Kozyry, który konkluduje, iż „istotą aliansu strategicznego jest to, że żaden z parterów nie ma całkowitej kontroli nad wspólnym przedsięwzięciem" [Kozyra, 2001, s.35].

Trzecie, najobszerniejsze podejście do definicji aliasów strategicznych wiąże ich cechy z procesem zdobywania przewag konkurencyjnych oraz tworzenia pozycji konkurencyjnej i wartości koalicjantów. Sojusze strategiczne, zdaniem Faulknera i Bowmana są efektem zdania sobie sprawy jednego z przedsiębiorców o braku odpowiednich zasobów, i możliwości zyskania przewagi konkurencyjnej i większej elastyczności działania poprzez ich połączenie z zasobami przedsiębiorstwa partnerskiego [Faulkner, Bowman, 1996, s. 120]. Również Kale i Singh wskazują, iż alianse wzmacniają pozycję konkurencyjną partnerów zwiększając ich siłę rynkową i efektywność, umożliwiając dostęp do nowych lub kluczowych zasobów i rynków [Kale, Singh, 2009, s.45]. Porter dodaje, że „dzięki koalicjom możliwe jest połączenie umiejętności i zasobów w sposób umożliwiający przeprowadzenie rekonfiguracji czy redefinicji, a także doskonalenie nakładów" [Porter, 2006, s. 619]. W klasycznym ujęciu Pierścionka alianse polegają na „…łączeniu wybranych części zasobów i umiejętności lub/i wzajemnego ich udostępniania na określony czas w celu realizacji wybranego celu (celów) strategicznych" [Pierścionek, 2011, s. 446]. Stonehouse et.all. także podkreślają, iż sojusze strategiczne to „grupa porozumień (…) w zakresie współpracy przez granice organizacyjne w jasno określonym celu zdobycia przewagi konkurencyjnej" [Stonehouse, Hamill, Campbell,

Purdie, 2001, s. 275]. Stankiewicz natomiast wzmacnia znaczenia internacjonalizacji, wskazując iż „alianse (…) stają się rzeczywiście wydajnymi sposobami kooperatywnego budowania i rozwijania konkurencyjności stosujących je przedsiębiorstw, kiedy połączone są z umiędzynarodowieniem wspólnie wykonywanych działań". W takim bowiem wypadku „…źródła przewagi konkurencyjnej wzmocnione są źródłami przewagi komparatywnej" [Stankiewicz, 2005 s. 347]. W kategoriach korzyści konkurencyjnych alianse strategiczne są międzyterytorialną i międzyorganizacyjną formą współpracy przedsiębiorstw w celu osiągniecia obopólnych korzyści partnerów i ich interesariuszy [Austin, 2000; Bailey & Koney, 2000; cyt. za: Gajda, 2004].

Różnorodność definicji sojuszy strategicznych zamykają te, które wskazują na wiele różnorodnych cech tych porozumień. Doz i Hamel podkreślają, że alians strategiczny odznacza się niepewnością i dwuznacznością, nie jest przesądzony sposób tworzenia korzyści ani sposób ich zdobywania przez partnerów, relacje między partnerami zmieniają się, czasami w sposób nieprzewidywalny, zarządzanie aliansem jest trudniejsze i ma większe znaczenie, niż formułowanie jego celów i formuły a największy wpływ na sukces ma zdolność partnerów do dostosowywania się do zmian [Doz, Hamel, 2006, s. 16]. Cechy wspólne aliansów strategicznych zdaniem Boćko sprowadzają się do: porozumienia, wymiany zasobów, dzielenia się ryzykiem, dążenia do współpracy w celu rozwoju oraz poprawy pozycji konkurencyjnej aliansu [Boćko, 2008, s. 267].

Podsumowując rozważania dotyczące definicji aliansu strategicznego, jest to porozumienie dwóch lub więcej przedsiębiorstw z tego samego lub różnych sektorów zawarte w celu realizacji wspólnych celów strategicznych, charakteryzujące się następującymi cechami:

- pozwala na zachowanie podmiotowości prawnej,
- zakłada współpracę nie wykluczając jednoczesnej konkurencji w sferach działalności partnerów poza obszarem sojuszu,
- ma charakter umowy, co pozwala na łatwe wycofanie się z aliansu.

W celu zachowania jak największego prawdopodobieństwa skuteczności sojuszu powinien on:

- przynosić symetryczne korzyści podmiotom współpracującym,
- zachować porównywalność siły strategicznej partnerów,

- obejmować działania prowadzące do powstania unikalnego produktu, który byłby nie możliwy do uzyskania przez żadnego z partnerów osobno,
- opierać się na wzajemnym zaufaniu i przekazywaniu prawdziwych informacji strategicznych.

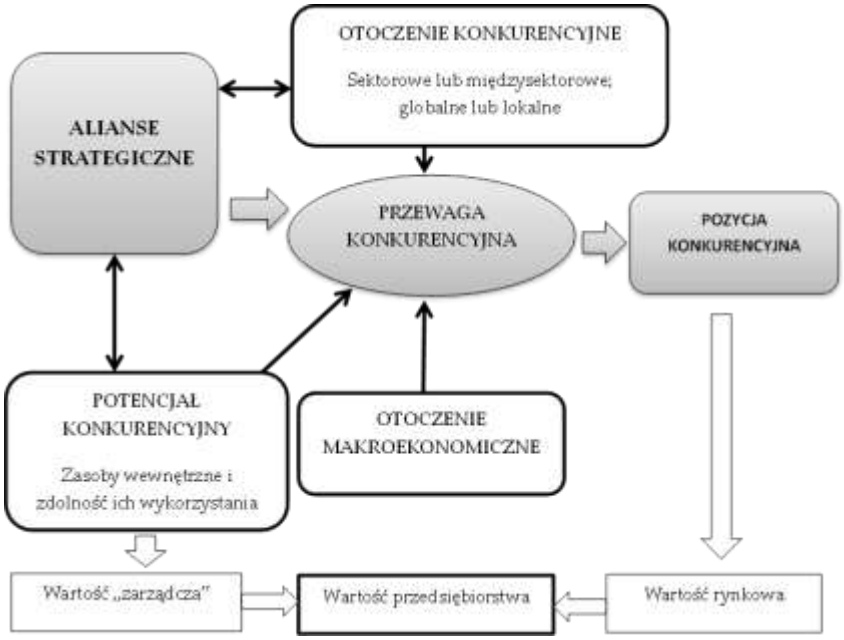
Podobnie podsumowuje podstawowe cechy aliasu [Oczkowska, 2006,. 126-127], wskazując na : celowościowy charakter współpracy, długoterminowość, partnerstwo, proporcjonalność nakładów korzyści oraz znaczenie strategiczne.

2.2. Alianse strategiczne a wartość przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa wiąże się z jego zdolnością do generowania dochodów, zależy więc w dużej mierze od konkurencyjności podaży, efektywności polityki marketingowej, kosztu kapitału, czasu i ryzyka czasowego rozkładu. Spójnie łączy więc czynniki, które wykorzystuje zarząd przedsiębiorstwa w celu tworzenia wartości finalnej [Bossak, 2004, s.67]. Budując wartość, przedsiębiorstwo wykorzystuje swój potencjał konkurencyjny oraz kreuje zdolności do jego wykorzystania, czyli – zdolność konkurencyjną. Ważne staje się prawidłowe identyfikowanie i wykorzystanie przewag konkurencyjnych, które ujawniają się nie tylko w skuteczności zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa, ale również wykorzystania szans i zagrożeń płynących z otoczenia konkurencyjnego i makroekonomicznego. Zwiększanie wartości przedsiębiorstwa nierozerwalnie wiąże się z możliwością utrzymania i umocnienia długofalowej, permanentnej i trudnej do skopiowania pozycji konkurencyjnej. Wartość tworzy więc przedsiębiorstwo konkurencyjne [Kuczewska, 2011].

Alianse strategiczne poprzez wzmocnienie zarówno potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i jego siły strategicznej w sektorze, przyczyniają się do uzyskania większej ilości, lub jakości przewag konkurencyjnych , które to z kolei prowadzą do umocnienia długoterminowej pozycji konkurencyjnej (rysunek 1).

Rysunek 1. Alianse strategiczne a wartość przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na bazie koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa [Kuczewska, 2011].

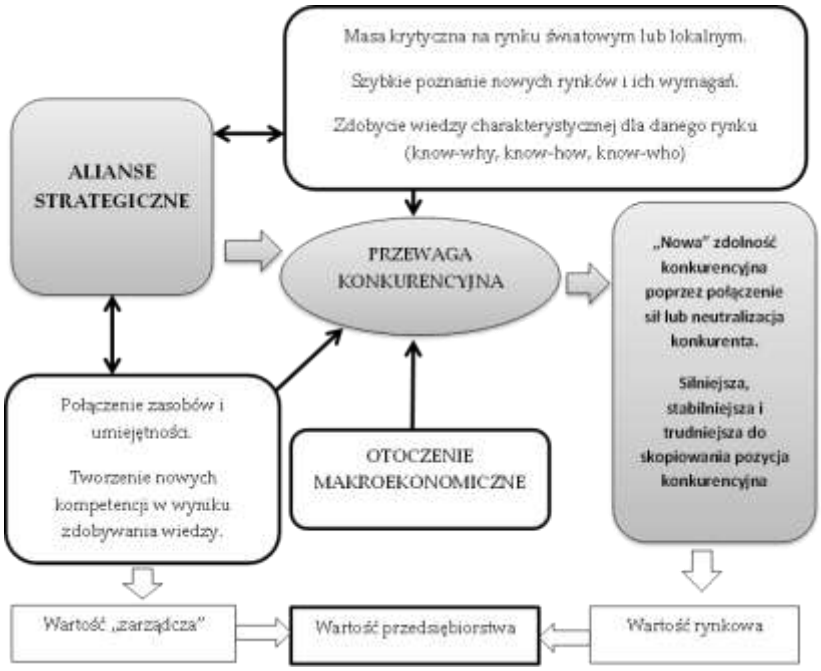
Sojusze strategiczne, aby zakończyły się sukcesem wszystkich koalicjantów wymagają precyzyjnego zdefiniowania jednego lub kilku celów strategicznych. Jeśli przedsiębiorstwo (szczególnie korporacje transnarodowe), które poprzez alians chce osiągnąć to, czego nie byłoby w stanie zrobić samodzielnie, zazwyczaj formułuje cele strategiczne w obrębie następujących aspektów [Doz, Hamel, 2006, s.66]:

- zbudowania masy krytycznej na rynku,
- szybkiego poznania nieznanych rynków,
- uzyskania umiejętności kojarzonych z konkretną lokalizacją.

Powyższe cele jednoznacznie przyczyniają się do uzyskiwania dodatkowych przewag w zakresie zasobów wewnętrznych lub czynników konkurencyjnych (wynikających z silniejszej pozycji w sektorze). Na atrakcyjność zasobów wewnętrznych wpływają połączone zasoby i umiejętności partnerów oraz tworzenie nowych kompetencji w wyniku zdobywania wiedzy. W zakresie przewag konkurencyjnych alianse pozwalają na: zwiększenie masy krytycznej na rynku, szybkie zdobycie udziału w rynku wraz z wiedzą i umiejętnościami charakterystycznymi dla danej lokalizacji (know-why, know-how, know-who). W efekcie większej ilości lub jakości przewag konkurencyjnych osiągana jest „nowa" zdolność

konkurencyjna (poprzez połączenie sił lub neutralizację konkurenta) i stabilniejsza oraz trudniejsza do skopiowania pozycja konkurencyjna. Większa konkurencyjność oznacza ostatecznie większą wartość przedsiębiorstwa (rysunek 2).

Rysunek 2. Korzyści dla tworzenia wartości przedsiębiorstw wynikające z celów sojuszy strategicznych



Źródło: Opracowanie własne na bazie koncepcji [Doz, Hamel, 2006, s. 63-92] oraz [Kuczewska, 2011].

Alianse strategiczne stanowią zatem przyczynek do badań dwukierunkowych. Wymiar strategiczny sojuszu związany jest z kosztami transakcyjnymi oraz z uczeniem się i wyraża się w wykorzystaniu aliansu, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej partnerów. Natomiast wymiar związany z uczeniem się wyraża się w wykorzystaniu wspólnej wiedzy partnerów dla poprawy potencjału konkurencyjnego [Mikuła, Oczkowska, 2009, s. 125].

3. Rodzaje i formy aliansów strategicznych

Alianse strategiczne ze względu na elastyczność formułowania, podobnie jak w przypadku określenia ich definicji i zakresu, skłaniają do różnorodnych prób podejmowania klasyfikacji i podziałów.

Formy sojuszy strategicznych w literaturze najczęściej koncentrują się wokół porozumień zawieranych w formie kontraktów oraz operacji na własności. Dodatkowo, kryterium które warunkuje możliwość klasyfikacji danego porozumienia jako alians strategiczny jest

zachowanie podmiotowości prawnej podmiotów go tworzących. Typologię form sojuszy strategicznych uwzględniającą powyższe kryteria proponuje Yosino i Rangan. Autorzy umowy kontraktowe dzielą na [Yoshino M.Y., Rangan U.S., 1995, s.8]:

- kontrakty tradycyjne, tj.: kontrakty o kupnie/sprzedaży przy zachowaniu dystansu stron (mogą być kwalifikowane jako eksport pośredni) , franchising oraz licencje,
- kontrakty nietradycyjne, tj.: wspólne B+R, wspólny rozwój produktu, sieci dystrybucji, wspólny marketing, uzgadnianie standardów, wspólna sprzedaż i serwis oraz subcontracting.

Operacje na własności, natomiast klasyfikują w trzech wariantach:

- kiedy nie powstaje nowa jednostka, tj.: porozumienia z przejęciem części udziałów lub wzajemne przekazanie części udziałów,
- kiedy powstaje nowa jednostka, tj.: niezależne JV z równymi lub nierównymi prawami własności oraz JV zależne od podmiotu zagranicznego,
- kiedy podmiot zostaje rozwiązany, tj. fuzje i przejęcia.

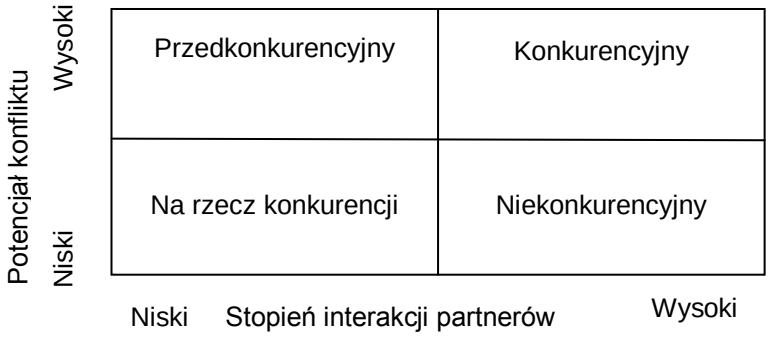
Biorąc pod uwagę kryterium wskazujące na zachowanie podmiotowości prawnej partnerów sojuszu, wśród operacji na własności kwalifikowane jako alians strategiczne mogą być tylko porozumienia, kiedy nie powstaje nowa jednostka lub powstaje niezależne JV. Pozostałe sytuacje zależnych JV oraz fuzje i przejęcia wiążą się z utratą podmiotowości prawnej, nie mogą być więc zaliczane do form sojuszy strategicznych. Biorąc pod uwagę natomiast fakt, iż sojusze charakteryzuje podejmowanie długoterminowych celów strategicznych i wspólne długofalowe przedsięwzięcia, formę aliansów przybierać mogą wyłącznie kontrakty nietradycyjne. Pozostałe kontrakty tradycyjne są formą umowy jednorazowej lub powtarzalnej, nie obejmą jednak wspólnych działań strategicznych.

Ze względu na założony cel badawczy podjętej analizy związany z określaniem roli aliansów strategicznych w tworzeniu wartości przedsiębiorstw, z uwzględnieniem charakterystyki warunków sektora, w jakim funkcjonują (typu wiedzy i natężenia konkurencji), najodpowiedniejszą klasyfikacją rodzajów sojuszy proponują również Yosino i Rangan. Autorzy dzielą sojusze strategiczne na cztery rodzaje, uwzględniając kryterium konkurencji oraz odnoszą je do dwóch czynników: stopnia interakcji partnerów oraz potencjału konfliktu

pomiędzy nimi. Dokonują również oceny poszczególnych rodzajów porozumień ze względu na udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstw.

Zgodnie z typologią Yoshino i Rangan wyróżniamy alianse: przedkonkurencyjne, konkurencyjne, niekonkurencyjne i na rzecz konkurencji (rysunek 3) [Yoshino, Rangan, 1995, s. 18-20].

Rysunek 3. Typy sojuszy strategicznych ze względu na potencjał konfliktu oraz stopień interakcji pomiędzy partnerami



Źródło: [Yoshino, Rangan, 1995, s. 19].

Sojusze o największej szansie powodzenia to porozumienia na rzecz konkurencji. Zarówno poziom konfliktu, jak i stopień interakcji partnerów są niskie. Oznacza to partnerstwo podmiotów z dwóch różnych branż, nie konkurujących wzajemnie, które podejmują wspólne cele strategiczne i osiągają efekt o najwyższym możliwym poziomie konkurencyjności. Żaden bowiem samodzielnie nie jest w stanie tego celu zrealizować. Również potencjalnie udanymi sojuszami są alianse niekonkurencyjne. Pomimo wysokiego stopnia interakcji pomiędzy partnerami, który może oznaczać funkcjonowanie w takiej samej lub podobnej branży, potencjał konfliktu jest niewielki. Najczęściej wskazuje to na specyficzny podział np.: rynków zbytu, który ogranicza poziom współzależności partnerów. Wspólne przedsięwzięcia w takich obszarach mają więc szansę powodzenia. Sojusze przedkonkurencyjne i konkurencyjne charakteryzuje wysoki potencjał konfliktu, co oznacza porozumienia przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Są to podmioty z tej samej branży, często działające również na tym samym rynku. W przypadku aliansów konkurencyjnych współpraca prowokowana jest najczęściej chęcią neutralizacji konkurenta i próbą ograniczenia walki konkurencyjnej. W przypadku aliansów przedkonkurencyjnych współpracę zakłada się na z góry określony czas, do momentu osiągniecia określonego celu strategicznego, po czym partnerzy od nowa

rozpoczynają rywalizację. W obu przypadkach szansa na przedłużenie sojuszu jest mniejsza, niż w przypadku aliansów niekonkurencyjnych lub na rzecz konkurencji.

4. Sojusze strategiczne i ich rola w tworzeniu wartości przedsiębiorstw – analiza studiów przypadków

Różnorodność definicji oraz sposobów klasyfikacji sojuszy strategicznych skłania do refleksji na temat znaczenia, kierunków i efektów tych porozumień zawieranych w warunkach współczesnej, globalnej gospodarki opartej na wiedzy. Analiza studiów przypadku, która pozwala na zbadanie danego zjawisku w kontekście jego otoczenia, w sytuacji gdy granice pomiędzy tym zjawiskiem a otoczeniem nie są jasno określone i trudno zastosować jednoznaczne miary ilościowe, wydaje się być słuszną metodą podczas próby oceny roli aliansów strategicznych w tworzeniu wartości współczesnych przedsiębiorstw.

Poniżej zaprezentowane zostaną trzy przypadki zawartych aliansów strategicznych poprzez korporacje globalne działające w branżach o dominacji różnych typów wiedzy oraz różnym natężeniu konkurencji w sektorze. Wskazana zostanie rola zawartego sojuszu w procesie tworzenia wartości tych podmiotów.

United Launch Alliance – Lockheed Martin & Boeing Company

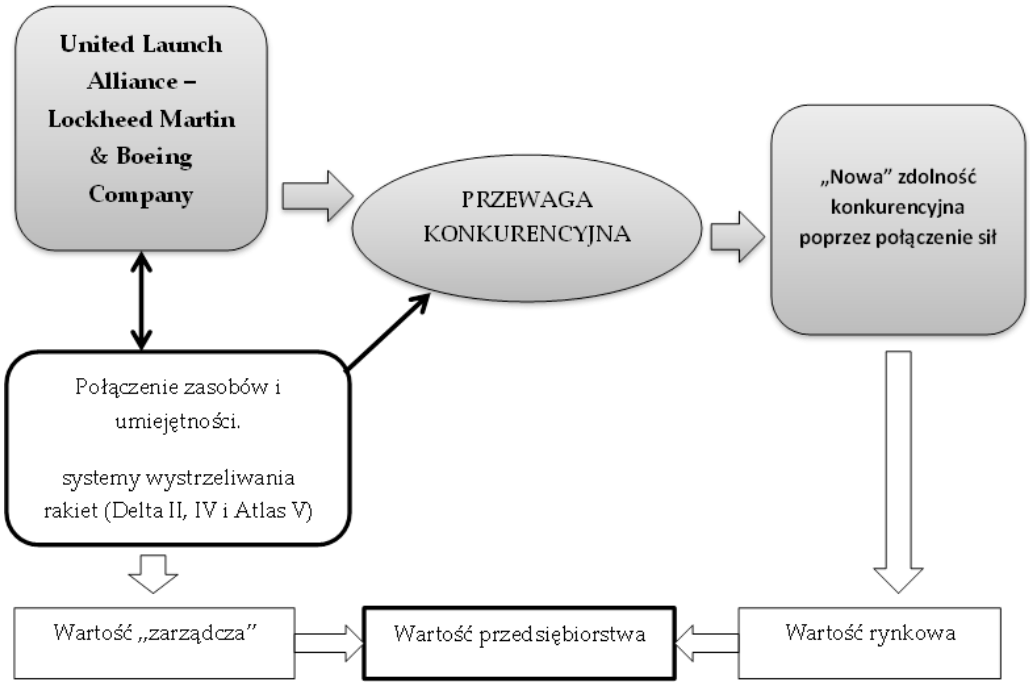
Lockheed Martin (LMT) - koncern zbrojeniowy USA dostarczający produkty i usługi głównie do rządowych agencji USA (agencje federalne jak i Departament Obrony) oraz Boeing Company - również amerykański koncern zbrojeniowy, lotniczy i kosmiczny - rozpoczęły negocjacje mające na celu utworzenie United Launch Alliance (ULA) w 2005 roku. ULA został utworzony w grudniu 2006 roku za wsparciem Pentagonu i Federalnej Komisji Handlu. Głównym motywem kooperacji Boeinga i LMT było dostarczenie niezawodnych i opłacalnych usług wystrzeliwania rakiet kosmicznych na potrzeby państwowych i rządowych zleceń w USA. United Launch Alliance stał się posiadaczem trzech systemów wystrzeliwania rakiet (Delta II, Delta IV I Atlas V), które skutecznie wspierają inicjatywy kosmiczne poprzez zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu misji.

Wszelkie dokumenty oraz informacje ujawnione oficjalnie przez korporacje formujące ULA skłaniają ku wnioskowi, iż porozumienie między Lockheed Martin i Boeing Company to alians udziałowy. Usługi inżynierskie oraz projektowe ULA są połączone w jednym wspólnym zakładzie w mieście Littleton, w stanie Colorado, a z kolei produkcja usług wystrzeliwania rakiet ma miejsce w zakładzie w Decatur, w stanie Alabama. Opisany stan rzeczy nasuwa wniosek, iż w tym przypadku alians udziałowy wiąże się z utworzeniem podmiotów gospodarczych w niezależnej spółce JV. Co więcej, mając na uwadze fakt, iż korporacje należące do ULA równo podzieliły swój udział w aliansie, nie trudno wywnioskować, iż porozumienie między Lockheed Martin a Boeingiem to spółka JV z udziałami 50/50.

Analizując ULA z perspektywy jego typu, należy przede wszystkim skupić się na branżach, z których wywodzą się firmy będące częścią aliansu. Odnosząc się jednak do powyższej charakterystyki koncernów, nasuwają się pewne wątpliwości, gdyż korporacje wydają się być jednocześnie konkurentami, jak i firmami zupełnie niekonkurującymi. Wynika to z faktu, iż Boeing utożsamiany jest przede wszystkim z samolotami pasażerskimi sprzedawanym służbom cywilnym, podczas gdy LMT kojarzy się ze zbrojeniami i przemysłem obronnym. Z tej perspektywy firmy faktycznie nie stanowią dla siebie konkurencji. Jeśli natomiast weźmie się pod uwagę pełen wachlarz produktów i usług oferowanych przez obu partnerów oraz motyw powstania aliansu, da się zauważyć, iż obie firmy dużą część swych działań opierają na przemyśle kosmicznym i obronnym. Taki stan rzeczy sugeruje zatem współpracę między konkurentami, tj. alians konkurencyjny, w którym zarówno potencjał konfliktu, jak i poziom interakcji jest wysoki.

Sojusz ULA zawarty został przez koncerny z sektora o dominacji wiedzy analitycznej i oligopolistycznej strukturze rynku, a korzyści dla tworzenia wartości obu przedsiębiorstw ujawniają się w wyniku zwiększenia potencjału wiedzy poprzez połączenie zasobów i umiejętności (rysunek 4).

Rysunek 4. Korzyści dla tworzenia wartości przedsiębiorstw wynikające z celów sojuszu United Launch Alliance



Źródło: Opracowanie własne na bazie koncepcji [Doz, Hamel, 2006, s. 63-92] oraz [Kuczewska, 2011].

Grupa Ferrero & Hershey

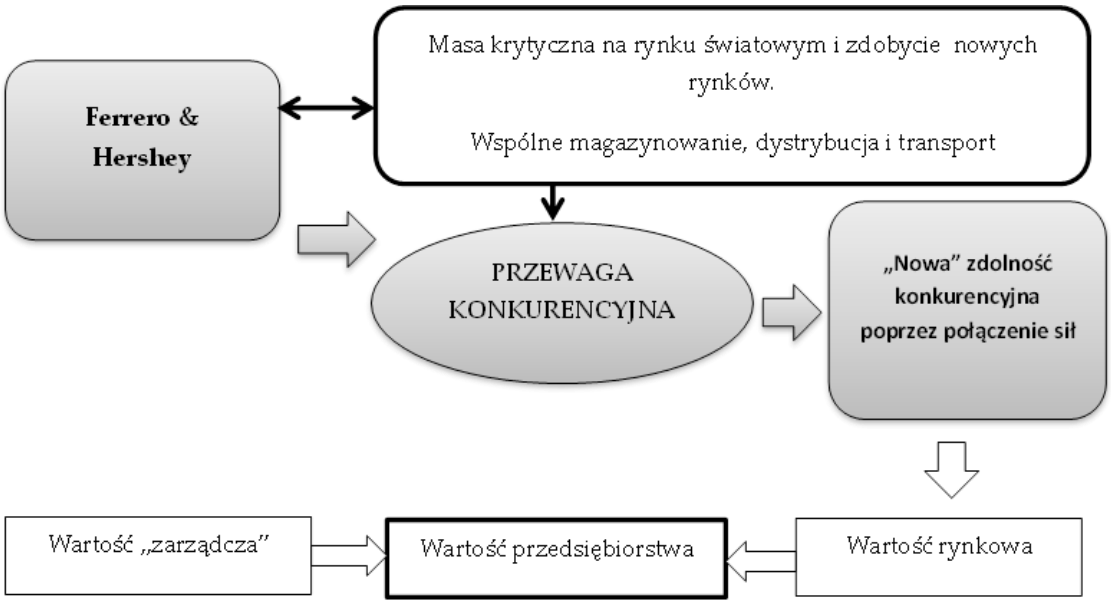
Grupa Ferrero - włoska firma z branży spożywczej, zajmująca się produkcją słodyczy na bazie czekolady oraz Hershey - największy producent czekolady w Ameryce Północnej w 2011 roku ogłosiły rozpoczęcie współpracy. Amerykański producent podkreślił, że kooperacja z włoskim partnerem ma być oparta na wspólnym magazynowaniu, dystrybucji i transporcie. Układ tego typu miał na celu zwiększenie efektywności łańcucha dostaw obu firm [Hershey Company Profile, 2015].

Analizując alians z perspektywy jego formy należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż współpraca między Grupą Ferrero, a Hershey została oparta na kontrakcie. Ponadto, odnosząc się do motywów rozpoczęcia partnerstwa, łatwo stwierdzić, że alians strategiczny zawarty między włoskim i amerykańskim przedsiębiorstwem to kontrakt nietradycyjny oparty na wspólnej dystrybucji (oraz w tym przypadku również na wspólnym magazynowaniu i transporcie).

Odnosząc się z kolei do typu omawianego aliansu, należy zwrócić szczególną uwagę na przemysł, z którego wywodzi się każda z firm. Powyższy opis nie pozostawia wątpliwości, iż partnerzy działają w tej samej branży, co oznacza, współpracę pomiędzy konkurującymi ze sobą firmami. Zarówno Hershey, jak i Grupa Ferrero zajmują się produkcją słodyczy, które rywalizują ze sobą na sklepowych półkach nie tylko w Ameryce Północnej, ale także w innych krajach na całym świecie.

Przykład sojuszu Ferrero & Hershey zawarty przez koncerny z sektora o dominacji wiedzy syntetycznej i strukturze rynku, którym jest konkurencja monopolistyczna, korzyści dla tworzenia wartości obu przedsiębiorstw ujawniają się w wyniku zwiększenia masy krytycznej na rynku światowym i szybsze dotarcie do nowych rynków (rysunek 5).

Rysunek 5. Korzyści dla tworzenia wartości przedsiębiorstw wynikające z celów sojuszu Ferrero & Hershey



Źródło: Opracowanie własne na bazie koncepcji [Doz, Hamel, 2006, s. 63-92] oraz [Kuczewska, 2011].

Koninklijke Philips Electronics N.V & Sara Lee/ Douwe Egberts

Holenderski Koninklijke Philips Electronics N.V - producent innowacyjnych technologii i elektroniki użytkowej oraz Sara Lee/Douwe Egberts (DE) - jeden z trzech największych przedsiębiorstw na świecie, które zajmują się paleniem kawy w roku 1998, zawarły porozumienie związane z opracowaniem innowacyjnej metody przygotowywania kawy z ziaren kawowca. W ten sposób powstał Senseo – opatentowany system parzenia kawy w saszetkach dla gospodarstw domowych. Holenderskie korporacje postanowiły oprzeć swą

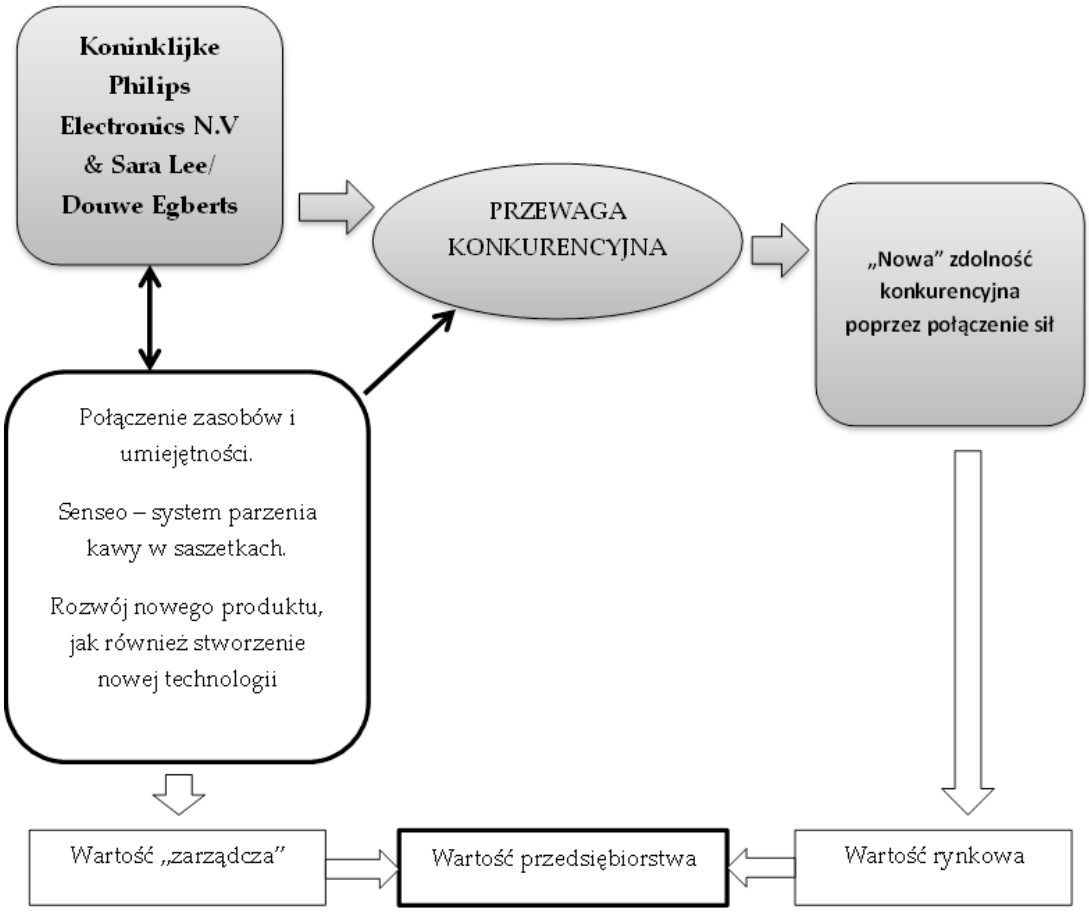
współpracę na kontrakcie, który określał każdy najmniejszy szczegół zawartego porozumienia.

Zatem, jako że partnerstwo nie było oparte na udziałach, łatwo wywnioskować, że alians zawiązany między Philipsem a Sarą Lee/Douwe Egberts to kontrakt nietradycyjny. Co więcej, w związku z tym, że obie firmy zdecydowały się nawiązać współpracę w celu stworzenia jednego produktu, który miał za zadanie zdominować rynek, forma opisywanego aliansu to kontrakt nietradycyjny oparty na wspólnym rozwoju produktu [Royal Philips. Profil Firmy, 2015].

Analizując typ aliansu strategicznego, należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że korporacje wywodzą się różnych branż. Sara Lee/DE określana jest jako międzynarodowy producent kawy i herbaty, podczas gdy Philips to powszechnie znany producent elektroniki i nowoczesnych technologii. Co więcej, nie można pominąć faktu, iż zawarte porozumienie od samego początku stawiało sobie za cel wypracowanie i rozwój nowego produktu (automat do kawy), jak również stworzenie nowej technologii (proces parzenia kawy i saszetki), jednocześnie podkreślając, że żadna z firm nie będzie inwestować w działania partnera. Poza tym, warto zauważyć, iż ani Philips ani Sara Lee/DE nie byłyby w stanie stworzyć produktu Senseo na własną rękę, ponieważ wymagał on wiedzy i doświadczenia obu firm. Fakt ten sugeruje niski poziom konfliktu między holenderskimi korporacjami. Wszystkie wspomniane informacje pozwalają zatem stwierdzić, iż zawarte porozumienie to alians na rzecz konkurencji, w którym zarówno poziom interakcji partnerów, jak i potencjał konfliktu są niskie.

Sojusz Koninklijke Philips Electronics N.V & Sara Lee/Douwe Egberts zawarty został przez koncerny z dwóch sektorów o różnej dominacji wiedzy syntetycznej (Sara Lee/ Douwe Egberts) i analitycznej (Philips) oraz strukturze rynku, którym jest konkurencja monopolistyczna. Korzyści dla tworzenia wartości obu przedsiębiorstw ujawniają się w wyniku wzmocnienia potencjału wiedzy, umiejętności i technologii (rysunek 6). Przedsiębiorstwa w wyniku integracji zasobów stworzyły nowe kompetencje oparte na wiedzy i nowoczesnej technologii. Dwa podmioty, wywodzące się z tego samego rynku, jednak z różnych sektorów poprzez zawarcie sojuszu strategicznego osiągnęły przewagę konkurencyjną, której żaden z podmiotów nie byłby w stanie osiągnąć samodzielnie.

Rysunek 6. Korzyści dla tworzenia wartości przedsiębiorstw wynikające z celów sojuszu Koninklijke Philips Electronics N.V & Sara Lee/ Douwe Egberts



Źródło: Opracowanie własne na bazie koncepcji [Doz, Hamel, 2006, s. 63-92] oraz [Kuczewska, 2011].

4. Podsumowanie

Niezwykła dynamika otoczenia biznesowego, rozwój technologii, globalizacja rynków i gustów klientów, skłaniają przedsiębiorstwa do nieustannej modyfikacji i wersyfikacji strategii działania, w celu zapewnienia stabilnej i permanentnej pozycji konkurencyjnej. Sojusze strategiczne, dzięki swojej elastycznej formie i szerokim spektrum czynników poddawanych obustronnym negocjacjom, stały się jednym z najczęściej wybieranych przez przedsiębiorstwa sposobów na uzyskanie dodatkowych przewag konkurencyjnych. Motywy zawierania aliansów strategicznych pojawiają się zarówno w sferze potencjału wewnętrznego parterów, jak i potencjału otoczenia sektorowego, co w efekcie poprzez zdobywanie przewag konkurencyjnych determinuje ostatecznie pozycję konkurencyjną podmiotów partnerskich. Silna pozycja konkurencyjna tworzy wartość rynkową, która

wzmocniona przez wartość zarządczą kształtuje wartość przedsiębiorstwa. Partnerzy aliansów, którzy zamierzają osiągnąć przewagę poprzez wzmocnienie potencjału wewnętrznego, cele strategiczne sojuszy formułują łącząc zasoby oraz umiejętności i tworzą nowe kompetencje w wyniku zdobywania wiedzy. Z kolei partnerzy porozumień, którzy zamierzają osiągnąć przewagę poprzez korzyści wynikające z otoczenia sektorowego, cele strategiczne sojuszy formułują wokół: zbudowania masy krytycznej na rynku, szybkiego poznania nieznanych rynków oraz uzyskania umiejętności kojarzonych z konkretną lokalizacją. Przykładami potwierdzającymi powyższe wnioski są porozumienia: United Launch Alliance (Boeing i Martin Lockheed – połączenie zasobów), Ferrero & Hershey (zwiększenie masy krytycznej na rynku) oraz Koninklijke Philips Electronics N.V & Sara Lee/ Douwe Egberts (wzmocnienie potencjału wiedzy i umiejętności).

Bibliografia

Austin J., 2000,The collaboration challenge: *How non-profits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bailey D., Koney K., 2000, *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*, [ABRIDGED], Thousand Oaks: Sage.

Boćko B., 2008, *Przyczynek do badania efektywności aliansu strategicznego,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 772.

Bossak J., 2004, *Pozycja konkurencyjna, konkurencyjność i zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Bossak J., Bieńkowski W., red., Warszawa.

Chwistecka – Dudek H., 2001, *Alianse jako forma realizacji strategii dywersyfikacji,* w: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw,* Kowalska K. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

Chwistecka – Dudek H., Sroka W., 2008, *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki,* Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

Cygler J., 2002, *Alianse strategiczne,* Difin, Warszawa.

Cygler J., 2009, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne,* SGH, Warszawa.

Doz Y. L., Hamel G., 2006, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę,* Harvard Business School Press, One Press, Gliwice.

Faulkner D., Bowman C., 1996, *Strategie konkurencji,* Gebethner&Ska, Warszawa.

Gajda R., 2004, *Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances,* "American Journal of Evaluation", DOI: 10.1177/109821400402500105.

Garrette B., Dussauge P., 1996, *Strategie aliansów na rynku,* Poltext, Warszawa.

Godlewska M., Weiss E., 2007, *Klaster jako forma aliansu strategicznego,* „Współczesna Europa", nr 3.

Hershey Company Profile, 2015, https://www.thehersheycompany.com/investors/company-profile.aspx, (21.06.2015).

Kale P., Singh H., 2009, *Managing Strategic Alliances: what do we know, and where do we go from here?,* "Academy of Management Perspective", August.

Kozyra B., 2001, *Fuzja lub przejęcie jako jedna z form zakończenia aliansów strategicznych,* w: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw,* Kowalska K. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

Kuczewska J., 2011, *Efekty wewnętrzne współpracy klastrowej jako źródło tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 4/6.

Kuczewska J., 2012, *Konstruowanie przewag regionalnych a tworzenie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Journal of Management and Finance", vol.10/4, Gdańsk.

Mikuła B., Oczkowska R., 2009, *Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego,* „Organizacja i Zarządzanie", nr 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Oczkowska R., 2006, *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne,* Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 720.

Pierścionek Z., 2011, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa.

Pietruszka-Otryl A., 2009, *lianse strategiczne a pozycja konkurencyjna współczesnej organizacji,* Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 801.

Porter M., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników,* One Press Vip, Gliwice.

Romanowska M., 1997, *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa.

Royal Philips. Profil Firmy, 2015, http://www.philips.pl/about/company/companyprofile.page, (22.06.2015).

Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji,* TONiK Dom Organizatora, Toruń.

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie,* Felberg SJA, Warszawa.

Ślusarczyk R., 2001, *Alianse strategiczne na przykładzie branży motoryzacyjnej,* Studenckie Naukowe Czasopismo Naukowe „Think", nr 2(6), www.think.wsiz.rzeszow.pl, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.

Yoshino M.Y., Rangan U.S., 1995, *Startegic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalisation,* Harvard Business School Press, Boston.

Economics of European Integration Divison

Faculty of Economics, University of Gdańsk

Ul. Armii Krajowej 119/121

81-824 Sopot, Poland