

Irena Łącka

Model oceny efektywności aliansu strategicznego

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji efektywności aliansu oraz uniwersalnych kryteriów jej pomiaru. Dla jednych badaczy sojusz jest efektywny, jeżeli doprowadził do zamierzonych celów. Inni uznają za miarę efektywności to, że alians okazał się stabilny i gwarantuje osiągnięcie efektu synergicznego.

Alians jest przedsięwzięciem łączącym różnych partnerów, którzy w wyniku podejmowania współpracy są w stanie wypracować większe korzyści niż działając indywidualnie. Z istoty sojuszu wynika więc konieczność oceniania efektywności z różnych punktów widzenia – nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, ale także wspólnego projektu czy działalności prowadzonej w ramach aliansu oraz sektora – otoczenia konkurencyjnego (a nawet całej gospodarki), w którym działa alians.

W pierwszym przypadku oceny sprawności i skuteczności aliansu dokonują firmy uczestniczące w operacji. Mogą się one różnić w ocenie oczekiwanej i osiągniętej wartości aliansu. Kierują się przeciw własnemu interesem, a sojusz ma doprowadzić do tego, aby miara korzyści osiąganych przez nie była jak największa. Firmy wchodzą w porozumienie chcąc zdobyć nowe kompetencje i podnieść lub wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. W tym samym czasie może dojść do utraty części przewagi konkurencyjnej przez inne przedsiębiorstwa, także te należące do wspólnego porozumienia. Zauważa się więc konflikt interesów w ramach procesu działania aliansu. Może się on okazać efektywny dla jednej ze stron, ponieważ pozwolił osiągnąć jej swoje cele i pozytywnie wpłynął na jej pozycję konkurencyjną, ale z punktu widzenia pozostałych partnerów ocena efektywności może być negatywna.

Ujęcie efektywności w kategoriach wspólnego przedsięwzięcia lub wyodrębnionej jednostki (bytu samodzielnego) skupia się na tym, czy alians doprowadził do osiągnięcia sukcesu technicznego i handlowego produktów będących efektem współpracy, osiągnięcia rentowności przedsięwzięcia, określonej liczby wspólnych odkryć (wynalazków) dokonanych w ramach umowy B+R, wzmożenia obrotów w wyniku umowy dystrybucyjnej itd.

Trzecia płaszczyzna oceny efektywności aliansu musi odnosić się do jego wpływu na organizację dziedziny działalności i istotę konkurencji w sektorze. Ze względu na bardzo zróżnicowany wpływ sojuszy na sytuację konkurencyjną dominującą w danym sektorze, różne mogą być oceny ich efektywności. Niekiedy uznawane są za korzystne i pożyteczne dla sektora, ponieważ doprowadzają do rozwoju technologii i sprzyjają postępowi w branży. Czasami – z powodu eliminowania lub marginalizowania konkurentów – stają się zagrożeniem konkurencji i podstawą do two-

żenia pozycji monopolistycznych aliantów (Garrette, Dussauge 1996).

Ocena efektywności aliansu powinna być dokonywana we wszystkich płaszczyznach, gdyż tylko wówczas jej wyniki będą w miarę wiarygodne. Nieco inne podejście do efektywności sojuszu przedstawia Faulkner (1995). Uważa on, iż alians będzie efektywny, jeśli spełnia następujące warunki:

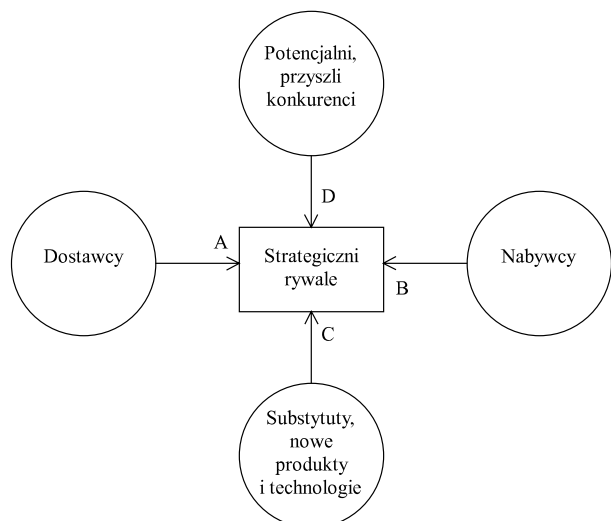
- osiąga konkretne, wcześniej ustalone cele,
- przynosi dodatkowe, nie zaplanowane korzyści,
- jest prowadzony w sposób etyczny,
- zdobył sobie dobrą reputację w przedsiębiorstwach prowadzących współpracę,
- cieszy się dobrą opinią w przemyśle.

Kryterium osiągnięcia zamierzonych celów jest brane pod uwagę także przez innych badaczy, np. Urbana i Vendeminiego (1992), Bleekę'a i Ernsta (Bleekę, Ernst 1993). Sugerują oni, iż stopień osiągnięcia celów, czyli sukcesu można mierzyć np. wzrostem udziału w rynku, wzrostem produktu, wzrostem sprzedaży oraz rezultatami finansowymi w postaci obniżenia kosztów, wzrostem stopy zysku itd.

Natomiast dla Doza, Hamela i Prahala (1989) najważniejszym miernikiem pomiaru sukcesu jest stopień, w jakim sojusz wpłynął na pozycję konkurencyjną każdego z partnerów w stosunku do swoich konkurentów. Dopóki trwa proces wzajemnego uczenia się partnerów i podnoszenia ich przewag konkurencyjnych – alians jest efektywny, nawet gdy dotyczy to tylko jednego sojusznika. Większe szanse dla równomiernego rozłożenia sukcesu rokuje alians symetryczny. Bardzo istotny wpływ na efektywność aliansu ma silna motywacja partnerów do rozwijania współpracy oraz umiejętność porozumiewania się, łagodzenia konfliktów i wzajemnego wybaczenia.

Alianse strategiczne mogą mieć wpływ nie tylko na sytuację firm w nich uczestniczących, ale także na cały sektor, a nawet gospodarkę. Zasadne staje się więc wykorzystywanie do oceny efektywności sojuszy zmodyfikowanego modelu Portera sił konkurencyjnych w sektorze^{*}). Jego autorami są: Lorange i Roos (Romanowska 1997). Oceniając wpływ aliansu na każdy z pięciu czynników konkurencyjnych można określić korzyści, które zrealizują potrzeby aliansu i zagrożenia lub szanse dla pozostałych uczestników sektora. Schemat takiej analizy przedstawia rys. 1. Ze względu na swoją kompleksowość i uniwersalność model ten może zostać wykorzystany do badania wpływu sojuszu na każdy przemysł i przedsiębiorstwa danej branży.

Symbole A, B, C, D sugerują obszary, w których mogą być tworzone korzyści aliansu, czyli przewagi konkurencyjne:



Rys. 1. Potencjalne korzyści konkurencyjne sojuszu firm

Źródło: Romanowska (1997).

A – w stosunku do dostawców; alianci posiadając większą siłę nabywczą mogą zawierać długoterminowe, korzystne umowy na dostawy i negocjować niższe ceny.

B – w stosunku do nabywców; współpracujące w ramach sojuszu firmy mogą oferować swoim nabywcom szerszą ofertę produktów i usług, korzystniejsze formy sprzedaży i promocji, dysponują większym potencjałem produkcyjnym i innowacji.

C – w stosunku do producentów produktów substytucyjnych, czyli swych bezpośrednich konkurentów; alianse, zwłaszcza dotyczące badań i rozwoju, umożliwiają wprowadzanie nowoczesnej technologii, wyprzedzanie pozostałych uczestników gry rynkowej we wprowadzaniu nowych produktów, tworzenie standardów jakościowych w branży, poza tym stwarzają szansę na uzyskanie przewagi kosztowej i jakościowej wobec firm oferujących substytuty.

D – w stosunku do potencjalnych nowych rywali; alianse polegają na łączeniu zasobów, umiejętności i kompetencji, stanowią trudną do pokonania barierę wejścia dla nowych podmiotów, które nie mogą osiągnąć takiej skali działalności, posiadać całej wiedzy i doświadczenia partnerów aliansu, aby móc im zgrozić.

W praktyce istnieją duże trudności w zmierzeniu efektywności aliansów. Wydaje się, iż nie są wystarczające do tego tradycyjne metody pomiaru nastawione na ocenianie krótkoterminowych skutków działalności, tzn. „twarde” wskaźniki, np. rentowność, zdolność kredytowa, wskaźniki kosztów, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost zysku przypadającego na jedną akcję, stopa zysku, wydajności, zasoby finansowe. Do pełniejszego zbadania efektywności aliansów przydatne stają się także mierniki określające pozycję konkurencyjną partnerów czy samego sojuszu wobec pozostałych przedsiębiorstw, takich jak: wzrost udziału w rynku, wizerunek firmy i jej produktów, konkurencyjność cen, innowacyjność, poziom jakości produktów, zdobyte nowe umiejętności, np. poznanie nowych rynków i nowych technologii. Jednocześnie należy

zwrócić uwagę na kształtowanie się tzw. „miękkich” wskaźników, związanych ze stosunkami międzyludzkimi wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dotyczą one takich aspektów, jak: stopień poparcia aliansu przez podmioty społeczno-polityczne, motywacja i morale kadry zarządzającej i pracowników, lojalność i poczucie przynależności, identyfikowanie się z misją przedsięwzięcia przez jego wykonawców (Herman, Szablewski 1999; Koźmiński, Obłój 1989).

Podczas oceny efektywności aliansu trudno jest pewne rzeczy zmierzyć, np. harmonię między partnerami, zdolność do uczenia się, tworzenia kanałów właściwej komunikacji, atmosfery zaufania, powstrzymanie się od zdrady i oportunistów, skłonność do współpracy. Należy jednak starać się opisać (słownie) także i te wskaźniki, dzięki czemu ocena efektywności aliansu będzie pełniejsza.

Biorąc pod uwagę różne sposoby mierzenia efektywności partnerstwa strategicznego reprezentowane przez badaczy, można stworzyć model oceny efektywności aliansu strategicznego, który posłuży do zbadania jakiegokolwiek formy współdziałania w dowolnym sektorze, np. w przemyśle spożywczym (Łacka 2000). Model ten zakłada etapową ocenę efektywności w trzech płaszczyznach funkcjonowania sojuszu: samego aliansu jako niezależnego bytu, poszczególnych firm tworzących porozumienie oraz sektora, w którym istnieje alians. Na każdym poziomie analizy należy dokonać identyfikacji czynników (kryteriów) oceny. Każdy z nich przyjmuje wartość 1–5 punktów i jest mnożony przez wagę czynnika. Suma wag równa jest 1 lub 100%. Maksymalny udział wagowy każdego czynnika w ocenie określa się dzieląc wartość 1 lub 100% (sumę wag) przez liczbę czynników będących podstawą oceny aliansu na każdym poziomie. W przypadku poziomu aliansu, gdy do oceny przyjmuje się 10 kryteriów, każdy czynnik będąc jednakowo ważny może przyjąć wartość 0,1. Wagę kryterium w_i należy pomnożyć przez wybraną ocenę stopnia zrealizowania danego czynnika i podać w rubryce jako wskaźnik $w_i \times e_i$, np. trwałość aliansu ma wagę 0,1, a oceniono ją na poziomie 4, więc wynik stopnia zrealizowania tego kryterium wynosi 0,4. Wyniki oceny poszczególnych kryteriów zostają następnie całkowicie zsumowane ($\sum w_i \times e_i$) i określają, na jakim poziomie została osiągnięta efektywność w poszczególnych obszarach. Ocena efektywności aliansu z punktu widzenia partnerów może zawierać szereg różnych czynników, np. takie, jakie przyjęła autorka. Nie wszystkie przedsiębiorstwa będą musiały brać je pod uwagę, gdyż część może ich nie dotyczyć. Całkowitą ocenę efektywności danego sojuszu określa się dzieląc sumę wskaźników trzech poziomów analizy przez liczbę 3. Uzyskuje się średnią ocenę efektywności aliansu. Propozycję modelu oceny efektywności aliansu na trzech poziomach analizy przedstawia tabela 1.

Zakłada się, że istnieje związek pomiędzy efektywnością osiąganą na kolejnych poziomach analizy. Trwałość, stabilność i dynamiczność zapewniają możliwość realizowania przyjętych celów i przyrost korzyści dla uczestników aliansu. Adaptacyjność i elastyczność pozwalają dostosować się do zmian w otoczeniu i odpowiednio zrestrukturizować porozumienie, aby nadal mogło oferować partnerom korzyści.

Tab. 1. Model oceny efektywności aliansu

Poziom analizy	Kryterium	Waga kryterium w_i	Ocena w punktach stopnia zrealizowania e_i					Wskaźnik
			1	2	3	4	5	
Alians	● trwałość (liczba lat trwania aliansu) i stabilność		1	2	3	4	5	
	● rentowność							
	● dynamika		1	2	3	4	5	
	● innowacyjność		1	2	3	4	5	
	● renoma wśród konkurentów, decydentów politycznych, klientów		1	2	3	4	5	
	● harmonia, brak konfliktów, umiejętne ich zażegnanie		1	2	3	4	5	
	● etyka, morale kadry menedżerskiej i pracowników		1	2	3	4	5	
	● zasoby finansowe		1	2	3	4	5	
	● adaptacyjność i elastyczność		1	2	3	4	5	
	● stworzenie nowych barier wejścia, np. standardów technologicznych, jakościowych i kosztowych	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$	1	2	3	4	5	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot \cdot$
Partnerzy	● nabycie nowych umiejętności		1	2	3	4	5	
	● powiększenie własnych zasobów		1	2	3	4	5	
	● zlikwidowanie nadwyżek wytwórczych		1	2	3	4	5	
	● wzrost udziału w rynku		1	2	3	4	5	
	● wzrost zysku		1	2	3	4	5	
	● wzrost wartości firmy		1	2	3	4	5	
	● wzrost wskaźnika zysku na 1 akcję		1	2	3	4	5	
	● większa zdolność kredytowa		1	2	3	4	5	
	● ograniczenie konkurencji		1	2	3	4	5	
	● trwała poprawa pozycji konkurencyjnej		1	2	3	4	5	
	● wzrost eksportu							
	● przedłużenie cyklu życia produktu		1	2	3	4	5	
	● wzrost efektywności sprzedaży		1	2	3	4	5	
	● obniżenie kosztów		1	2	3	4	5	
	● zmniejszenie ryzyka i niepewności		1	2	3	4	5	
	● zachowanie niezależności		1	2	3	4	5	
	● skuteczna ochrona własnych umiejętności i kompetencji		1	2	3	4	5	
	● dobra reputacja w sektorze		1	2	3	4	5	
	● zadowoleni konsumenci	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$						$\Sigma: \cdot \cdot \cdot \cdot$
	Sektor	● podniesienie barier wejścia		1	2	3	4	5
● dynamizacja sektora			1	2	3	4	5	
● stabilizacja przemysłu w okresach odchylen (nadwyżek lub niedoborów) rynkowych			1	2	3	4	5	
● wzrost stopnia koncentracji w sektorze			1	2	3	4	5	
● wzrost konkurencji w sektorze i spadek rentowności			1	2	3	4	5	
● wzrost rentowności			1	2	3	4	5	
● zmniejszenie kosztów konkurencji			1	2	3	4	5	
● wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców			1	2	3	4	5	
● wzmocnienie wobec producentów substytutów			1	2	3	4	5	
● osłabienie siły przetargowej nabywców			1	2	3	4	5	
● przedłużenie cyklu życia sektora	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$	1	2	3	4	5	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot \cdot$	

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści te będą tym większe, im bardziej innowacyjny okaże się produkt wspólny aliansu i przyczyni do stworzenia nowych barier strategicznych dla potencjalnych lub obecnych rywali porozumienia. Wewnętrzna harmonia i umiejętność nawiązania komunikacji pomiędzy partnerami, nawet w przypadku zaistnienia konfliktu sprawia, że alians może się rozwijać. Przestrzeganie zasad etycznych i wysokie morale partnerów gwarantują, że okażą się wobec siebie uczciwi i lojalni. Obce im będą zachowania oportunistyczne i chęci oszukania partnerów. Wysoka ocena efektów aliansu przez partnerów dokonana za pomocą wymienionych „twardych” i „miękkich” wskaźników sugeruje, że osiągają oni poprawę pozycji konkurencyjnej, czyli nadrzędny cel, dla którego nawiązali sojusz.

Ich sukces indywidualny przekłada się na sukces sektora, w którym pojawiło się porozumienie. Staje się on bardziej dynamiczny, obserwuje się w nim szybszy postęp technologiczny i organizacyjny. Wskutek pojawienia się innowacji oraz przedłużenia cyklu życia produktów, poprawy rentowności, zwiększenia potencjału rozwojowego następuje przedłużenie cyklu życia sektora. Dodatkowo pozytywny wpływ sojuszy strategicznych na dziedzinę (sektory), w których działają przejawia się także w ich stabilizowaniu. Pozwalają unikać „wąskich gardeł” po stronie podaży w przypadku szybkiego wzrostu popytu oraz rozładować nadmiar podaży poprzez wykorzystanie nowych rynków zbytu (np. za granicą, w kraju partnera) w okresie zmniejszonego zapotrzebowania (Harrigan 1987). Jeśli sektor rozwija się zbyt wolno, to powstające porozumienia wchłaniają nadmiar mocy wytwórczych i wykorzystują je, podnosząc rentowność.

Należy pamiętać, że alianse strategiczne dużych przedsiębiorstw, a przede wszystkim sieci aliansów bardzo silnie wpływają na strukturę i dynamikę dziedziny (sektora). Nie zawsze jest to wpływ pozytywny dla przemysłu, choć z punktu widzenia niektórych partnerów aliansu na pewno uznawany za wysoce odpowiedni dla ich interesów. Za negatywne zmiany dla sektora, w którym najsilniejsze przedsiębiorstwa tworzą alianse, uznaje się nadmierną koncentrację

i eliminację słabszych konkurentów oraz tendencje do oligopolizacji, a nawet monopolizacji rynku.

Irena Łącka

* Pierwotny model sił konkurencyjnych w sektorze Portera można znaleźć w: M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 22.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLEEKE J., ERNST D., 1993, *The Way to Win in Cross-Border Alliances*, [w:] BLEEKE J., ERNST D., *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, John Wiley and Sons, s. 21–24, 29–34.
- [2] DOZ Y. L., HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1989, *Collaborate with your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review”, Vol. 67, nr 1.
- [3] FAULKNER D., 1995, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London, s. 33 i nast.
- [4] GARRETTE B., DUSSAUGE P., 1996, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa, s. 76–81, 90–92.
- [5] HARRIGAN K.R., 1987, *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change*, [w:] PETTIGREW A.M., *The Management of Strategic Change*, Blackwell, s. 194–228.
- [6] HERMAN A., SZABLEWSKI A., 1999, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod red. A. HERMANA, A. SZABLEWSKIEGO, Poltext, Warszawa, s. 13–31.
- [7] KOŹMIŃSKI A.K., OBŁÓJ K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, s. 106–114, 136–145, 287–321.
- [8] ŁĄCKA I., 2000, *Alianse strategiczne jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego*, praca doktorska, SGGW, Warszawa.
- [9] PORTER M.E., 1994, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 21–23, 50.
- [10] ROMANOWSKA M., 1997, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 117–119.
- [11] URBAN S., VENDEMINI S., 1992, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell, s. 131, 164.

Autorka – dr inż., Wydział Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej, Akademia Rolnicza w Szczecinie.

Rachunkowość międzynarodowa

Praca zbiorowa pod redakcją Lecha Bednarskiego i Jerzego Gierusza

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

W pracy przedstawiono najważniejsze problemy rachunkowości międzynarodowej ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji Polski w okresie transformacji gospodarki, a także konieczności harmonizacji naszych rozwiązań prawnych z obowiązującymi w Unii Europejskiej. Omówiono w niej m.in.:

- istotę i zakres rachunkowości międzynarodowej,
- międzynarodowe systemy rachunkowości,
- harmonizację i konsolidację rachunkowości,

- międzynarodowe standardy rachunkowości i rewizji finansowej,
- zarządzanie finansami przedsiębiorstw i grup kapitałowych w skali międzynarodowej,
- rachunkowość w warunkach inflacji,
- opodatkowanie wraz z systemem ulg i zwolnień,
- międzynarodową analizę i rewizję finansową,
- kierunki ewolucji międzynarodowej rachunkowości i rewizji finansowej.