

Bartosz Boćko*

METODYKA ZARZĄDZANIA ALIANSEM

METHODOLOGY FOR MANAGING STRATEGIC ALLIANCE

Summary

Strategic alliance has become an integral aspect of the corporate strategy. However numerous studies show that 70% of alliances fail. In order to create strategic alliance company should take following steps: programming strategic alliance including view of clear business strategy, a dynamic view on organizational culture, a portfolio approach, an organizational infrastructure; the realization process of strategic alliance, and continue, relaunch, or exit alliance agreement. In article author focused on methodology of building successful strategic alliance.

1. Uwagi wstępne

Nacisk na wzrost efektywności firm, silne tendencje globalizacyjne, wysoka niepewność gospodarcza powodują, że równocześnie można wyraźnie zaobserwować presję w zakresie zawierania aliansów strategicznych. Firmy budują alianse nie tylko z jednym partnerem, ale poszukują równoczesnych aliansów, ustalając odrębne cele w każdym z nich. Wiele z tych porozumień jednak kończy się fiaskiem. Zalienowane przedsiębiorstwa nie wykazują efektu synergii, w wielu przypadkach porównanie ceny akcji firm przed transakcją z ceną po transakcji nie wykazuje wzrostu, a nawet pojawia się spadek cen². Spowodowane to jest tym, iż alianse strategiczne stają się celem samym w sobie, a nie narzędziem - platformą do rozwoju [B. Gomes-Casseres 2004].

Niniejszy artykuł jest próbą opisanie tematu dotyczącego zarządzania aliansem, bowiem od poprawnie skonstruowanej strategii aliansu zależy, czy

* mgr, doktorant w Katedrze Procesu Zarządzania, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, info@zarzadzanie.net.pl

2 Jest tu mowa o tak zwanym „announcement effect”, kalkulowanym według Boston Consulting Group na podstawie zmiany ceny akcji uczestników aliansu na trzy dni przed ogłoszeniem aliansu i porównanym z cenami po dwóch dniach od momentu ogłoszenia w stosunku do średniej ceny w danej gałęzi przemysłu.

dane porozumienie się powiedzie, czy ustalone przez zarządzających bądź właścicieli cele zostaną wypełnione, a efekty będzie można policzyć.

2. Alians strategiczny

Według badań przeprowadzonych w 2006 roku (i zaprezentowanych w „The IBM Global CEO Study 2006”) wśród 765 dyrektorów generalnych światowych korporacji najbliższe dwa lata będą dla ich organizacji wiązały się z fundamentalnymi zmianami. Uważają oni bowiem, że zewnętrzna kooperacja będzie kluczowym zjawiskiem w światowej gospodarce, bardzo często wykorzystywanym przez firmy z lepszymi wynikami finansowymi [IBM 2006, s.1].

Alianse strategiczne reprezentują specyficzny typ korporacyjnej kontroli. Relacje gospodarcze mogą przybierać różne formy od najprostszych typów krótkoterminowych transakcji kupna – sprzedaży do pełnej akwizycji przedsiębiorstw. W przypadku tych pierwszych mamy do czynienia z krótkim czasem transakcji, a ryzyko i kontrola transakcji jest nierówno rozłożona pomiędzy partnerów. W przypadku akwizycji bądź przejęcia pojawia się długi czas trwania transakcji, a kontrola i ryzyko jest tylko po jednej stronie. Alians strategiczny mieści się pomiędzy tymi dwoma schematami [BCG 2005, s.8]. Większość autorów uważa, iż porozumienie zawarte na okres większy niż trzy lata, o znaczeniu strategicznym dla podmiotów, które je zawierają, jest aliansem strategicznym. Szczegółowe wybrane definicje są zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Prezentacja definicji aliansu strategicznego

Autor	Definicja aliansu strategicznego
Y. Allaire, M.E.Firsirotu(1993)	Przedsiębiorstwa prawnie odrębne tworzą alianse w celu ograniczania ryzyka i kosztów działalności, a firmy je tworzące wspólnie korzystają z komplementarnych kompetencji, technologii lub zasobów. Organizacje ograniczają bezpośrednio ryzyko fiaska działalności bądź projektu pomimo ryzyka, jakie pojawia się po stronie partnerów, którzy muszą przekazać swoją wiedzę, dotychczas stanowiącą tylko ich własność.
B. Garrette, P. Dussauge (1995)	Porozumienie między przedsiębiorstwami zamierzającymi zrealizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, w którym jest utrzymana niezależność każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych z drugimi w celu koordynacji kompetencji, sposobów i niezbędnych zasobów działania.
S.Sudarsanam (1995)	Rodzaj umowy bądź porozumienia, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje ze sobą w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych.

Autor	Definicja aliansu strategicznego
D.Faulkner, C.Bowman (1995)	Porozumienie, które umożliwia firmom, nieposiadającym pewnych cech konkurencyjności lub zasobów, połączenie swojego potencjału z innymi podmiotami o komplementarnych umiejętnościach i zasobach, dzięki czemu partnerzy mogą zdobyć wspólną przewagę konkurencyjną i elastyczności działania.
M.Romanowska (1997)	Współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów.
Y.L.Doz, G.Hamel (1999)	Forma dynamicznego (zmieniającego się w czasie w zależności od potrzeb) porozumienia, odgrywająca jedną z najważniejszych obecnie ról na globalnych rynkach, często zawierana również z konkurentami w celu pozyskania odpowiednich zasobów. Porozumienie pomiędzy minimum dwoma partnerami (z naciskiem na wymiar wieloelementowy), mające na celu kreowanie wartości.
B.Kaczmarek (2000)	Porozumienie między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować określony projekt, przedsięwzięcie, itp. koordynując w tym celu między sobą kluczowe kompetencje, niezbędne zasoby i umiejętności.
P.J.Szczepankowski (2000)	Często spotykany sposób, który prowadzi w końcu do fuzji bądź przejęcia. Jest to współdziałanie konkurujących stron, gdzie każdy z uczestników aliansu zachowuje swoją tożsamość organizacyjną i autonomiczną strategię. Jest to sojusz nawiązywany między przedsiębiorstwami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzający do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub częścią działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej bądź dokonania między sobą fuzji.
J. Cygler (2002)	Długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron.
Z.Pierścionek (2003)	Sposób realizacji strategii, prowadzący do usprawnienia innowacji, obniżki kosztów, zwiększający istotnie konkurencyjność oferty firmy, wpływający pozytywnie na wszystkie czynniki determinujące konkurencyjność.
H.Yasuda (2003)	Każdy rodzaj porozumienia, które zmierza do wymiany zasobów, a którego celem jest osiągnięcie (każdego) strategicznego wyniku.
L.Berliński, I.Penc-Pietrzak (2004)	Sztuka opracowywania i wdrażania koncepcji skutecznego funkcjonowania i rozwoju grupy kooperacyjnie i zarządco powiązanych przedsiębiorstw – bez utraty tożsamości prawno-organizacyjnej – której podstawowym zadaniem jest lepsze i szybsze osiągnięcie celów strategicznych poszczególnych podmiotów.
M.Gorynia (2005)	Porozumienie w celu zrealizowania konkretnego projektu, najczęściej bez tworzenia nowego przedsiębiorstwa, w którym dochodzi do przepływu produktów, technologii, systemów zarządzania i marketingu.

Autor	Definicja aliansu strategicznego
J.Rokita (2005)	Umowa zawierana między co najmniej dwoma konkurentami, umożliwiaiąca osiągnięcie korzyści i zapewniająca zachowanie odrębności umawiających się stron.
M.J.Stankiewicz (2005)	Wymóg współczesnej konkurencji, do którego dochodzi w przypadku partnerów dokonujących wspólnych inwestycji, wysiłków, budujących wspólną orientację. Alians strategiczny zachodzi też wtedy, gdy pojawiają się doraźne koalicje firm, polegające na wspólnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów, ale nie wiążą się z procesami ich umacniania i rozwijania, dając spotęgowany efekt tego wykorzystywania. Z uwagi na swoją długofalową perspektywę aliansy są drogą do budowania przyszłej, a nie tylko do eksploatacji obecnej konkurencyjności

Źródło: B. Boćko 2007, A. Cygler (2002)

Wśród powyższych definicji należy podkreślić główne elementy stanowiące o aliansie strategicznym: zgodne porozumienie, wymiana zasobów, podział ryzyka, współpraca w celu rozwoju, poprawa pozycji konkurencyjnej. Za najważniejsze elementy stanowiące o aliansie autor uważa następujące trzy:

1. porozumienie w wymiarze strategicznym,
2. wspólny rozwój,
3. poprawa pozycji konkurencyjnej aliantów z osobna bądź aliansu jako takiego.

3. Zarządzanie aliansem strategicznym

Jak pokazują badania (B. Gomes-Casseres, N. Rodriguez, Y.L. Doz, G. Hamel) wiele zawieranych porozumień nie osiąga założonych celów. Efektywność aliansu jest niska i nie pojawia się efekt synergii. Dlatego kluczową kwestią jest strategia aliansu. Należy zaznaczyć to, co stanowi o działalności aliantów, czyli odpowiedzieć na takie pytania, jak: kim są partnerzy aliansu, jakie mają wizje i misje ich firmy, do czego zmiierzają, w czym się specjalizują, co chcą osiągnąć. To pozwoli na uniknięcie wielokrotnie podejmowanych pochylnie błędnych decyzji, u podstawy których leżą czynniki emocjonalne, takie jak:

- zawieranie aliansu strategicznego jako wynik rozmowy szefów firm,
- zawieranie aliansu strategicznego jako reakcja na postępowanie konkurencji,
- zawieranie aliansu strategicznego jako wynik spełnienia pewnych ambicji.

Tego typu przykładów jest więcej [www.criticaleye.net], dlatego należy wrócić do strategii. Według Stabryły strategia zawiera następujące charakterystyczne cechy:

- przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości;
- jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej przedsiębiorstwa;
- podlega ocenie przez zastosowanie określonych wskaźników jakości;
- uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby konkurencji;
- jest zdeterminowana przez otoczenie i przez czynniki konkurencji;
- jest określona w bliskim i perspektywicznym horyzoncie działania gospodarczego [A. Stabryła 2001, s. 14].

Według raportu firmy Boston Consulting Group przedsiębiorstwa muszą ustalić strukturę procesu, aby określić explicite przed podjęciem działania jaką rolę ma odegrać strategiczny alians w ramach realizowanej przez nie strategii, zidentyfikować odpowiednie profile partnerów, ustalić jaki typ relacji jest najważniejszy i jak należy zaplanować zarządzanie danym porozumieniem [BCG 2005, s.6]. Charakterystyka budowania skutecznego aliansu strategicznego, w opinii autora, powinna posiadać trzy etapy:

1. Etap wstępny, programowanie. Firmy określają cele i tworzą program działania na określony czas. Mamy do czynienia z następującymi elementami, które muszą być analizowane jako pierwsze przed ewentualnym zawarciem strategicznego porozumienia:

- strategia gospodarcza:
 - określenie celu aliansu strategicznego,
 - ustalenie spójności strategii firm z osobna,
 - ustalenie strategii aliansu strategicznego,
- w tym strategii wyjścia z porozumienia,
 - ustalenie, jakie zasoby są potrzebne do zbudowania aliansu,
 - ustalenie, jakie zasoby mają być pozyskane oraz zasady ich pozyskania,
 - zdeterminowanie struktury aliansu,
- poziom elastyczności organizacyjnej partnerów:
 - negocjacje przed zawarciem aliansu,
 - analiza kultury organizacyjnej,
- zarządzanie portfelem aliansów, innych porozumień zawartych bądź planowanych przez partnerów,
- ustalenie infrastruktury organizacyjnej aliansu.

Cele aliansu zależą od strategii firm, dlatego aby uniknąć nieporozumień ważne jest, aby były jasno określone dla danego aliansu. Ponieważ alians jest tylko częścią realizowanej strategii rozwoju firm, jego efekty powinny być mierzone w stosunku, w jakim wypełnił on założenia tejże strategii.

Uzyskanie celów stawianych przez organizacje zmierzające do zawiązania aliansu strategicznego wiąże się z kosztem. Jest to koszt, którego składowe to m.in.: koszt zawarcia aliansu, koszt ryzyka przekazania wiedzy o swojej organizacji, koszt rezygnacji z pełnej niezależności. Temu należy przeciwstawić to, co możemy uzyskać z zawartego skutecznie aliansu według poniżej prezentowanego algorytmu [A. Stabryła, H. Piekarz 2005, s. 49]:

$$\frac{Wf}{KSf} < \frac{Wp}{KSp}, \quad (1)$$

gdzie:

- Wf - - wynik netto firmy (tu: firm zawierających alians strategiczny),
- KSf - koszty uzyskania przychodów przed wdrożeniem projektu (tu: aliansu strategicznego),
- Wp - wynik netto firmy, uwzględniający efekty opracowania i wdrożenia projektu (tu: firm zalienowanych),
- KSp - koszty uzyskania przychodów z uwzględnieniem kosztów opracowania i wdrożenia projektu (tu: firm zalienowanych).

Drugim elementem stanowiącym o strategii zawierania aliansu jest elastyczność organizacyjna, czyli wzajemne dopasowanie się partnerów. Element ten jest wielokrotnie pomijany w ramach porozumień. Jak podkreślają Doz i Hamel elastyczność organizacji determinuje sukces aliansu strategicznego. Procesy i normy dotyczące interakcji zachodzących pomiędzy firmami muszą być odpowiednio wcześniej opracowane i w razie potrzeb modyfikowane. Problemy, z jakimi się spotykają zarządzający, mogą być tak ogromne, iż stanowiąc mogą o powodzeniu wielkich przedsięwzięć. Przykładem może być alians strategiczny pomiędzy amerykańską firmą ALZA i szwajcarską CIBA-Geigy [Y.L. Doz, G. Hamel 1998, s.145]. Obie firmy, pomimo wcześniejszych kontaktów, doznały szoku kulturowego podczas trwania aliansu strategicznego. Kalifornijska organizacja była nastawiona na bezpośredni kontakt z pracownikami na każdym szczeblu organizacyjnym, podczas gdy firma szwajcarska była silnie zhierarchizowana i nie dopuszczała takiego kontaktu.

Portfolio aliansów stanowi trzeci element dotyczący strategii zawierania aliansu. Znajomość strategii organizacji zawierających alians należy poszerzyć o planowane bądź realizowane przez nie inne porozumienia o charakterze aliansu strategicznego, bowiem one wpływać będą na porozumienie. Należy przeanalizować na jakim poziomie i w jakim zakresie są one realizowane, tak aby uniknąć konfliktów w zakresie konkurujących produktów na tych samych rynkach.

Ostatnim elementem jest ustalenie struktury organizacyjnej i sposobu, w jaki będzie następowała komunikacja wewnątrz aliansu i w kierunku partnerów

alianisu. Przykładem takiego zarządzania jest alians Nissana i Renaulta, w którym bardzo jasno zostały ustalone w 1999 roku struktury firmy:

- komitet strategiczny aliansu,
- zespół złożony z pracowników obu firm,
- komitet sterujący aliansem.

Dzięki tak skonstruowanemu aliansowi firma zainwestowała m.in. 20 mln dolarów w Argentynie, budując zakład w Kurytybie. Obecnie firma posiada sieć dilerów w całej Argentynie i rozwija się dynamicznie [www.nissan.com.ar]. Komitet sterujący aliansem spotyka się dwa razy w roku, aby zweryfikować realizację założeń aliansu.

2. Etap realizacji procesu zarządzania aliansem strategicznym. Dotyczy on wszystkich zdarzeń gospodarczych, jakie zachodzą po rozpoczęciu realizacji danego aliansu. Mamy do czynienia z następującymi elementami:

- monitorowanie procesów,
- dostosowywanie się do zmian i zmieniających się warunków,
- uczenie się na podstawie doświadczenia i wprowadzanie nowych rozwiązań do systemu,
- identyfikowanie luk pomiędzy założeniami-celami, a ich realizacją,
- ustalanie czy należy kontynuować porozumienie, czy rozpocząć na nowo alians, lub kończyć współpracę (rozwiązanie wariantowe).

Istotnym elementem jest, aby partnerzy podczas trwania aliansu dostosowywali się do zmieniających się realiów rynkowych i aby ich postawy nie hamowały rozwoju przedsięwzięcia aliantów. Dlatego należy dopuścić nowe rozwiązania i doświadczenie nabywane podczas trwania aliansu. Identyfikowanie luk możliwe jest po wcześniejszym skwantyfikowaniu determinant oceniających efekty porozumienia, które będą wskazywać kolejne etapy postępowania – strategię wyjścia z aliansu bądź jego kontynuowanie.

3. Etap zakończenia aliansu strategicznego. Do niego zaliczamy:

- podsumowanie przeprowadzonych działań,
- ocenę wykonanych założeń,
- przeprowadzanie zgodnie z założeniami strategii wyjścia z aliansu.

Etap pierwszy - poprawnie zaplanowany - będzie stanowił ogromną część działań, jakie firmy muszą wnieść do wspólnego przedsięwzięcia. Jednak tak zaprojektowana strategia aliansu będzie miała duże szanse powodzenia, a częste analizowanie postępów pozwoli na bieżąco weryfikować nieprawidłowości i odchylenia. Efektywność aliansu w duże mierze zależeć będzie od zaangażowania partnerów i ludzi biorących udział w projekcie.

4. Uwagi końcowe

Alianse strategiczne - dobrze zaplanowane i zarządzane - dają wiele możliwości rozwoju dla firm na rynkach krajowych, ale również stają się platformą dla rozwoju w skali światowej [BCG 2000, s.8]. Przedsiębiorstwa nie są w stanie rozwijać się samodzielnie, wykonując wszystkie czynności bądź pozyskując zasoby indywidualnie. Dobrze zaplanowana i realizowana strategia aliansu pozwoli organizacjom na uzyskiwanie wysokiej konkurencyjności i umożliwi dalszy ich rozwój.

Literatura

1. *Conozca Nissan ? La alianza Nissan – Renault*, Informacja prasowa opublikowana przez firmę Nissan Argentyna na stronach internetowych: www.nissan.com.ar, 05.05.2007.
2. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
3. Doz Y. L., Hamel G., *Alliance Advantage, the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
4. Boćko B., *Przyczynek do badania efektywności aliansu strategicznego*, Praca złożona do „Zeszytów Naukowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2007
5. *Expanding the innovation horizon*, The global CEO study 2006, IBM Global Business Services, Nowy York 2006.
6. Romanowska M., *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997.
7. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków-Klucz-bork 2001.
9. Leeb A., Riera A., Ivanov S., Morel P., *Trading places new models for old exchanges*, Boston Consulting Group, Boston 2000.
10. Cools K., Roos A., *The role of alliances in corporate strategy*, Boston Consulting Group, Boston 2005.
11. Rodriguez N., *Uzasadnione i wątpliwe przesłanki przeprowadzania fuzji i przejęć*, Dodatek specjalny pt.: Wykorzystuj fuzje i przejęcia, Harvard Business Review, Warszawa 2007.
12. Piekarczyk H., Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, (w:) Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Poldruk, Wałbrzych 2005.

Źródła internetowe:

www.criticaleye.net