

Rafał Drewniak

Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw

Uwagi wstępne

Jednym z zasadniczych elementów zarządzania przedsiębiorstwem jest jego strategia. Dobrze określonej i skutecznie realizowanej strategii wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swój rozwój i sukces, jednocześnie wiele niepowodzeń przedsiębiorstw wynika z błędnie przyjętej i realizowanej strategii. Strategia przedsiębiorstwa rozumiana jest jako zbiór, skoordynowanych z jego sytuacją i otoczeniem, sposobów i zasad postępowania zmierzających do osiągnięcia wcześniej założonych celów. Ze strategią przedsiębiorstwa ściśle powiązany jest proces jego rozwoju. Podejmowane w ramach realizowanej strategii działania zmierzają do angażowania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Dotyczy to wyboru najwłaściwszej strategii oraz określenia stosownych działań do jej wylansowania, aby w efekcie osiągnąć równowagę między strategią przedsiębiorstwa, jego kulturą organizacyjną, wewnętrzną strukturą, procesami a otoczeniem¹⁾. Rozwój – rozumiany jako zmiany ilościowe i jakościowe, sprzyjające przetrwaniu, stabilności i rozwojowi w przyszłości – stanowi jeden z głównych celów przedsiębiorstwa oraz jest warunkiem koniecznym jego przetrwania. Wynika to w głównej mierze z permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz z konieczności dostosowania działań przedsiębiorstwa do tych zmian. Działania te są skuteczne, jeżeli pozwalają przedsiębiorstwu utrzymać bądź osiągnąć przewagę konkurencyjną, która jest niezbędnym warunkiem skutecznego funkcjonowania na rynku. Głównymi wskaźnikami rozwoju przedsiębiorstwa są między innymi wzrost ilościowy (np. wynikający z wielkości zatrudnienia), udział produktów przedsiębiorstwa w rynku, wzrost kapitału i rentowności, zaawansowanie technologiczne czy złożoność struktury organizacyjnej. Nie każdy jednak wzrost i nie każda zmiana jakościowa czy ilościowa oznaczają rozwój. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, będącym konsekwencją wprowadzania działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Wzrost natomiast charakteryzują głównie zmiany ilościowe w zakresie zasobów przedsiębiorstwa, skali jego działania czy udziału w rynku²⁾.

Jednym z podstawowych zadań analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest określenie i ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Dzięki przeprowadzeniu takiej analizy przedsiębiorstwo może określić własne silne i słabe strony oraz skonfrontować je

z szansami i zagrożeniami otoczenia. Jednocześnie wszystkie silne strony przedsiębiorstwa muszą być określone ze względu na ich strategiczne znaczenie, tylko takie cechy mają bowiem kluczowe znaczenie dla skuteczności realizowanej strategii i stanowią ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Należy również mieć na uwadze fakt, że opcje strategiczne przedsiębiorstwa są najczęściej ograniczone. Zależą one bowiem od różnych uwarunkowań, a decyzje (działania) podejmowane w ramach realizowanej strategii napotykają na reakcje ze strony konkurentów, klientów, dostawców, jak również polityki państwa i związków zawodowych. Przedsiębiorstwo nie może podejmować działań zupełnie odmiennych (różnych) od zachowań konkurentów³⁾.

Obecnie, w warunkach globalnej konkurencji oraz gwałtownych zmian technicznych i technologicznych, zdolność wyboru odpowiedniej strategii stanowi podstawowy warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie możliwych opcji strategicznych przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem sposobów realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa, jak również zaprezentowanie strategii współpracy w formie aliansu jako jednej ze skuteczniejszych działań z koszyka możliwych do podjęcia strategii przedsiębiorstwa.

Opcje strategiczne przedsiębiorstwa

Zarządzanie strategiczne wiąże się z twierdzeniami dotyczącymi uwarunkowań i mechanizmów osiągania celów przedsiębiorstwa. W celu określenia strategii przedsiębiorstwa bardzo istotną kwestią jest sprecyzowanie branż, w jakich przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować oraz w jaki sposób będą rozdzielane zasoby przedsiębiorstwa pomiędzy dziedziny jego działalności. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji strategii przedsiębiorstwa na podstawie różnych kryteriów⁴⁾. Generalnie można wskazać wiele alternatyw strategicznych, które zaliczyć można do jednej z czterech podstawowych kategorii⁵⁾:

- strategię wzrostu,
- strategię równowagi,
- strategię obronne,
- strategię mieszane.

Wśród **strategii wzrostu** wyróżnia się kilka ogólnych strategii. Najczęściej wymienianymi i klarownie identyfikowanymi strategiami wzrostu są koncentracja

cja, integracja wertykalna (pionowa) oraz dywersyfikacja.

Strategia koncentracji skierowana jest na pojedynczy produkt lub usługę bądź też na niewielką liczbę powiązanych ze sobą produktów (usług). Strategia ta ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo zwiększa sprzedaż w ramach obecnej działalności. Jednocześnie prowadzenie strategii koncentracji nie musi oznaczać kontynuowania tej samej działalności w ten sam dotychczasowy sposób, jednakże wszystkie podejmowane działania w ramach tej strategii dotyczyć będą obecnie oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów lub usług. Z racji tego, że koncentracja oznaczać może powolniejszy, lecz bardziej kontrolowany i stabilny wzrost, strategia ta ogranicza zakres możliwych do osiągnięcia sposobności wzrostu przedsiębiorstwa. Istnieją trzy podstawowe drogi zmierzające do osiągnięcia strategii koncentracji⁶⁾:

- rozwój rynku (sektora, branży) poprzez wzrost udziałów w rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, wzrost skali działania, wejście z obecnie oferowanym produktem na nowe geograficzne rynki lub na nowe segmenty rynku;
- rozwój produktu poprzez dokonanie koniecznych zmian technicznych produktu, dodanie do oferty nowych lub unowocześnionych produktów, które mogą być sprzedawane na dotychczas obsługiwanych rynkach. Skuteczne strategie rozwoju produktu bazują na korzystnej reputacji przedsiębiorstwa lub powiązanych produktach;
- integracja pozioma poprzez dodanie jednej bądź więcej działalności oraz oferowaniu podobnych produktów, funkcjonujących na tym samym etapie łańcucha produkcji (*product-marketing chain*).

Korzyściami strategii koncentracji, które niewątpliwie stanowią o jej przewadze nad innymi możliwościami rozwoju, są między innymi niskie ryzyko dzięki posiadanym przez przedsiębiorstwo umiejętnościom, niezbędnym zasobom i znacznej wiedzy oraz koncentracji przedsiębiorstwa na małej liczbie działalności. Pozwala to na skupienie kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa na określonej grupie produktów i oferowaniu ich na wysokim poziomie. Główną wadą strategii koncentracji jest znaczna wrażliwość na zmiany w sektorze czy branży rynku, ze względu na ulokowanie zasobów przedsiębiorstwa w jednym koszyku dóbr.

Strategia integracji pionowej ma zastosowanie wówczas, gdy przedsiębiorstwo przenosi swoją działalność na obszary, gdzie pełni funkcję dostawcy bądź klienta w stosunku do jego obecnych produktów. Jeżeli przedsiębiorstwo wprowadza swoją działalność jako dostawca, wówczas dokonywana jest integracja w tył. Natomiast w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo wprowadza swoją działalność w obszary, gdzie pełni funkcję klienta lub użytkownika swoich produktów, wówczas proces ten określany jest jako integracja w przód⁷⁾. Istnieje wiele przesłanek skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania strategii integracji pionowej. Przykładowo podstawowym powodem prowadzenia integracji w tył jest zapewnienie osiągalności (dostępności) oraz wysokiej jakości usług oferowanych przez dostawców, a także kontrola kosztów oraz poprawa całkowitych przychodów przedsiębiorstwa. Analogicznie powodem prowadzenia integracji w przód jest osiągnięcie dodatkowych przychodów, jak

również zapewnienie wysokiej jakości finalnego produktu. Integracja pionowa nie jest często stosowaną strategią z uwagi na fakt, iż wymaga zazwyczaj dużego zaangażowania finansowego oraz posiadania zdolności kierowniczych, których przedsiębiorstwo może nie posiadać. Strategia ta obarczona jest znacznym ryzykiem ze względu na zakłócenia bądź przerwanie pewnej części całego procesu, co z kolei wywołuje negatywne konsekwencje w całym przedsiębiorstwie⁸⁾.

Strategia dywersyfikacji ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmuje działania w obszarach, które wyraźnie odróżniają się od jego dotychczasowej działalności. Główną przesłanką podejmowania strategii dywersyfikacji jest możliwość rozproszenia ryzyka, co powoduje mniejsze uzależnienie się przedsiębiorstwa od jednego produktu czy zmian w jednym sektorze rynku. Wynika to z możliwości równoważenia cyklicznych fluktuacji popytu. Na atrakcyjność tej strategii wpływa również fakt, iż dotychczasowy obszar działalności bądź segment rynku, w którym działa przedsiębiorstwo, może być już nasycony lub też możliwe do osiągnięcia korzyści dywersyfikacji przewyższają te, które przedsiębiorstwo może osiągnąć poprzez ekspansję dotychczasowej działalności. Większość strategii dywersyfikacji można określić jako dywersyfikację koncentryczną, konglomeratową lub horyzontalną. Dywersyfikacja koncentryczna polega na oferowaniu produktów nowych, choć powiązanych technologicznie z dotychczas wytwarzanymi, nowej grupie nabywców będącej „poza zainteresowaniem” przedsiębiorstwa. Zasadnicza różnica między strategią koncentryczną a strategią koncentracji polega na tym, że pierwsza z nich dotyczy ekspansji przedsiębiorstwa na powiązane, lecz odrębne obszary, podczas gdy koncentracja oznacza ekspansję dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Przykładem strategii dywersyfikacji koncentrycznej jest decyzja firmy Coca-Cola dotycząca wejścia do sektora soków poprzez przejęcie Minute Maid. Mimo że rynek soków pomarańczowych jest wyraźnie odrębny od dotychczasowej działalności firmy, a więc sektora napojów gazowanych, jednak oba produkty zaspokajają zbliżoną potrzebę. Dywersyfikacja koncentryczna przynosi pewne istotne korzyści. Jedną z nich jest zdobywanie nowych bądź rozwój już nabytych umiejętności i wiedzy w zakresie powiązanych ze sobą obszarów, a także rozproszenie ryzyka działalności. Natomiast dywersyfikacja konglomeratowa ma miejsce wówczas, kiedy przedsiębiorstwo podejmuje działalność w obszarach, które całkowicie nie są związane z dotychczasową jego działalnością i oferuje nowe produkty dla nowych typów odbiorców. Strategia ta bazuje na założeniu, że rozważna ekspansja na nowe obszary działalności przynosi znaczny potencjał korzyści. Jednocześnie dywersyfikacja konglomeratowa dotyczy działalności podejmowanej w nie powiązanych z dotychczasowymi obszarach, o których przedsiębiorstwo posiada niewiele informacji. W efekcie strategia ta nie cieszy się dużym uznaniem i przychylnością jako działanie, które nie przynosi takich korzyści, jak inne formy wzrostu przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja horyzontalna polega na utrzymaniu dotychczasowych klientów i zaferowaniu im nowego produktu. Ten typ dywersyfikacji związany jest z kreowaniem nowości rynkowych⁹⁾.

Tab. 1. Podstawowe opcje strategiczne przedsiębiorstwa

Strategie	Stosowanie w %	Cele	Warunki stosowania
Wzrostu ● koncentracja ● integracja pionowa ● dywersyfikacja	54,2	Wzrost sprzedaży i dochodów	Wzrost rynku, dobra koniunktura gospodarcza
Stabilności	9,2	Wzrost opłacalności działania	Dojrzałe sektory rynku, stabilne otoczenie
Obronne ● zwrot ● wyzbywanie ● likwidacja	7,5	Przetrvanie, redukcja kosztów i strat	Sytuacje kryzysowe, poważne straty
Mieszane	28,7	Wzrost dochodów i redukcja kosztów	Przemiana gospodarki, duże przedsiębiorstwa

Źródło: D.F. HARVEY, *Business Policy and Strategic Management*, Merrill, Columbus, Ohio, s. 131.

W określonych sytuacjach przedsiębiorstwo może realizować **strategie stabilności**, zwane również strategiami neutralnymi. Sytuacja taka ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest usatysfakcjonowane własnym położeniem i dąży do utrzymania istniejącego stanu rzeczy. Strategia ta nie oznacza podejścia „nic nie rób”, a raczej oznacza „rób to samo równie dobrze” lub „jeżeli coś dobrze funkcjonuje, nie zmieniaj tego”. W ramach strategii neutralnej przedsiębiorstwo dokonuje pewnych zmian w jego produktach, rynkach, technikach wytwarzania, a wzrost przedsiębiorstwa jest raczej powolny i nieagresywny. Pojawienie się nowej konkurencji, zmiany w gustach i preferencjach konsumentów czy groźba pojawienia się nowych substytutów często powodują osiągnięcie przez pewną grupę produktów punktu, w którym dalszy wzrost wydaje się wątpliwy. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia w krótkim okresie jak największych korzyści z tych produktów, prowadząc strategię zniw i unikając tym samym dodatkowych inwestycji i nakładów¹⁰.

Strategie obronne, zwane również strategiami redukcji, prowadzone są przez przedsiębiorstwo w przypadku dążenia do ograniczenia własnej działalności lub też w sytuacji pojawienia się negatywnych trendów i oznaczają działania zmierzające do przezwyciężenia kryzysowej sytuacji. Strategie obronne wykorzystywane są zatem jako krótkoterminowe rozwiązanie problemu. Przykładowymi przyczynami stosowania tej strategii mogą być problemy finansowe przedsiębiorstwa, mające swoje źródło w wadliwym funkcjonowaniu wszystkich bądź niektórych części przedsiębiorstwa. Również pojawienie się nowych konkurentów, substytutów czy zmiany w polityce państwa mogą skłaniać przedsiębiorstwo do prowadzenia strategii obronnych. Obejmują one przede wszystkim strategię zwrotu, wyzbycia (pozbawiania, wycofania się) oraz likwidacji. Głównym zamysłem strategii zwrotu jest przezwyciężenie negatywnej sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo i ponowne skierowanie go na dobrą ścieżkę. W tym celu przedsiębiorstwo dąży do ograniczenia kosztów operacyjnych bądź rozmiarów i zakresu swojej działalności. Strategia wyzbywania się polega na sprzedaży lub pozbawieniu całości bądź części działalności przedsiębiorstwa, czego naj-

częstszą przyczyną jest wcześniej przeprowadzona, nieudana dywersyfikacja. W pewnych przypadkach (osłabiona pozycja rynkowa, słabe perspektywy wzrostu, regulacje rządowe) strategia wyzbycia może okazać się jedynym sposobem na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. Strategia likwidacji ma miejsce wówczas, gdy całe przedsiębiorstwo zostaje sprzedane bądź całkowicie zlikwidowane. Decyzja taka może być uwarunkowana złą sytuacją finansową przedsiębiorstwa, negatywnymi perspektywami rozwoju lub wygaśnięciem sektora¹¹.

Ostatnią grupą możliwych do wyboru przez przedsiębiorstwo strategii jest **strategia mieszana**. Jest ona stosowana wówczas, gdy przedsiębiorstwo realizuje różnorodne strategie w stosunku do różnych jednostek przedsiębiorstwa. Pewne ogólne strategie przedsiębiorstwa mogą być używane w kombinacji z innymi strategiami. Większość dużych przedsiębiorstw stosuje różne kombinacje strategii, w szczególności, gdy oferują one różnorodne wyroby i funkcjonują na różnorodnych rynkach. Tabelaaryczne zestawienie scharakteryzowanych opcji strategicznych prezentuje tabela 1.

Dane zawarte w tabeli 1. bazują na badaniach przeprowadzonych na próbie 358 amerykańskich przedsiębiorstw. Wynika z nich, że strategie wzrostu realizowane są zdecydowanie częściej aniżeli pozostałe opcje strategiczne, co w głównej mierze wynika z faktu postrzegania rozwoju przez przedsiębiorstwa jako „ścieżki sukcesu”, perspektywy uzyskania wysokiej sprzedaży i znacznych zysków. Nie bez znaczenia jest również presja inwestorów i właścicieli na sukces przedsiębiorstwa oraz świadomość, iż przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku, musi wzrastać i rozwijać się¹².

Sposoby realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa

S charakteryzowane wcześniej strategie wzrostu mogą być realizowane bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, bądź też rozwój zewnętrzny drogą nabycia innego przedsiębiorstwa, fuzji oraz współpracy z innym przedsię-

biorstwem. Wzrost wewnętrzny oznacza rozwój dotychczasowego obszaru działania przedsiębiorstwa, jego udziałów w rynku lub jego produktów poprzez angażowanie własnych zasobów i wykorzystanie własnego potencjału przedsiębiorstwa. Strategia ta wiąże się ze specjalizacją przedsiębiorstwa i kreowaniem nowych produktów. Prowadzenie strategii wzrostu poprzez rozwój wewnętrzny najczęściej wymaga silnie rozbudowanego zaplecza badawczo-rozwojowego. Strategia ta pozwala na uzyskanie przez przedsiębiorstwo dobrego wizerunku, reputacji firmy innowacyjnej, co z kolei umożliwi uzyskanie pewnej przewagi konkurencyjnej. Strategia rozwoju wewnętrznego wiąże się z najmniejszym ryzykiem, jednak jej efekty wymagają długiego okresu, a ich zakres jest ograniczony dostępnością zasobów. Rozwój realizowany wyłącznie drogą działań wewnętrznych może być procesem powolnym. Wynika to z faktu, że pomimo sprawowania przez przedsiębiorstwo kontroli nad działaniami rynkowymi i pomimo funkcjonowania w znajomym otoczeniu, strategia rozwoju wewnętrznego nie daje przedsiębiorstwu możliwości dostępu do zewnętrznych umiejętności i zasobów. Ponadto proces ten wydłuża drogę wiodącą od powstania pomysłu produktu do jego komercjalizacji¹³.

Rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa poprzez przejęcie ma miejsce wówczas, kiedy jedno przedsiębiorstwo nabywa aktywa innego oraz absorbuje je na potrzeby własnych działań. Cechą charakterystyczną przejęcia jest dobra znajomość nabywanego przedsiębiorstwa. Strategia nabycia najczęściej jest konsekwencją niepowodzenia bądź zakończenia aliansu między przedsiębiorstwami. Fuzje przedsiębiorstw oznaczają ich połączenie się w jeden podmiot gospodarczy. W przeciwieństwie do nabycia, gdzie jedno z przedsiębiorstw wyraźnie przejmuje drugie, w przypadku fuzji żaden z partnerów nie przejmuje drugiego, lecz raczej oba przedsiębiorstwa łączą wspólnie swoje działalności. Ta opcja strategiczna charakteryzuje się największym ryzykiem, jednakże przedsięwzięcia tego typu przynoszą duże korzyści ekonomiczne. Niejednokrotnie fuzje przedsiębiorstw odbierane są jako konsekwencja złej sytuacji obu partnerów, pogorszenia jakości produktów lub usług. Nie bez znaczenia są również różnice kulturowe, odmienny styl zarządzania obu partnerów, jak również sprzeczność interesów kierownictw przedsiębiorstw z interesami załogi, obawiającej się redukcji zatrudnienia i zmian personalnych. Niepowodzenie fuzji stanowiło w latach osiemdziesiątych XX wieku jedną z kluczowych przesłanek rozpowszechniania się strategii zawierania aliansów. Strategia współpracy między przedsiębiorstwami stanowi formę pośrednią między rozwojem wewnętrznym a fuzją lub przejęciem innego przedsiębiorstwa.

Strategia wzrostu przedsiębiorstwa poprzez zawarcie aliansu z partnerem zewnętrznym (na przykład poprzez zawiązanie spółki *joint venture*) oznacza angażowanie przez dwa lub więcej przedsiębiorstw wzajemnych zasobów w celu realizacji wspólnego projektu lub dziedziny działalności. Wśród powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na tę strategię, wymienia się między innymi możliwość podejmowania działań, których przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie realizować oddzielnie, dzielenie ryzyka wspólnego przedsięwzięcia czy wreszcie możliwość wejścia

na lokalne rynki partnera. Przedsięwzięcia w formie *joint venture* mogą mieć charakter tymczasowy, dotyczący zrealizowania określonego celu, przeprowadzenia specyficznego przedsięwzięcia, po zakończeniu którego porozumienie wygasa, albo trwałe (ciągłe), dotyczący długotrwałego prowadzenia wspólnej działalności¹⁴.

Obecnie strategia aliansu postrzegana jest jako jedna z najbardziej racjonalnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że alians wiąże się z mniejszym ryzykiem niepowodzenia dzięki możliwości rozłożenia go na wielu partnerów oraz możliwości wycofania się z zawartego aliansu, co w przypadku fuzji i przejęcia jest utrudnione bądź całkowicie niemożliwe. Ponadto przedsiębiorstwa podejmujące współpracę w ramach aliansu nie tracą swojej samodzielności i nadal pozostają autonomicznymi jednostkami. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie ma żadnych perspektyw na samodzielny rozwój (zadłużenie, brak środków na inwestycje...) ma ono do wyboru ogłoszenie upadłości, fuzję z innym przedsiębiorstwem lub zawarcie aliansu. Jedynie ostatnia opcja rozwojowa pozwala zachować pewną samodzielność. Nawet kiedy przedsiębiorstwo posiada silną pozycję konkurencyjną, obecne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw – jak globalizacja rynków i internacjonalizacja działalności, gwałtowny postęp techniczny i technologiczny, wzrost kosztów funkcjonowania, a także liberalizacja otoczenia politycznego – sprzyjają, a nawet wymuszają zawieranie aliansów między przedsiębiorstwami.

O wyborze sposobu rozwoju poprzez drogę wewnętrzną lub poprzez nabywanie czy fuzje decyduje wiele przesłanek. Wzrost wewnętrzny jest dla przedsiębiorstwa wolniejszą strategią wzrostu, bardziej traumatyczną i w zasadzie wymaga dużo czasu na przystosowanie się do zmian. W przypadku, kiedy przedsiębiorstwo zamierza zdobyć nowe obszary działania w krótkim czasie, wówczas korzystniejszą strategią wzrostu jest strategia nabycia lub fuzji, która pozwala również ograniczyć lub wyeliminować ryzyko związane z barierami wejścia (patenty, ogólne rozpoznanie rynku, kosztowne promocje). Ponadto, wewnętrzna droga wzrostu charakteryzuje się mniejszym ryzykiem z racji tego, że jeżeli ekspansja ta nie przebiega zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, może ona być zakończona praktycznie w każdym momencie. Nabycie innego przedsiębiorstwa bądź fuzje wymagają znacznego zaangażowania kapitałowego już na samym początku działalności i z tego względu niepowodzenie tej strategii może być bardzo kosztowne¹⁵.

Ogólnie można stwierdzić, że strategia wewnętrznego wzrostu zalecana jest przedsiębiorstwom, których produkty lub usługi znajdują się we wczesnych lub środkowych stadiach cyklu życia produktu¹⁶. Opisana powyżej strategia koncentracji poprzez rozwój produktu lub rozwój rynku podejmowana jest przez przedsiębiorstwa w późniejszych stadiach. Z kolei w większości przypadków integracja pozioma dokonywana jest poprzez nabycie bądź fuzje, podczas gdy integracja pionowa może być osiągnięta zarówno przez rozwój wewnętrzny, jak i nabycie lub fuzje. Wybór najskuteczniejszej metody uzależniony jest całkowicie od sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Strategia wzrostu poprzez scharakteryzowaną wcześniej dywersyfikację koncentryczną zbliżona jest do inte-

gracji pionowej, bowiem może być skutecznie realizowana albo poprzez wzrost wewnętrzny, albo przez nabycie czy fuzje. Wreszcie wejście w nowe obszary działalności przedsiębiorstwa (dywersyfikacja konglomeratowa) jest skuteczna bardziej poprzez nabycie niż przez wzrost wewnętrzny ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo, które zamierza wejść w nowe obszary działalności – na temat których ma niewiele bądź wcale informacji – nie posiada znaczących w tym zakresie umiejętności i wiedzy¹⁷⁾.

Przewaga strategii zawierania aliansów nad operacjami fuzji i wykupu przedsiębiorstw

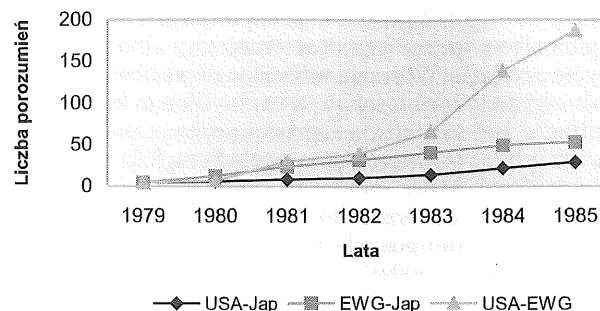
Scharakteryzowane wcześniej sposoby realizacji strategii wzrostu poprzez drogę zewnętrzną, uwarunkowane są różnorodnymi czynnikami i wiążą się z różnymi konsekwencjami. Popularność i szerokie stosowanie fuzji oraz przejmowania (wykupywania) przedsiębiorstw przypada na lata osiemdziesiąte ubiegłego stulecia. Jednakże wysoki stopień niepowodzenia tych form oraz towarzyszące im wycofywanie się doprowadziło do spadku popularności fuzji i przejęć oraz przyczyniło się do rozpowszechnienia i rozwoju aliansów. Wynikało to w głównej mierze z dwójakiego rodzaju trudności związanych z operacjami nabywania i fuzji przedsiębiorstw. Przede wszystkim po dokonaniu zakupu funkcjonowanie przedsiębiorstwa przejmowanego ulega często zakłóceniu przez dominujące przedsiębiorstwo przejmujące, co w głównej mierze jest konsekwencją obniżania potencjału słabszego, jego mocnych stron oraz zbyt dużych trudności w określeniu jego kompetencji. W efekcie przedsiębiorstwo innowacyjne, które przed operacją przejęcia stanowiło atrakcyjny „kasek” dla nabywcy, po dokonaniu zakupu traci swoją elastyczność, specyficzne atuty, a także swoje najlepsze kadry. Ponadto, częstym negatywnym skutkiem operacji fuzji i kupna przedsiębiorstw jest obejmowanie przez przejęte przedsiębiorstwo tych obszarów działalności, które nie mają znaczenia dla przedsiębiorstwa przejmującego. Opisane główne niedogodności związane z dokonywaniem fuzji i przejęć skłaniały przedsiębiorstwa w latach osiemdziesiątych do wycofywania się z tych operacji i zostały zastąpione motywacjami strategicznymi skłaniającymi do nawiązywania aliansów. Wynikało to z faktu istnienia wielu poważnych korzyści aliansów w porównaniu z fuzjami. Zawarcie aliansu daje przedsiębiorstwom między innymi możliwość poszerzenia dotychczasowych bądź zdobycia nowych umiejętności i kompetencji poprzez wzajemny transfer wiedzy, skutecznego zarządzania ryzykiem poprzez rozłożenie niepewności na większą liczbę partnerów, zdobycia wysokiej reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa innowacyjnego. Ponadto, aliansy umożliwiają przełamanie, charakterystycznego dla fuzji, szoku kulturowego i organizacyjnego poprzez podejmowanie współpracy stopniowo. Alians dotyczy ściśle określonej dziedziny współpracy, której zakres może być następnie przez sojuszników rozszerzony bądź odrzucony, jeżeli działalność ta nie interesuje któregoś z partnerów. Charakterystyczną cechą aliansu, stanowiącą jednocześnie poważną korzyść w porównaniu z fuzjami, jest możliwość wycofania się z porozumienia bez większych konsekwencji¹⁸⁾.

Podstawową cechą charakterystyczną a jednocześnie niewątpliwą korzyścią aliansu w porównaniu z fuzją czy przejęciem jest zachowanie przez przedsiębiorstwa partnerskie swobody strategicznej i własnej tożsamości oraz ich pewnej nienaruszalnej autonomii. Przedsiębiorstwa deklarujące wolę współpracy dążą do realizacji ściśle określonych celów, dla których alians został zawarty, a które stanowią jedynie częściowe cele każdego z partnerów. Współpraca dotyczy bowiem określonych ogniw łańcucha wartości partnerów, którzy łączą w tym celu swoje zasoby i umiejętności. Taka forma współpracy wymaga utrzymywania wielu ośrodków decyzyjnych, co z kolei decyduje o bardziej złożonym procesie zarządzania aliansem niż przedsiębiorstwem o jednolitej hierarchii organizacyjnej, każda decyzja wymaga bowiem zgody wszystkich przedsiębiorstw partnerskich. Jednocześnie, mimo zachowania nienaruszalności partnerskiej, alians stwarzać może przesłanki do osiągania odrębnych celów. Sojusznicy porozumienia mają możliwość kształtowania własnej polityki wewnątrz nawiązanego aliansu, jak również ochrony własnych interesów w ramach podejmowanych wspólnych działań i decyzji. W ramach pojedynczego przedsiębiorstwa – na przykład po dokonaniu fuzji czy zakupu – każda sporna decyzja może być rozstrzygnięta przez kierownictwo przedsiębiorstwa, podczas gdy w aliansie jedna strona w zasadzie nie ma możliwości narzucenia swoich partykularnych rozwiązań pozostałym uczestnikom aliansu. Gdyby nawet taka możliwość istniała, wówczas bardzo niezręcznie byłoby jednemu z partnerów narzucać, wbrew woli innych przedsiębiorstw, zbyt wiele preferowanych decyzji. Mogłoby to bowiem doprowadzić do wycofania się sojuszników, a tym samym oznaczałoby zerwanie aliansu. Niewątpliwą korzyścią płynącą ze współpracy w ramach aliansów są uzyskiwane efekty korzyści skali, zakresu działania oraz skumulowanych kompetencji. Alianse, jako skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa, daje partnerom sojuszu korzyści, wynikające z możliwości wspólnego przełamywania barier wejścia do nowego sektora, wspólnego ponoszenia kosztów prowadzenia prac badawczych, a przez to umożliwia rozłożenie ryzyka działania w niepewnym otoczeniu. Z całą pewnością można stwierdzić, iż prowadzenie strategii aliansów daje również możliwość wzajemnej wymiany technologii i wynalazków bez konieczności nabywania patentów czy licencji oraz umożliwia poznanie mocnych i słabych stron partnera. Celem działań strategicznych przedsiębiorstwa może być nie tylko tworzenie porównywalnych przewag konkurencyjnych, ale także zmniejszanie bądź likwidacja przewag konkurentów. Podejmowanie współpracy z innowacyjnym konkurentem może być środkiem do lepszego kontrolowania sojusznika, aby ten nie połączył się z silniejszym konkurentem. Z drugiej strony, zawiązanie aliansu z konkurentem może ograniczać jego zdolności innowacyjne przez udostępnienie mu rozwiniętej technologii i odwrócenie jego zaangażowania inwestycyjnego w poszukiwanie nowej alternatywy. Wiedza ta może być w efekcie wykorzystana w dalszej walce konkurencyjnej i może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Strategia nabycia innego przedsiębiorstwa jest niewątpliwie najbardziej ryzykowna z omawianych strategii, z wyjątkiem sytuacji, kiedy jest ona konsekwencją wcześniejszej współpracy przed-

siębiortw w ramach aliansu. Wynika to przede wszystkim z konieczności poniesienia znacznych kosztów związanych ze słabą kondycją przejmowanego przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak nabywana firma jest przedsiębiorstwem o silnym potencjale ekonomicznym, operacja nabycia takiego przedsiębiorstwa będzie wymagała od podmiotu przejmującego znacznego zaangażowania finansowego. Ponadto, po nabyciu najlepsze kadry przejętej firmy mogą zrezygnować z pracy z obawy przed zmianami oraz polityką kadrową nowego właściciela. Poważnym zagrożeniem przy dokonywaniu takich operacji jest również niezgodność kultur organizacyjnych obu przedsiębiorstw, co może spowodować trudniejszą realizację spodziewanego efektu synergicznego¹⁹.

Przedsiębiorstwo, które zamierza rozszerzać swoją działalność na inne rynki zarówno krajowe, jak i zagraniczne ma do dyspozycji różnorodne sposoby rozwoju i przełamywania barier wejścia. Do najbardziej ryzykownych form wejścia na nowy rynek należy założenie własnego przedsiębiorstwa lub nabycie lokalnego przedsiębiorstwa. Z kolei najmniej ryzykowną formą obecności przedsiębiorstwa na rynkach innych krajów jest eksport produktów, jednakże wynikające z tego korzyści ekonomiczne są zazwyczaj marginalne. Pośrednią formą wejścia do nowego sektora rynku lub na rynki innego kraju są porozumienia o współpracy, czyli aliansy. Po niepowodzeniu fuzji i akwizycji przedsiębiorstw, wynikającym z rozczarowania ich efektami, ostatnie dziesięciolecie charakteryzuje ogromna popularność aliansów jako dogodnego i skutecznego sposobu rozwoju przedsiębiorstw. Aliansy dają możliwość zmniejszenia kosztów badań i rozwoju, dostępu do nowych rynków i technologii, ograniczenia konkurencji czy wzajemnego ponoszenia ryzyka podejmowania nowych działań. Rozwój współpracy między przedsiębiorstwami poprzez zawieranie aliansów wynikał również z faktu postrzegania przez kierownictwa przedsiębiorstw strategii fuzji i zakupów jako sposobu na szybką globalizację zarządzania oraz szybkie zwiększenie udziałów w rynku. Niepowodzenie fuzji i zakupów wynikało w głównej mierze z braku oczekiwanych efektów rynkowych, wystąpienia poważnych trudności integracyjnych, zwłaszcza różnic kulturowych oraz często spotykanego dążenia do regionalizmu i ochrony własnych rynków przez rządy niektórych krajów²⁰. Rysunek 1. graficznie przedstawia tendencję rozwoju aliansów zawieranych między przedsiębiorstwami przypadającą na początek lat osiemdziesiątych XX wieku.

Bardzo szybki i regularny wzrost powstawania aliansów następował od 1982 r. W końcu lat osiemdziesiątych alternatywą dla fuzji i nabycia przedsiębiorstw stały się aliansy, które w zamian za rezygnację z części korzyści ekonomicznych przynoszą rekompensatę w postaci ograniczonego ryzyka i mniejszych kosztów wejścia na rynek. Teoretycznym uzasadnieniem tezy głoszącej przewagę strategii aliansów nad operacjami fuzji i przejęć przedsiębiorstw jest koncepcja kosztów transakcyjnych, która ma podstawowe znaczenie dla zrozumienia istoty aliansów. Wyjaśnia ona mianowicie przesłanki zawierania aliansów jako racjonalnego działania zmierzającego do obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Racjonalnie działające przedsiębiorstwo będzie dążyło do obniżenia tych kosztów (straty wynikające z konieczności pro-



Rys. 1. Alianse zawarte w latach 1979–1985 między przedsiębiorstwami pochodzącymi z USA, Japonii i Europy

Źródło: M. HERGERT, D. MORRIS, *Trends in International Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business”, vol. 22, 1987, s. 15–21.

wadzenia rozmów handlowych, realizowania transakcji, tworzenia rezerw czy zmarnowania szans) i ograniczenia konkurencji. W tym celu rozwijana będzie współpraca z innymi przedsiębiorstwami, również konkurentami. Teoria kosztów transakcyjnych jest podstawowym instrumentem wyjaśniającym przesłanki zawierania aliansów, jednakże nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem aliansów²¹.

Zawieranie i funkcjonowanie aliansów jest również obarczone pewnymi niedogodnościami i zagrożeniami dla partnerów sojuszu. Przedsiębiorstwa tworzące aliansy mogą mianowicie nie osiągnąć oczekiwanych celów ze względu na zbyt wysokie koszty podjętej współpracy. Ponadto, wraz z biegiem czasu może nastąpić zmiana deklarowanych przez partnerów celów, która może być skutkiem zmian w kierownictwie bądź zmian otoczenia. Zawarcie aliansu i jego funkcjonowanie opiera się na określonych, wcześniej przyjętych założeniach, które w przypadku wystąpienia nagłych zmian w otoczeniu, mogą stracić swoje pierwotne znaczenie. Źródłem zagrożeń może być także zbagatelizowana kwestia dysproporcji wiedzy i umiejętności partnerów (w potencjale ekonomicznym, organizacyjnym i technicznym). Z czasem jeden z partnerów porozumienia może uzyskać zdecydowanie silniejszą pozycję konkurencyjną i przez to zagrażać bytowi sojusznika. Wśród innych zagrożeń wynikających z zawarcia aliansu można wymienić sprzeczności i dysonanse wynikające ze zróżnicowania kulturowego partnerów, nie zawsze zgodny z oczekiwaniami podział korzyści, groźba przejęcia słabszego przedsiębiorstwa przez silniejszego partnera, a także niesprawny przepływ informacji czy oportunistyczny sojuszników. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, liczba aliansów rośnie bardzo szybko, co wskazuje na przewagę korzyści nad zagrożeniami. Niewątpliwie jest to przedsięwzięcie czasochłonne, jednakże opłacalne.

Zakończenie

Jednym z najbardziej znamienitych zjawisk, jakie charakteryzują współczesne otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw, jest szybki rozwój i rozprzestrzenianie się różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami. Obecnie zjawisko zawierania aliansów między przedsiębiorstwa-

mi – również konkurentami – nasila się. W znacznej mierze jest to następstwo postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, co z kolei wymusza – dla sprostania rosnącej konkurencji – koncentrację potencjałów ekonomicznych, technologicznych i organizacyjnych przedsiębiorstw. Obserwowany gwałtowny rozwój aliansów, jak również wzrost ich roli w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw związany jest w głównej mierze ze zmianami zewnętrznymi uwarunkowanymi funkcjonowania przedsiębiorstw oraz powstaniem nowych zjawisk w ich otoczeniu. Warunki globalnej konkurencji, gwałtowne zmiany techniczne i technologiczne, wzrost kosztów prowadzenia badań, wreszcie skracanie cyklu życia wyrobów, skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych form i nowych możliwości zdolnych sprostać tym warunkom. Przedsiębiorstwo pragnąc rozwijać swe technologie, wdrażać innowacje produktowe, zdobywać nowe rynki czy z powodzeniem sprostać konkurencji, powinno uwzględnić w swojej strategii rozwoju możliwość skutecznej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Stworzenie aliansu z innym przedsiębiorstwem pozwala rozwiązać wiele problemów związanych z brakiem kapitału, kluczowych kompetencji i cech konkurencyjności. Strategia współpracy między przedsiębiorstwami staje się obecnie odpowiednikiem strategii konkurencji i umożliwia łączenie potencjałów przedsiębiorstw o komplementarnych zasobach i umiejętnościach. Strategia zawierania aliansów powinna być uwzględniana w rozwiązaniach strategicznych przedsiębiorstw i postrzegana jako szansa na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Ponadto alians jest formą wspólnego wzmocnienia łączącego łańcucha wartości partnerów znacznie mniej kapitałochłonną od realizacji tych działań przez każdego z sojuszników z osobna. Zjawisko zawierania aliansów jest dla polskich przedsiębiorstw, borykających się z brakiem kapitału i przestarzałą technologią, wysoce wskazane, dlatego ta forma budowania podstaw konkurencyjności powinna być przez nie uwzględniana przy tworzeniu strategii działania.

Rafał Drewniak

PRZYPISY

- 1) E.F. HUSE, T.G. CUMMINGS, *Organization Development and Change*, West Publishing Co., St. Paul 1985, s. 341.
- 2) Z. PIERSCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 11–14; A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, ss. 83–84, 104.
- 3) G. LUFFMAN, E. LEA, S. SANDERSON, B. KENNY, *Strategic Management. An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford 1996, s. 62–65.
- 4) Por. H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 59–61; R. KRUPSKI, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1998, s. 14.
- 5) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., 1986, s. 120.
- 6) A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 179–180; L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 122.
- 7) Przykładem integracji w tył może być decyzja wejścia w produkcję szklanych butelek przez firmę Coca-Cola, natomiast otwarcie przez tę samą firmę punktów sprzedaży detalicznej jest przykładem integracji w przód.
- 8) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 123; G. LUFFMAN, E. LEA, S. SANDERSON, B. KENNY, op.cit., s. 111–112.
- 9) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 124–127; A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), op.cit., s. 179–181.
- 10) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 129–131.
- 11) Ibidem, s. 131–136.
- 12) W.F. GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 290.
- 13) D. FAULKNER, C. BOWMAN, *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996, s.146–162.
- 14) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 128–129.
- 15) Ibidem, s. 127–128; H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000, s. 106–112.
- 16) W.F. GLUECK, L.R. JAUCH, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 217.
- 17) L.W. RUE, P.G. HOLLAND, op.cit., s. 128.
- 18) M.A. HITT, P.G. CLIFFORD, R.D. NIXON, K.P. COYNE, *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 1999, s. 277–279; B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996, s. 54–55.
- 19) D. FAULKNER, C. BOWMAN, op.cit., s. 139–141; I. PENC-PIETRZAK, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/1998, s. 6.
- 20) M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 53–56.
- 21) Więcej na temat teorii kosztów transakcyjnych zob.: O.E. WILLIAMSON, *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22, 1979, cyt. za: B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, op.cit., s. 60–61; B. KOGUT, *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, „Strategic Management Journal”, nr 4/1988, s. 361–374.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] CHWISTECKA-DUDEK H., SROKA W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000.
- [3] FAULKNER D., BOWMAN C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&Ska, Warszawa 1996.
- [4] GARRETTE B., DUSSAUGE P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996.
- [5] GLUECK W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980.
- [6] GLUECK W.F., JAUCH L.R., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
- [7] HITT M.A., CLIFFORD P.G., NIXON R.D., COYNE K.P., *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester 1999.
- [8] HUSE E.F., CUMMINGS T.G., *Organization Development and Change*, West Publishing Co., St. Paul 1985.
- [9] KOGUT B., *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, „Strategic Management Journal”, nr 4/1988.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] KRUPSKI R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1998.
- [12] LUFFMAN G., LEA E., SANDERSON S., KENNY B., *Strategic Management. An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford 1996.
- [13] PENC-PIETRZAK I., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/1998.
- [14] PIERSCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997.
- [15] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [16] RUE L.W., HOLLAND P.G., *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., 1986.
- [17] WILLIAMSON O.E., *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22, 1979.

Autor jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.