

Strategie kooperacji. Jak to robią globalni liderzy ICT

<https://doi.org/10.33141/po.2012.10.09>

Monika Golonka

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (873), 2012, ss. 37-40
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Głównym celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie strategie kooperacji realizują globalni liderzy jednego z najszybciej rozwijających się obecnie sektorów rynkowych – sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych, czyli ICT (*Information and Communications Technology*)?

W najnowszej literaturze z zakresu strategii można odnaleźć wiele ciekawych rezultatów badań nad aliansami, sieciami oraz portfoliami aliansów, także dotyczących ich wpływu na efektywność firm. Jest to związane z dostępem do zasobów zewnętrznych, tzw. sieciowych [Gulati, 2007], a także zmianami w sektorach rynkowych, w tym zmianami dynamiki konkurencji. Znaczna większość badań była prowadzona na podstawie analiz firm pochodzących z jednego kraju, głównie Stanów Zjednoczonych, z sektora informatycznego albo bankowego. Jednak prawdziwą eksplozję aliansów, sieci powiązań oraz fuzji i przejęć zaobserwować można obecnie w globalnym sektorze ICT. Sektor ten powstał na styku branży telekomunikacyjnej oraz informatycznej, a obecnie stopniowo dołączają do niego kolejne branże związane z komunikacją za pośrednictwem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, takie jak media, rozrywka czy bankowość.

Zmiany w tym obszarze powodują konieczność szybszego, niż to robią konkurenci, dostarczania klientom zintegrowanych pakietów produktów i usług. Wymaga to sprawnego uzupełniania brakujących zasobów, umiejętności i kompetencji, a zatem powoduje konieczność kooperacji z innymi graczami na rynku. W efekcie w latach 2000–2009 30 analizowanych, globalnych liderów ICT nawiązało ponad 2000 nowych aliansów, co stanowi przyrost o ponad 34% do obecnej liczby ponad 10 000 powiązań kooperacyjnych.

W artykule, na tle zjawisk powodujących rosnącą liczbę aliansów, fuzji i przejęć w sektorze ICT, zostały zaprezentowane wyniki analiz portfoliów aliansów^{*)} światowych liderów ICT. Na podstawie analiz dostępnych informacji scharakteryzowane zostały także strategie oraz portfolia aliansów wybranych firm.

Znaczenie kooperacji w ICT

Alianse oraz sieci aliansów, a także fuzje i przejęcia stanowią odpowiedź firm na dynamicznie zmieniające się reguły gry w ICT. Zmiany te są spowodowane zarówno czynnikami

technologicznymi (konwergencja produktów i usług), rynkowymi (rosnące wymagania klientów), jak i ekonomicznymi (nasilająca się konkurencja ze strony globalnych graczy z krajów rozwijających się, rosnące znaczenie mniejszych, lokalnych firm) [Golonka, 2012]. Aby zachować przewagę konkurencyjną, firmy zmuszone są do współpracy z innymi firmami, m.in. w celu szybkiego uzupełnienia brakujących zasobów [Gulati, 1998, 2007].

Zamiast klasycznie rozumianych aliansów strategicznych, opartych na szczegółowych, formalnych ustaleniach warunków, takich jak zakres, czas trwania, nakłady inwestycyjne, coraz częściej tworzone są luźne powiązania kooperacyjne z wieloma partnerami biznesowymi, często zawierane *ad hoc*, mające na celu np. wspólną sprzedaż, szybkie pozyskanie licencji, wspólne dostarczanie rozwiązań składających się z wielu różnych produktów oraz usług [Yamakawa, Yang, Lin, 2010; Golonka, 2011]. Takie powiązania są związane z mniejszymi kosztami, zarówno jeśli chodzi o ich tworzenie, jak i zarządzanie takimi relacjami. W otoczeniu o wysokim stopniu niepewności są wybierane coraz częściej ze względu na możliwość eksploracji nowych obszarów działania, modeli biznesowych, mniejsze ryzyko niż w przypadku inwestycji własnych projektów badawczo-rozwojowych.

W literaturze powiązania aliansowe różnego typu wiąże się czasem z określonym sposobem pozyskiwania zasobów, w tym nade wszystko wiedzy; zatem aliansy słabe, eksploracyjne [March, 1991; Dussauge i in., 2004; Contractor i Lorange, 1988, 2002] odpowiadają strategii eksploracyjnej, mającej na celu eksplorowanie nowych obszarów czy też zdobywanie nowych zasobów. Natomiast powiązania silne, bardziej kosztowne, są związane najczęściej z nakładami kapitałowymi, o określonym zakresie, celach, często oparte na wzajemnym zaufaniu partnerów i długim czasie współpracy [Granovetter, 1985; Contractor i Lorange, 2002; Rowley, Behrens i Krackhardt, 2000], odpowiadają strategii eksploatacyjnej, której celem jest wspólny rozwój i pomnażanie zasobów aliantów.

Metody badawcze

W celu analizy strategii kooperacyjnych globalnych liderów ICT została dokonana analiza portfoliów aliansów 30 najbardziej liczących się firm (według raportów TBR, Gartner, OVUM, 2007–2009) z tego obszaru, m.in. Microsoft, Apple, Google, IBM, HP, Cisco, Ericsson, Huawei, Accenture, Capgemini, Nokia.

Głównym źródłem danych do analiz była baza tworzona przez Thomson Reuters, SDC Platinum. Na podstawie dostępnych źródeł danych, takich jak strony korporacyjne firm, raporty i informacje prasowe, została dokonana aktualizacja danych, w wyniku czego powstała baza ponad 10 000 aliansów. Dla każdej firmy głównej oraz firmy partnerskiej (alianta) zostały zakodowane: nazwa, kraj pochodzenia, główny sektor działania. Każdy alians został zakodowany według celu zawarcia jako: umowa marketingowa, umowa licencyjna, umowa badawczo-rozwojowa, umowa produkcyjna, kapitałowa *joint venture* etc. Na podstawie takiego podziału było możliwe skategoryzowanie aliansów na dwie główne kategorie – alianse słabe (eksploracyjne) oraz silne (eksploatacyjne) [Granovetter, 1985; Contractor i Lorange, 1988].

Do szczegółowych analiz został przyjęty okres możliwie najbardziej współczesny, a jednocześnie obejmujący interesujący ze względu na cel analiz – lata 2000–2009. W analizach liczby aliansów zostały uwzględnione także alianse starsze, nawiązane od roku 1990.

Rezultaty

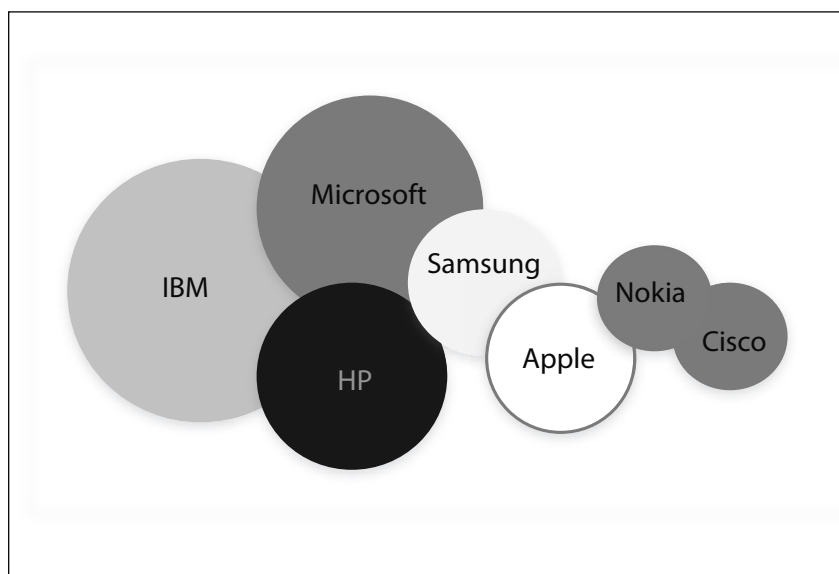
W badanej próbie znalazły się firmy w większości duże, zatrudniające powyżej 24 000 osób, mające swoje oddziały w Stanach Zjednoczonych, Europie oraz Azji.

Okazało się, że w ciągu analizowanych dziesięciu lat (2000–2009) firmy te nawiązały ponad 2000 nowych aliansów, co stanowi przyrost o 34% do obecnej liczby ponad 10 000 powiązań. Ponad 70% aliansów to powiązania typu słabego, eksploracyjne. W latach 2000–2009 w analizowanej próbie o 55% wzrosła liczba powiązań tego typu, podczas gdy liczba aliansów silnych – eksploatacyjnych – właściwie nie zmieniła się (przyrost jedynie o 0,56%).

Firmy mające najliczniejsze portfolio aliansów prezentuje rysunek 1. Na podstawie danych ilościowych oraz raportów, informacji branżowych i stron firm zostały zaprezentowane strategie wybranych firm walczących o przewagę konkurencyjną w ICT.

Strategie wybranych firm

W obliczu zaprezentowanych wyzwań, firmy starające się pozyskać przewagę konkurencyjną w atrakcyjnym, rosnącym rynku ICT [Gartner, 2007] realizują różne strategie, jednak wszystkie charakteryzuje rosnące znaczenie kooperacji, a także znacząco większy udział powiązań słabych (eksploracyjnych). Można to zaobserwować na przykładzie opisanych strategii firm: Apple, Google,



Rys. 1. Firmy mające najliczniejsze portfolio aliansów (rok 2009 – od 267 do 1195 powiązań).

Źródło: opracowanie własne.

Accenture, IBM oraz Huawei. Portfolia aliansów tych firm pokazuje rysunek 2.

Firma Apple przyjęła strategię budowania przewagi na własnych innowacjach, umożliwiających użytkownikom wysokiej jakości doznania (zgodnie z filozofią firmy sprzedaje ona nie produkty, ale doznania – *experiences*) zapewniane przez własne innowacje łączące produkty i usługi. W celu ich rozwoju wykorzystuje usługi komplementarne do własnych produktów, bazując jednakże często na otwartych standardach, które efektywnie wykorzystuje. Stworzony przez tę firmę sklep z aplikacjami App Store umożliwia wielu niezależnym partnerom, dostawcom oprogramowania rozwój własnych aplikacji oraz sprzedaż ich użytkownikom produktu firmy Apple – terminala iPhone. Dziękując przychody z operatorami telekomunikacyjnymi i oferując swoje usługi ich klientom, firma wpływa także na popularyzację standardów nowej generacji (3G, 4G). Przykładem tworzenia usług komplementarnych przez Apple jest także iTunes – sklep internetowy z muzyką, który jest komplementarny do produktu firmy – iPod – urządzenia do odtwarzania muzyki cyfrowej, a także wspomnianego wcześniej iPhone’a – telefonu z odtwarzaczem muzyki, aparatem fotograficznym, usługami lokalizacyjnymi, aplikacjami.

Innym przykładem strategii firm w obliczu opisywanych zmian jest strategia firmy Google. Firma ta zasłynęła dzięki stworzeniu niezwykle użytecznego narzędzia internetowego, jakim jest wyszukiwarka internetowa, oparta na własnych, specjalnie opracowanych algorytmach wyszukiwania danych. Firma zaczęła intensywny rozwój usług internetowych bazujących na swojej wyszukiwarce i nowych, innowacyjnych rozwiązaniach, w tym lokalizacyjnych, m.in. Google Maps. Obecnie Google oferuje także mobilną platformę software’ową – system operacyjny o nazwie Android do urządzeń mobilnych. Udostępniona twórcom aplikacji platforma umożliwia wykorzystanie jej w wielu terminalach firm trzecich. Równolegle firma Google rozwija

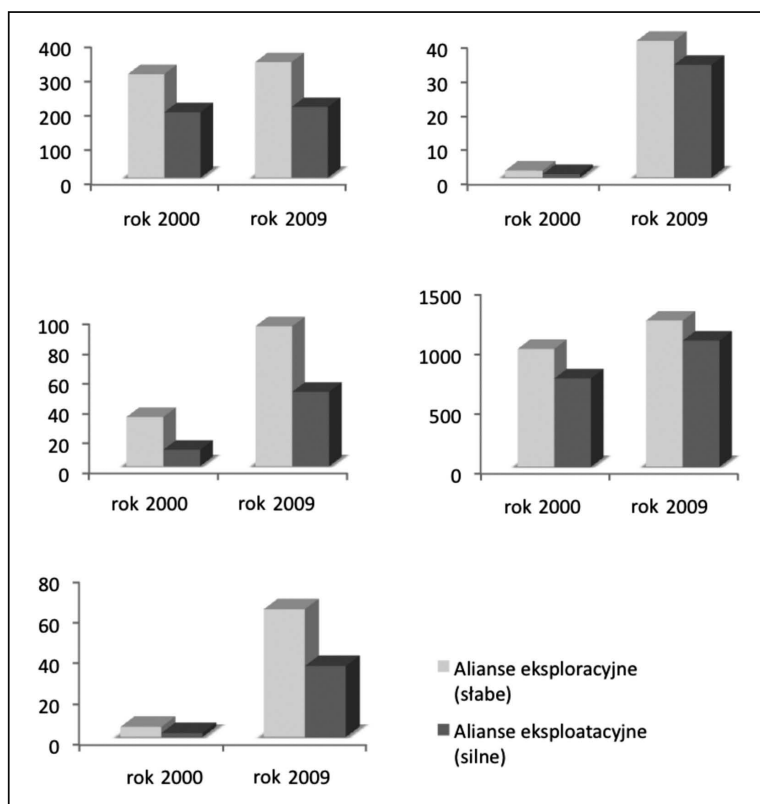
sieciowy *cloud computing*, umożliwiając niskokosztowe tworzenie aplikacji dostawcom na całym świecie. W celu rozwoju swojej mobilnej inicjatywy firma Google w 2007 r. stworzyła Open Handset Alliance, zrzeszając w swoim portfolio aliansów firmy produkujące terminale użytkowników, umożliwiając tym samym rozwój i sprzedaż swojego systemu operacyjnego Android. W momencie rozpoczęcia owego aliansu w skład niego weszły 34 firmy, w tym Intel, Motorola, HTC. To Google kontroluje rozwój aliansu i włączanie nowych partnerów. Pod koniec roku 2008 alians wzbogacił się o 14 kolejnych firm [Grotnes, 2009]. Głównym celem tych aliansów jest zwiększenie liczby urządzeń z Androidem, konkurującym z systemami Symbian, Microsoft czy firmy Apple. Dodatkowo celem jest rozwój i sprzedaż nowych innowacyjnych aplikacji opartych na dotychczasowych usługach Google, co z kolei ma się przyczynić do zrzeszania operatorów, dostawców aplikacji i urządzeń wokół własnych rozwiązań. Google nie oferowała swoich telefonów komórkowych ani innych tego typu produktów. Niedawna akwizycja Motoroli świadczy jednak o chęci włączenia do oferty także własnych urządzeń odbiorczych – telefonów oraz tabletek (czytników).

Strategię przenikania do ICT przez firmę świadcząca usługi doradcze, w tym informatyczne (IT), można zaobserwować na przykładzie firmy Accenture. Ta pochodząca ze Stanów Zjednoczonych firma tworzy wiele rozwiązań w obszarze ICT, wykorzystując swoje doświadczenia zarówno w doradztwie, integracji systemów, jak i *outsourcingu*. Znaczącym przejawem rozwoju swojej oferty jest powstanie jednej z kluczowych obecnie usług oferowanych przez tę firmę, prócz dotychczasowych: *Mobility Operated Services* (usługi mobilne). Ten nowy kierunek biznesowy powstał jako sklep z usługami na zasadzie *end-to-end managed services* – kompleksowych rozwiązań oferowanych, zarządzanych i utrzymywanych przez Accenture. Wspomniana wcześniej platforma dla operatorów – SDP ma za zadanie łączyć partnerów tworzących na niej aplikacje dedykowane operatorom telekomunikacyjnym. Ponadto Accenture angażuje się silnie w sektor mediów i rozrywki, będący częścią obszaru komunikacji. W 2007 r. firma stworzyła Digital Media Services, na bazie akwizycji i aliansów – jako podstawę rozwoju w kierunku pozycji światowego lidera sprzedaży rozwiązań *end-to-end* usług związanych z mediami cyfrowymi [strona internetowa firmy, 2010].

Firmy ze świata usług IT także szukają swojego miejsca w ICT. Jednym z najbardziej agresywnych graczy we wszystkich sektorach związanych z komunikacją jest IBM. IBM Global Services jest największym na świecie graczem na rynku usług IT. Firma ta realizuje znaczącą liczbę inicjatyw związanych z telekomunikacją, jak i doradztwem, zdecydowanie wykorzystując możliwości, jakie

stwarza tworzenie aliansów w globalnym obszarze ICT. Wyrazem tego jest stworzona w obrębie *Global Technology Services* (GTS) dedykowana ICT organizacja, która ma za zadanie tworzyć i dostarczać rozwiązania zwane *Integrated Communications Services*. W obszarze największych zainteresowań grupy jest doradztwo i integracja systemów, TEM, aplikacje oparte na IP, w tym wdrażanie rozwiązań IPTV operatorom. Strategia sprzedaży IBM opiera się tutaj na posiadanych już przez firmę relacjach z istniejącymi klientami. Dostarczenie tego typu rozwiązań jest związane z perspektywą ich rozwoju w przyszłości; gra jest zatem warta wielkiego zaangażowania [strona internetowa firmy, 2010; Ovum, 2007]. W ślad za tym idzie rozwój najliczniejszego portfolio aliansów spośród analizowanych firm. Warto podkreślić fakt, że firma ta dba o zbalansowanie obu rodzajów powiązań (silnych i słabych), co ma wpływ na jej liczne sukcesy rynkowe i wysoką efektywność [Dittrich, 2007]. Świadomy podział na główne i poboczne aliansy wskazuje na istotność zarówno strategii eksploracji, jak i eksploatacji dla firmy.

Kolejnym przykładem firmy poszukującej globalnej przewagi poprzez nawiązywanie licznych aliansów może być chińska firma z sektora telekomunikacyjnego (do niedawna wyłącznie producent i dostawca sprzętu) – Huawei. W ciągu zaledwie kilkunastu lat z lokalnej firmy, produkującej sprzęt telekomunikacyjny, firma ta stała się globalnym graczem, świadczącym obecnie, oprócz dostarczania produktów, także usługi na potrzeby telekomunikacji. Firma ta osiągnęła swoją obecną pozycję między



Rys. 2. Portfolia aliansów firm (kolejno: Apple, Google, Accenture, IBM, Huawei) w latach 2000–2009

Źródło: opracowanie własne.

innymi poprzez zawieranie licznych aliansów z partnerami spoza granic swojego kraju, „globalizując się” w dwóch wymiarach – zarówno geograficznym, jak i sektorowym. Firma ta bez wątpienia jest aktywnym i otwartym uczestnikiem procesów globalizacyjnych, jeśli chodzi o zawieranie międzynarodowych aliansów. Głównymi powodami są: budowanie efektywności w globalnym rynku, obniżanie kosztów drogich technologi oraz badań i rozwoju, łatwiejszy dostęp do globalnej technologii, szybki rozwój i wprowadzanie na rynek innowacji i produktów oraz uzupełnianie kompetencji, zwłaszcza jeśli chodzi o usługi integracyjne na styku IT i telekomunikacji [Low, 2007]. Strategią sukcesu w kontekście omawianych zmian jest zdaniem Zhou Yanqinga z firmy Huawei (2007) nawiązywanie aliansów z licznymi partnerami, w celu dostarczenia wspólnych rozwiązań dla użytkowników.

Podsumowanie

Sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) jest jednym z najszybciej globalizujących i zmieniających się obszarów rynkowych. Wyznacza on kierunki zmian w wielu innych sektorach rynkowych. W ICT szukają swojego miejsca firmy pochodzące zarówno ze świata technologii informacyjnych (IT), telekomunikacji, doradztwa biznesowego, a także innych sektorów powiązanych. Jak można zaobserwować, realizują one różne strategie rozwoju, jednakże wszystkie one są związane ze znacząco zwiększającą się liczbą powiązań kooperacyjnych. Obserwowane liczne alianse oraz sieci, a także konsolidacja firm stanowią odpowiedź na intensywny rozwój technologii, dynamiczną i coraz ostrzejszą konkurencję, a także rosnące wymagania klientów, w tym zapotrzebowanie na kompleksowe rozwiązania, składające się z wielu różnych produktów i usług. Zmienia się przy tym charakter relacji kooperacyjnych; coraz liczniej są tworzone powiązania luźne, czyli słabe, związane z eksplorowaniem nowych możliwości, szukaniem efektywnych modeli biznesowych, testowaniem rozwiązań, a także z szybkim, niskokosztowym pozyskaniem brakujących zasobów. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczenie odpowiedniego zbalansowania obu typów aliansów w portfolio – powiązań słabych oraz silnych, co pokazuje zaprezentowany przypadek firmy IBM.

dr Monika Golonka
Akademia Leona Koźmińskiego

*) Portfolio aliansów jest to sieć aliansów analizowana z perspektywy firmy głównej, zajmującej centralną pozycję (ego) w egocentrycznej sieci powiązań z partnerami, składającymi się na to portfolio.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy*, „International Business Review” 2002, vol. 11.
- [2] CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA 1988.
- [3] DITTRICH K., *Networking as a Means to Strategy Change. The Case of Open Innovation in Mobile Telephony*, „Journal of Product Innovation Management” 2007, vol. 24, no. 6.
- [4] DUSSAGE P., GARRETTE B., MITCHELL W., *Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry*, „Strategic Management Journal” 2004, vol. 25.
- [5] GOLONKA M., *Konwergencja, konsolidacja, kooperacja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2012.
- [6] GOLONKA M., *Uwarunkowania kulturowe a powiązania międzyfirmowe w sektorach globalnych. Perspektywa empiryczna*, w: *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, Wydawnictwa Naukowe WSB w Gdańsku, Gdańsk 2011.
- [7] GRANOVETTER M.S., *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91.
- [8] GROTNES E., *Standardization as Open Innovation: Two Cases from the Mobile Industry*, „Information Technology & People” 2009, vol. 22, no. 4.
- [9] GULATI R., *Managing Network Resources*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- [10] GULATI R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19.
- [11] LOW B., *Huawei Technologies Corporation: From Local Dominance to Global Challenge?*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2007, vol. 22, no. 2.
- [12] MARCH J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1.
- [13] ROWLEY T., BEHRENS D., KRACKHARDT D., *Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3.
- [14] YAMAKAWA Y., YANG H., LIN Z., *Exploration Versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit*, „Research Policy” 2011, vol. 40.
- [15] YANQING Z., *Successful Strategies for Convergence, „Win-Win”* 2009, www.huawei.com/en/static/hw-079514.pdf

Materiały źródłowe:

TBR, 2007, 2008, 2009; Ovum, 2007, 2008, 2009 (www.ovum.com); Gartner, *Global Telecommunications Market Take*, 2007; Telecom Contracts & Vendors, 2007, OSS Observer – Global Telecom Software Market Analysis, 2008.

Strony korporacyjne firm (2011).

Coopetition Strategies of Global ICT Leaders

In this article the cooperation strategies of global ICT leaders have been characterized based on their alliance portfolios' analysis. The ICT Industry is one of the most globalized and the most dynamically changing market Industries. The strategies of leading ICT firms have been provided as the examples of coping with growing customers' requirements, technological changes as well as an increasing competition, from both mature and emerging economies (China, India). The quantitative analysis has been supplemented by evaluation of several firms' strategies.