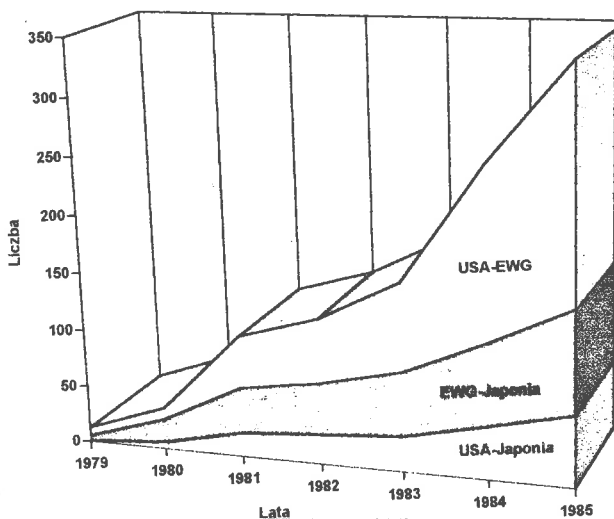


Joanna Cygler

Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)

Obserwując w ostatnich latach działania dużych firm na rynkach międzynarodowych, można zauważyć znaczący wzrost atrakcyjności różnych form współpracy jako instrumentu konkurencji¹⁾. Potwierdzeniem tego zjawiska są wyniki badań, przeprowadzonych przez różne, niezależne od siebie ośrodki badawcze na świecie. Z badań przeprowadzonych przez INSEAD (*The European Institute of Business Administration*, Fontainebleau, Francja) wynika, że jeszcze pod koniec lat siedemdziesiątych notowano tych porozumień zaledwie kilka, a w roku 1985 było ich już kilkaset, co obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Porozumienia między przedsiębiorstwami latach 1979-1985

Źródło: F.J. Contractor, P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Toronto 1988, s. 101.

W 1991 roku *Dataquest and Arthur Young* opublikował wyniki badań, przeprowadzonych na próbie 700 szybko rozwijających się przedsiębiorstw, z których wynika, iż w 1989 roku 73% badanych firm oparło swoją strategię na aliansach tworzonych z innymi przedsiębiorstwami. Rok później (w r. 1990) liczba takich przedsiębiorstw wzrosła do 81% ogółu badanych, podczas gdy w 1991 roku osiągnęła aż 91%. Oznacza to, iż porozumienia partnerskie stają się coraz częściej integralną częścią strategii przedsiębiorstwa²⁾.

Każda umowa o współpracy charakteryzuje się trzema podstawowymi cechami, wyróżniającymi je spośród innych związków między firmami. Podstawową cechą porozumień w sprawie współpracy jest ich fragmentaryczność. Dotyczą one jedynie części działalności uczestników umowy. Uczestnicy mogą funkcjonować indywidualnie i prowadzić działalność, która nie jest zawarta w porozumieniu. Jednak trudno jest skutecznie oddzielić projekty od siebie – te, które są częścią porozumienia od tych „niezależnych”. Istnieje niebezpieczeństwo przecieków *know-how* z jednego projektu do drugiego. Specyficznym przypadkiem jest fuzja, gdzie współpraca jest całkowita, ztraca się tożsamość firm i nie ma rozdziału między projektami.

Inną cechą umowy o współpracy jest dostarczanie przez partnerów odpowiednich nakładów (funduszy, umiejętności, personelu i in.) na rzecz projektu w procesie ciągłym. Jest to więc ciągły transfer zasobów od partnerów na rzecz projektu oraz ciągły dialog pomiędzy partnerami o tym, jakie zasoby są potrzebne, jak mają być wykorzystane, kto ma je dostarczyć, jak będą podzielone koszty.

Trzecią i ostatnią podstawową cechą umowy o współpracy jest jej jedność. Zmiany pewnych elementów umowy powodują zmianę innych. Przykładem może być zależność wyników projektu od jakości i częstotliwości komunikowania się między zespołami.

Nie wszystkie jednak związki kooperacyjne są aliansami. Termin „alians” w języku polskim jest (jak do tej pory) uwzględniany w słownikach w znaczeniu polityczno-wojskowym (utożsamiany jest z przymierzem i sojuszem między państwami), bądź w chemicznym – jako stop metali. Samo słowo w języku polskim zostało zapożyczone z francuskiego *alliance* i oznacza przymierze, sojusz, koalicję³⁾. W sensie ekonomicznym termin ten jest używany w Polsce dopiero od kilku lat. Samo pojęcie aliansu nie jest nowe, szczególnie w stosunkach politycznych – zarówno w wymiarze jednego kraju, jak też w wymiarze międzynarodowym. Już około 500 roku p.n.e. Sun Tzu ostrzegał, iż nie wolno wchodzić w alians z państwem, zanim dobrze nie pozna się jego zamiarów⁴⁾. Jednak pierwsze udokumentowane aliansy gospodarcze sięgają swą historią XV i XVI wieku. W tym okresie kupcy z Wielkiej

Brytanii organizowali się z przedstawicielami klas majątnych, tworząc alians (*joint venture*) w celu prowadzenia handlu oraz eksploatacji złóż naturalnych w różnych zakątkach świata, takich jak Ameryka czy Indie. W wieku XIX alianse były zawierane przede wszystkim w przemyśle wydobywczym (kopalnie węgla i aluminium – 1800-1850) i petrochemicznym (np. w Pensylwanii szyby naftowe i rurociągi gazu od 1859 roku). Wiele z tych aliansów przetrwało do dnia dzisiejszego, przy czym ta forma powiązań jest obecnie dominująca we wspomnianych sektorach. Pierwsze lata XX wieku charakteryzowały się powstawaniem aliansów w przemyśle samochodowym. Początkowo umowy kooperacyjne zawierane były przez wielkie firmy samochodowe z ich dostawcami, jako alternatywa wobec drogiej integracji pionowej. Przykładem może być umowa zawarta w 1924 roku między General Motors a Esso (obecnie Exxon). Dopiero po drugiej wojnie światowej alianse zaczęły funkcjonować nieco powszechniej jako forma przetrwania i rozwoju na rynku. Jednak istotny wzrost liczby zawartych aliansów jest zauważalny od końca lat siedemdziesiątych.

Co to jest alians strategiczny?

Analiza literatury światowej, dotyczącej zarządzania strategicznego i strategii współpracy przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, wykazuje ogromną różnorodność pojmowania i definiowania aliansów strategicznych. Każda pozycja literaturowa prezentuje odrębne podejście do aliansów. Jedną z najogólniejszych definicji aliansów strategicznych prezentuje K. R. Harrigan, stwierdzając, że są to *joint ventures*, umowy kooperacyjne, dające partnerom możliwość wspólnej pracy, aby osiągnąć określone cele strategiczne⁵⁾. Analizując definicję K.R. Harrigan należy zwrócić szczególną uwagę na cztery podstawowe jej elementy: problem rozdziału umów kooperacyjnych od *joint ventures*, stosunki partnerstwa między aliantami, wspólnotę pracy i korzyści oraz celowość umów.

Autorka dość rygorystycznie dzieli alianse strategiczne na umowy kooperacyjne, czyli te, w których stosunki własnościowe nie ulegają zmianie, oraz *joint ventures*, gdzie powstaje nowy twór organizacyjny, którego udziałowcami są partnerzy zawierający umowę. Poglądy te popierają również F.J. Contractor i P. Lorange, określając umowy kooperacyjne jako *nonequity alliances* i traktując je jako porozumienia między partnerami, zawarte w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, np. ze wspólnych badań. Alianci nie tworzą jednak nowej organizacji, ani też nie zakupuja swoich udziałów. Ponadto F.J. Contractor i P. Lorange wskazują na możliwość zawarcia aliansu jako umowy polegającej na częściowym wykupie udziałów u partnera (*minority equity alliances*), a nie mającej charakteru *joint*

venture. Te trzy podstawowe formy aliansów strategicznych (*joint venture*, *nonequity alliances* oraz *minority equity alliances*) są uznawane przez większość znawców przedmiotu za ogólnie obowiązujące.

Drugim istotnym elementem definicji aliansu strategicznego wg K.R. Harrigan jest problem partnerstwa podmiotów umowy. Alians mogą zawrzeć przedsiębiorstwa niezależne od siebie na zasadach równorzędności. Stąd też ten element warunkuje wybór form aliansu. Powstaje więc pytanie, gdzie rozpościera się granica niezależności partnerów w przypadku, gdy alians przyjmuje formę częściowego wykupu? Jak duży może być wykup, aby partnerzy zachowali swoją niezależność organizacyjną? Istnieje wiele poglądów na tę kwestię. W literaturze światowej można spotkać pogląd, że wielkość wykupu powinna wahać się w granicach od 5 do 15% udziałów partnera. Często jednak wykup ten bywa większy, zapewniając kupującemu głos decydujący w radzie nadzorczej. Wydaje się, że problem granicy wielkości wykupu udziałów u partnera, zachowującej jego niezależność organizacyjną, jest trudny do jednoznacznego określenia. Granica ta jest różna w zależności od konkretnego przypadku.

Trzecim elementem, nad którym należy się zastanowić, jest wskazanie na możliwość wspólnych działań obu partnerów. Alians jest umową wielostronną o wspólnych pracach i korzyściach, musi więc zaspokajać potrzeby obu stron⁶⁾. Jednakże korzyści czerpane z projektu są proporcjonalne do udziałów i wkładu partnerów. Alians tworzy połączenia kooperacyjne, które zdaniem R.P. Lyncha można również spotkać w umowach franchisingowych. Partnerzy są połączeni ze sobą ścisłymi, obustronnymi umowami licencyjnymi. Natomiast, jego zdaniem, sama sprzedaż licencji jest powiązaniem tylko w jedną stronę. Stąd wykluczył on licencje jako formę aliansu strategicznego. Mogą być one jedynie początkiem aliansu (w postaci aportu rzeczowego partnera w umowie partnerskiej), lecz nie jego formą⁷⁾.

Czwartym i ostatnim elementem w określeniu aliansu strategicznego K.R. Harrigan jest aspekt celowości zawarcia umowy. Autorka używa bardzo ogólnego określenia „cele strategiczne”. Najczęściej jednak można spotkać się ze stwierdzeniem, że alians został zawarty przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania, bądź wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Wydaje się, iż ujęcie celowości aliansu w sposób, w jaki uczyniła to K.R. Harrigan jest pełniejsze, gdyż utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku może być tylko jednym z wielu, aczkolwiek najważniejszym celem zawiazania aliansu strategicznego. Stąd ograniczenie celów tworzenia aliansów strategicznych do pozycji konkurencyjnej wydaje się być zbyt wąskie.

Zdefiniowanie aliansu strategicznego przez K.R. Harrigan jest bardzo ogólne i wymaga koniecznych

uzupełnień. Podejmując próbę bardziej kompletnego określenia znaczenia tego terminu należy ponadto odpowiedzieć na pytanie, kto może zawiązać alians i na jak długo? Do tej pory toczą się spory wśród fachowców z dziedziny zarządzania strategicznego co do wyboru partnera umowy. Istnieje grupa, włącznie z M. Porterem, która twierdzi, iż alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami), jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Tak więc prawie każda umowa o współpracy może stać się aliansem⁸⁾. Druga natomiast grupa ogranicza liczbę możliwych kandydatów do rzeczywistych i potencjalnych konkurentów firmy. Taki pogląd reprezentują m.in. M. Romanowska i J.L. Badaracco⁹⁾. Przyjmując założenie o konieczności dwukierunkowości powiązań między aliantami, poglądy reprezentowane przez tę grupę wydają się być bliższe istocie aliansów strategicznych. Zarówno jedna, jak i druga grupa naukowców jest zgodna co do konieczności zawierania aliansów strategicznych na co najmniej średnim szczeblu zarządzania. Praktyka wykazuje, iż znakomita większość aliansów zawiązywana jest przez menedżerów na najwyższym szczeblu. Wynika to ze strategicznego charakteru umowy oraz znaczenia jej skutków dla strategii i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Również ze strategicznego charakteru aliansów, ich celów i skutków, wynika horyzont czasowy zawieranej umowy. Chyba wszyscy są zgodni co do długofalowości i jednocześnie ograniczoności czasu trwania aliansu strategicznego. W wyniku utworzonego aliansu partnerzy zmieniają swoje pozycje rynkowe, cele i strategię. Zawarta wcześniej umowa może więc stać się zbędnym uwiązaniem dla partnerów. Powstaje więc konieczność rozstania się we właściwym – najlepszym dla obu stron – momencie.

Analizując dotychczasowe rozważania można zatem stwierdzić, że aliansami strategicznymi są umowy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, które charakteryzują się następującymi cechami:

- zawierane są na zasadach partnerstwa,
- są długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- występują w nich wspólne potrzeby i prace, zaś czerpane korzyści są adekwatne do wkładu partnerów,
- są celowe, przy czym celem wiodącym jest zazwyczaj utrzymanie lub wzmocnienie obecnej pozycji konkurencyjnej,
- występują w trzech zasadniczych formach:
 - ▲ *nonequity alliances*,
 - ▲ *minority equity alliances*,
 - ▲ w postaci *joint ventures*.

Miejsce aliansów strategicznych wśród innych powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw

Jak wynika z definicji aliansu strategicznego, ten typ umów może przyjąć trzy podstawowe formy: *nonequity alliances*, *minority equity alliances* oraz *joint ventures*. *Nonequity alliances* mogą mieć charakter umów np. o wspólnych badaniach, marketingu i innych działaniach, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów. W tej grupie aliansów mogą znaleźć się takie formy, jak *franchising* i licencje. Licencje polegają na jedno- lub wielokrotnym przekazaniu patentu, wiedzy technicznej lub organizacyjnej przy określonych warunkach finansowych oraz ograniczeniach, wynikających ze sposobu wykorzystania tej wiedzy. Najczęściej ograniczenia te dotyczą rynków geograficznych, na których licencjobiorca pragnie oferować produkty (usługi) o danej technologii. Licencje mogą być traktowane jako forma aliansu strategicznego tylko wtedy, gdy są one aportem (wkładem) jednego z partnerów do umowy.

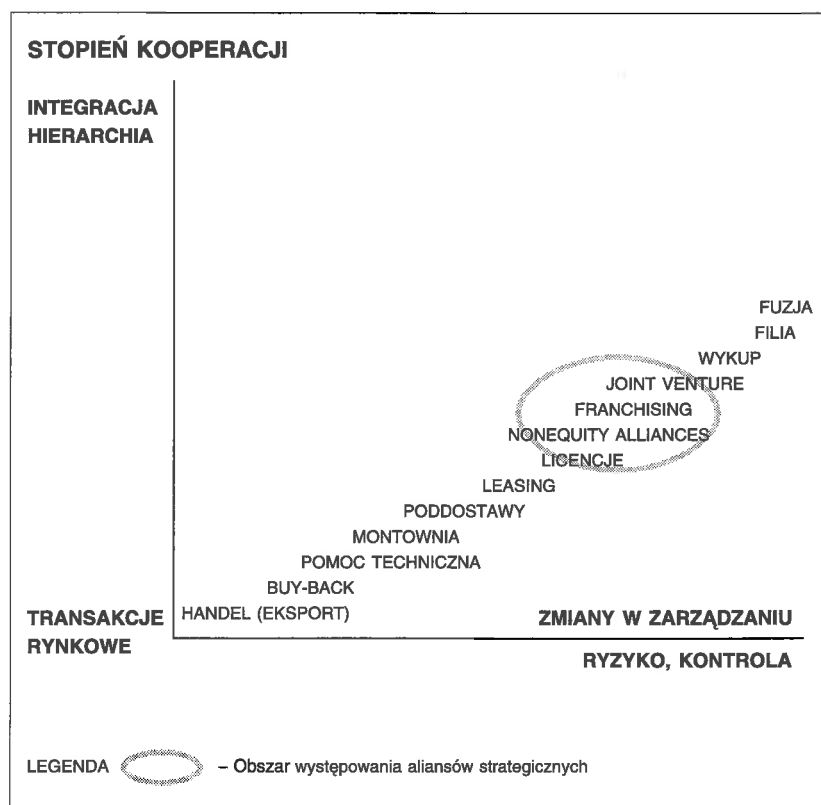
Franchising polega na sprzedaży partnerowi praw do wykorzystania formuły sprzedaży dóbr (usług) zastrzeżonej przez dostawcę przy ograniczeniu terytorialnym (geograficznym) obszaru jego działania. Partner (biorca) działa na własny rachunek, ale dawca jest właścicielem systemu marketingowego, prowadzi badania, wprowadza nowe produkty, szkoli innych – potencjalnych partnerów. Ze względu na obustronne zaangażowanie partnerów, wynikające ze specyfiki umowy *franchisingowej*, forma ta wymaga znacznie większych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem niż ma to miejsce w przypadku sprzedaży licencji.

Minority equity alliances mogą przyjąć formę częściowego wykupu, lecz dokonanego w taki sposób, aby strony umowy dalej zachowały swoją niezależność. W przypadku polskich aliansów, wielkość wykupu udziałów przedsiębiorstwa może przekraczać nawet 50%. Stąd określenie *minority* (oznaczające mniejszość) bywa często symboliczne.

Joint venture jest zjawiskiem łączenia zasobów dwóch lub więcej niezależnych partnerów w relatywnie trwały sposób, przez co powstaje nowy podmiot gospodarowania. *Joint venture* może być również układem partnerskim, bez powstania samodzielnego podmiotu (*constructual joint venture*). Powodzenie tej formy i jej sukces rynkowy zależy od kruchej równowagi organizacyjnej między partnerami i skutecznych strategii promocji współpracy.

Gdy analizuje się powyższe formy aliansów strategicznych, powstaje problem usytuowania aliansów wśród innych powiązań międzynarodowych

przedsiębiorstw. Z myślą o zilustrowaniu ich pozycji stworzona została mapa powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw, w której przyjęto dwie grupy kryteriów: stopień kooperacji (w którym za punkty ekstremalne przyjęto transakcje rynkowe oraz integrację i hierarchię) oraz grupę czynników dotyczących stopnia wielkości i konieczności zmian w zarządzaniu, jakie powodują poszczególne formy kooperacji między przedsiębiorstwami¹⁰⁾. Na powstałej mapie różnych form powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw nakreślono obszar występowania aliansów strategicznych w dostępnych ich formach, co obrazuje rysunek 2.



Rys. 2. Miejsce aliansów strategicznych na mapie powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. GILLIGAN, M. HIRD, *International Marketing. Strategy and Management*, Croom Helm, London 1986, s. 99-124; A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa, 1992, s. 70; R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons 1993, s. 19-32.

Analizując rysunek 2 można zauważyć, iż powiązania międzynarodowe znajdujące się na lewo od joint ventures mają charakter niekapitałowy, natomiast wszystkie inne to powiązania kapitałowe. Oznacza to, iż alianse strategiczne mogą przyjąć charakter zarówno powiązań kapitałowych (*joint venture* oraz *minority equity alliances*), jak też niekapitałowych (*nonequity alliances* i *franchising*).

Joanna Cygler

PRZYPISY

- ¹⁾ S. Urban i S. Vendemini twierdzą wręcz, iż lata dziewięćdziesiąte będą dekadą, w której konkurencja będzie oparta przede wszystkim na różnych formach współpracy między przedsiębiorstwami. Wskazują oni na szczególne znaczenie aliansów strategicznych, które powinny odegrać decydującą rolę w strategii firm międzynarodowych w tym okresie. S. URBAN, S. VENDEMINI, *European Strategic Alliances. Cooperative Corporate Strategies in the New Europe*. Blackwell Business 1992, s. 40.
- ²⁾ R.P. LYNCH, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, J. Wiley & Sons, Inc. New York, 1993 s. 7.

- ³⁾ *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1993, s. 38. W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 42.
- ⁴⁾ D. LEI, *Offensive and Defensive Uses of Alliances*, „Long Range Planning” Vol. 26, Nr 4/1993, s. 32-41.
- ⁵⁾ F.J. CONTRACTOR, P. LORANGE (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books 1988, s. 205.
- ⁶⁾ E.A. MURRAY, Jr., J.F. MAHON, *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe*, „Long Range Planning” Vol. 26, Nr 4/1993, s. 102-111.
- ⁷⁾ R.P. LYNCH, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, op. cit. s. 19-32, 39-40, 309.
- ⁸⁾ M. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press 1990, s. 65-67. S. URBAN, S. VENDEMINI, *European Strategic Alliances*, op. cit. s. 91-138.
- ⁹⁾ Por. J.L. BADARACCO, Jr., *The Knowledge Link. How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991 s. 4-7, M. ROMANOWSKA, *Sojusze strategiczne przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1-2/1992, s. 103-115.

¹⁰⁾ W wielu publikacjach z dziedziny zarządzania strategicznego na rynkach międzynarodowych można zauważyć zastępowanie tego kryterium innymi, takimi jak wielkość ryzyka działania, czy stopień kontroli. Praktyka wykazuje, iż zależność między tymi czynnikami jest jednoznaczna, silna i wprost proporcjonalna.