

# Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza

<https://doi.org/10.33141/po.2010.01.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (840), 2010, ss. 28-31

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Włodzimierz Sroka

## Wprowadzenie

**W**edług badań przeprowadzonych w 12 krajach przez firmę doradczą Ernst & Young, 75% firm amerykańskich i 65% podmiotów z innych krajów zaangażowanych było we współpracę w formie różnego rodzaju aliansów strategicznych. W latach 1988–1992 w Stanach Zjednoczonych utworzono 20 tys. aliansów, przy czym sieć aliansów tylko jednego koncernu IBM zwiększyła się o 400 takich porozumień [Tian Xie, Johnson, 2004]. Z jednej strony jest to zapewne związane z modą na współpracę, daleko jednak ważniejszym czynnikiem jest fakt, że współpraca wielostronna wiąże się z wieloma korzyściami dla uczestniczących w niej stron. Należy podkreślić, że korzyści związane z uczestnictwem w sieci aliansów są przedmiotem zainteresowań wielu teoretyków zajmujących się strategią organizacji. Sieć aliansów, niezależnie od tego, czy obejmuje wiele, czy jedynie kilka aliansów, stwarza więcej możliwości działania niż klasyczny alians dwóch firm. Z drugiej strony, określenie, czy uczestnictwo w sieci jest sukcesem, czy też porażką, nie jest łatwe. Dotyczy to nie tylko sieci, ale także klasycznych aliansów dwustronnych. Choć firmy coraz częściej stosują alianse, to duży odsetek niepowodzeń, szacowany od 30 aż do 70%, sprawia, że trudno w praktyce uzyskać korzyści ze współpracy [Lunnan, Haugland, 2008]. Jest to jeszcze trudniejsze w przypadku sieci obejmującej wiele aliansów. Pomiar efektywności może mieć zarówno charakter jakościowy, jak i ilościowy [Sroka, 2009], a badane zagadnienia mogą dotyczyć wielu aspektów: ekonomiczno-finansowych, strategicznych, organizacyjnych, rynkowych itd. Sama analiza może również dotyczyć różnych interesariuszy: akcjonariuszy, społeczeństwa, pracowników, dostawców. Powoduje to dodatkowe trudności w analizie efektywności sieci. Biorąc pod uwagę przedstawione zagadnienia, celem opracowania jest przedstawienie głównych korzyści związanych z uczestnictwem w sieci aliansów, a także zagrożeń będących udziałem ich uczestników.

## Korzyści uczestnictwa w sieci

**N**ajbardziej oczywistą korzyścią z uczestnictwa w sieci jest prozewnętrzne nastawienie firmy. Nowy partner (partnerzy) wnoszą do sieci zarówno zagrożenia, jak i nowe sposobności

rynkowe. Bezpośrednie powiązania między partnerami pozwalają na dostęp do wiedzy wszystkich stron, a przepływ informacji odbywa się nie tylko poprzez powiązania firm w ramach sieci, ale także poprzez samą strukturę tej sieci [Gulati, 1998]. A. Goerzen wskazuje na trzy główne korzyści uczestnictwa firmy w sieci aliansów: • dostęp do informacji, których sama nie posiada • szybkość pozyskania informacji • pozytywne *publicity*, czyli interesy firmy centralnej przedstawiane są w dodatnim świetle pozostałym członkom grupy [Goerzen, 2007].

Generalnie sieci aliansów mają tendencję do obniżki kosztów transakcyjnych poprzez wykorzystanie komplementarnych zasobów i kompetencji, przez co wpływają na poprawę efektywności członków sieci. Wśród innych korzyści związanych z uczestnictwem w sieci aliansów należy wymienić:

- **poprawienie dostępu do kapitału.** Większość istotnych przełomów w zakresie technologii wymaga zasobów będących poza zasięgiem pojedynczej, nawet dużej firmy. Dotyczy to nie tylko środków finansowych, ale niezbędnej wiedzy, kompetencji, dostępu do narzędzi itd. Poprzez przynależność do sieci nawet małe firmy mają szansę na ekspansję rynkową. Jej możliwości działania są bowiem znacznie większe niż pojedynczej firmy lub aliansu dwustronnego. Z jednej strony mamy tutaj do czynienia z dużymi możliwościami finansowymi, natomiast z drugiej – dostępem do zasobów, kompetencji oraz umiejętności będących w posiadaniu sieci;

- **lepszy dostęp do innowacji i nowej technologii.** Stworzenie masy krytycznej w sferze B+R może być znacznie szybsze poprzez pozyskanie do sieci firm o rzadkich zasobach. Transfer wiedzy od partnerów może być wartościowym źródłem powstawania nowych innowacji, dzięki czemu firmy mogą działać bardziej efektywnie<sup>1)</sup>. Wielostronna wymiana informacji sprawia, że wszystkie firmy odnoszą korzyści, przy czym najczęściej zyskują te, które wykazują większą zdolność do organizacyjnego uczenia się. Większe możliwości sieci aliansów wynikają m.in. z jej liczebności, gdyż im więcej firm, tym więcej wiedzy w posiadaniu danej sieci, często bardzo specyficznej [Prokopenko, 2000]. Pozytywny wpływ sieci aliansów na stymulowanie działań innowacyjnych widać również w wynikach badań przeprowadzonych przez V. Gilsinga i Ch. Lemmens, według których „...w sektorach high-tech sieci aliansów technologicznych stały się dominującą strategią, wpływając

pozytywnie na wyniki i działalność firm w zakresie wzrostu, szybkości innowacji, organizacyjnego uczenia się i reputacji” [Gilsing, Lemmens, 2007];

- **umożliwienie dostępu do nowych rynków**, szczególnie tam, gdzie polityka lokalnych władz cechuje się protekcjonizmem. Wykorzystanie lokalnych źródeł dystrybucji lub pomoc techniczna ze strony firm lokalnych pozwala na przezwyciężenie tych problemów. Ponadto partnerzy lokalni mogą mieć wiele informacji o specyfice danego rynku, preferencjach klientów i konkurentach;
- **podział ryzyka i odpowiedzialności, zwłaszcza w obszarze B+R.**

Inne korzyści związane z sieciami aliansów obejmują mniej poziomów zarządzania (mamy często do czynienia tylko z dwoma poziomami, tj. firma zarządzająca oraz członkowie sieci). Pozwala to na znacznie szybsze działanie i reagowanie na zmiany rynkowe.

### Korzyści w praktyce

**A** analizując korzyści sieci aliansów, warto posłużyć się przykładem linii lotniczych. Korzyści można rozpatrywać przynajmniej z dwóch punktów widzenia, tj. pasażerów oraz samych linii lotniczych – członków sieci. Z punktu widzenia interesów pasażera trzeba zauważyć, że zdecydowaną większość podróżnych nie interesuje, jaką linią przyjdzie im podróżować. Wyjątkiem są pasażerowie lojalni wobec flagowych, narodowych przewoźników, większość podróżnych koncentruje się na kwestiach związanych z bezpieczeństwem, terminowością oraz wygodą podróżowania. Najważniejsza korzyść dla pasażera wiąże się z możliwością dokonania przelotu w dowolnym kierunku na podstawie jednego biletu. Wcześniej było to niemożliwe, co narażało ich na niepotrzebną stratę czasu. Ponadto skala sieci pozwoliła na obniżenie cen biletów o ok. 30%, co w połączeniu z coraz większą ekspansją tanich linii uczyniło transport powietrzny dostępny dla szerokiego grona pasażerów na całym świecie. Stało się to szczególnie widoczne w krajach Europy Środkowej po ich wejściu do Unii w maju 2004 r. [Sroka, 2008].

Po stronie linii lotniczych także można było zaobserwować wiele korzyści z uczestnictwa w sieciach aliansów. Przede wszystkim ujednociono politykę cenową oraz skoordynowano wykorzystanie instrumentów polityki cenowej w całej sieci. Dokonano standaryzacji działań poszczególnych przewoźników poprzez określenie wspólnych norm w dziedzinie oferowanych usług, jak i współpracy z dostawcami w zakresie *catering*, paliwa, ubezpieczeń [Cygler, 2002, s. 183–184]. Działalność w ramach sieci pozwoliła na prowadzenie działań marketingowych w skali globalnej, co umożliwiło znaczne zmniejszenie kosztów. Kampanie reklamowe obejmują zarówno produkt sieci, jej markę oraz marki poszczególnych przewoźników. Jednym z kluczowych efektów sieci jest także integracja programów lojalnościowych *frequent flyer* poszczególnych członków, gdyż według badań są one ważnym kryterium wyboru przewoźnika. Należy również dodać, że współpraca w sieci pozwoliła na zintegrowanie systemów zarządzania, zrationalizowanie infrastruktury poszczególnych linii, szczególnie w zakresie zmniejszenia ilości tzw.

pustych przelotów oraz sfery B+R. W efekcie pozwoliło to na poprawę efektywności funkcjonowania zarówno całej sieci, jak i jej uczestników.

Na inny aspekt korzyści związanych z sieciami wskazuje N. Clarke, który badał powiązania sieciowe w brytyjskim systemie opieki medycznej. Autor ten analizował korzyści uczestnictwa w sieci w kontekście możliwości spełnienia wieloaspektowych potrzeb społeczeństwa, które często są zbyt złożone i skomplikowane dla jednej organizacji. Osiągnięcie efektywnych wyników sieci często może stanowić duże wyzwanie dla jej uczestników, powodując czasem niepowodzenie i załamanie się relacji kooperacyjnych. Główna kwestia to, jak poprawić współpracę między organizacjami w sieci w celu osiągnięcia lepszych wyników. Za najlepszy środek dla maksymalizacji efektywności działania sieci należy – jego zdaniem – uznać zaangażowanie sieciowe ze strony poszczególnych uczestników, chociaż różne formy zaangażowania mogą mieć odmienny wpływ na wyniki sieci [Clarke, 2006].

Interesującym przykładem korzyści ze współpracy w ramach sieci aliansów poprzez stymulowanie innowacji jest przypadek grupy PDA, funkcjonującej w branży komputerowej. Od samego początku cała działalność grupy związana z rozwojem produktu, wytwarzaniem oraz sprzedażą realizowana była poprzez sieć aliansów tworzonych szczególnie intensywnie w latach 1990–94. Na przykład od stycznia do lipca 1993 r. powstało około 50 aliansów w ramach tej sieci. Znalazło to swoje odbicie w liczbie nowych wyrobów wprowadzonych na rynek (5), podczas gdy w okresie styczeń 1991–styczeń 1992 wdrożono jedynie dwa nowe produkty [Gomes-Caseres, 2005]. W tym samym czasie w ramach sieci powstało jedynie kilka nowych aliansów. Przedstawione dane pokazują dobitnie, że potencjał sieci i jej nowych firm członkowskich wpłynął korzystnie na jej innowacyjność.

### Zagrożenia związane z uczestnictwem w sieciach

**Z** uczestnictwem firmy w sieci aliansów wiąże się także poważne zagrożenia. W szczególności dotyczą one utraty wiedzy konkurencyjnej, zmniejszonej kontroli zarządzania, zależności od innych oraz zmniejszenia elastyczności pojedynczej firmy. Z jednej strony firma zgadza się na oddanie niektórych kompetencji i zasobów w ręce firmy wiodącej, mając tym samym ograniczoną możliwość ich samodzielnego wykorzystywania, z drugiej natomiast – nie ma nigdy całkowitej pewności, że będzie korzystać z zysków sieci w stopniu adekwatnym do swego wkładu. Z tą kwestią ściśle wiąże się problematyka niemożności przewidzenia ewolucji sieci. Należy pamiętać, że tarcia i napięcia w sieci, będące najczęściej wynikiem niezadowolenia firm członkowskich ze swego miejsca w grupie lub wynikające z zewnętrznych wyzwań uniemożliwiających skuteczne konkutowanie grupy, mogą doprowadzić do restrukturyzacji sieci (konsolidacja przywództwa, reformy strukturalne), a nawet jej upadku [Bamford, Gomes-Caseres, Robinson, 2003, s. 264–268]. Mogą także skutkować rekonfiguracją pozycji danej firmy w ramach sieci, co powoduje niechęć menedżerów do tworzenia nowych aliansów oraz do wchodzenia do sieci.

Tab. 1. Zagrożenia z uczestnictwa w sieci aliansów jako funkcja etapu jej rozwoju

Etap funkcjonowania sieci	Charakterystyka zagrożeń
Tworzenie sieci	1. Działania podstępne (wywiad gospodarczy) na etapie <i>due dilligence</i>
Funkcjonowanie sieci	1. Różnice wynikające z odmienności kultur, procesów zarządzania 2. Nierówny podział korzyści 3. Utrata części kontroli nad firmą 4. Konkurencja między firmami 5. Zmniejszenie elastyczności 6. Zbyt duże obciążenia organizacyjne 7. Niemożność przewidzenia ewolucji sieci
Okres po wyjściu z sieci	1. Syndrom konia trojańskiego

Źródło: opracowanie własne.

Inne zagrożenia związane z funkcjonowaniem sieci aliansów dotyczą obszaru zarządzania sieciami i wiążą się z tym, że:

- poszczególne jednostki organizacyjne firmy często samodzielnie zawierają pojedyncze alianse i w rezultacie menedżerowie z innych jednostek, nie wiedząc o działaniach swych kolegów, mogą starać się o pozyskanie tych samych partnerów do współpracy w sieci;

- niektóre firmy odkrywają, że stworzyły alianse, które nie służą realizacji celu strategicznego, lecz niekiedy wręcz przeciwnie. Wpływa to na osłabienie sieci;

- chociaż firmy są ostrożne, sekrety jednej strony mogą zostać nieświadomie udostępnione innym podmiotom w sieci [Revesz, Cauley De La Sierra, 1987].

Niektórzy autorzy zwracają też uwagę, że uczestnictwo w sieci niekoniecznie musi się wiązać z korzyściami, gdyż może narazić firmę na utknięcie w niekorzystnych relacjach z innymi podmiotami [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000], a także spowodować powstanie niesprawnej struktury zarządzającej [Goerzen, Beamish, 2005]. Może to mieć długotrwałe konsekwencje dla takich podmiotów, gdyż, licząc na poprawę sytuacji, mogą długo funkcjonować w takich relacjach.

Zagrożenia związane z funkcjonowaniem firmy w sieci aliansów mają różne znaczenie w zależności od tego, czy sieć znajduje się na etapie tworzenia, funkcjonowania, czy też zakończyła już swoją działalność (tabela 1). Główne zagrożenie na etapie tworzenia sieci wiąże się z niemożnością przewidzenia, czy proces ten zakończy się sukcesem oraz czy firma zostanie członkiem sieci. W przypadku niepowodzenia mamy do czynienia z możliwością wywiadu gospodarczego, chociaż niekoniecznie zamierzonego.

Etap funkcjonowania sieci obfituje w największą liczbę zagrożeń, największy jest także zakres ryzyka związanego z ich wystąpieniem, ale z drugiej strony etap ten stwarza dla firmy największe szanse rozwojowe, a także korzyści dla firm.

Podstawowym zagrożeniem pojawiającym się po wyjściu firmy z sieci jest syndrom konia trojańskiego, gdyż w trakcie współpracy pozostali członkowie sieci mogli poznać zarówno mocne, jak i słabe strony firmy. Pozycja firmy jest stosunkowo słaba i w krótkim okresie może zostać zagrożona przejęciem, często przez byłych partnerów z grupy, którzy z uwagi na gruntowną znajomość firmy mają naturalne predyspozycje do stania się przejmującym. Skuteczną strategią obronną może być zajęcie określonej pozycji niszowej<sup>2)</sup>.

## Podsumowanie

**K**onkludując, należy stwierdzić, że sieci aliansów oferują swoim uczestnikom rozmaite korzyści, zależne od rodzaju i wielkości sieci, branży, w której działa, czy też potencjału firmy – członka sieci. Dzięki szerokiemu dostępowi do wiedzy poszczególnych firm w sieci możliwa jest szybsza odpowiedź na wymogi rynku i spełnienie oczekiwań klienta, a dzięki współpracy w ramach sieci ich uczestnicy mogą wejść do określonego segmentu rynku. Szczególnie dla małych firm sieć stanowi interesującą perspektywę przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu poprzez możliwość rozszerzenia oferty i zwiększenia posiadanego potencjału. Dodatkową korzyścią sieci jest niekonkurencyjne otoczenie, w którym funkcjonują jej członkowie. Oczekując na korzyści ze współpracy, należy jednak także mieć na uwadze zagrożenia wiążące się z tą strategią, szczególnie w fazie funkcjonowania sieci, a także po zakończeniu współpracy. W przeciwnym razie firmę może spotkać rozczarowanie, a zamiast sukcesu – porażka.

dr Włodzimierz Sroka

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> W badaniach firm funkcjonujących w sieciach z branży biotechnologicznej, zauważono związek między pozycją firmy w ramach sieci a jej innowacyjnością, widząc pozytywny wpływ liczby relacji danej firmy z innymi członkami. Im większa liczba zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich relacji między firmami w sieci, tym większa jest jej innowacyjność. Wynika to z korzyści z podziału wiedzy między partnerami, np. w projektach ze sfery B+R, komplementarnych umiejętności i kompetencji stron oraz efektu skali. Z kolei występowanie strukturalnych dziur, czyli braku połączeń między partnerami w sieci, ma negatywny wpływ na jej innowacyjność [Ahuja, 2000].

<sup>2)</sup> Przedstawione zagrożenia oraz ich skala są zróżnicowane w zależności od rodzaju sieci aliansów. Na przykład inna sytuacja występuje w przypadku firmy mającej zestaw dwustronnych relacji z wieloma partnerami (stosunkowo niewielkie ryzyko utraty części kontroli nad firmą, czy też zakres obciążeń organizacyjnych), a inna w odniesieniu do japońskich grup typu *keiretsu*, głównie z racji powiązań własnościowych pomiędzy ich uczestnikami. Niemniej jednak większość opisanych zagrożeń ma charakter uniwersalny i dotyczy wszystkich rodzajów sieci aliansów.