

**Maciej Gluch\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **ALIANSE STRATEGICZNE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

Artykuł omawia zagadnienie aliansów strategicznych. Opisuje, czym są alianse i jakie są ich rodzaje. Zwraca uwagę na powody zawierania aliansów przez współczesne organizacje. Wyjaśnia, dlaczego zawieranie aliansów strategicznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** alians strategiczny, kooperacja, przewaga konkurencyjna, wzrost wartości organizacji

### **Wprowadzenie**

Rozwój gospodarki rynkowej i zmiany realiów funkcjonowania przedsiębiorstw stały się wyzwaniem dla wszystkich uczestników gry rynkowej. Rosnąca globalizacja oraz konkurencja wymuszają poszukiwanie coraz skuteczniejszych sposobów sprostania pojawiającym się wyzwaniom. Jednym z takich sposobów jest wchodzenie w rozmaite układy, zależności, połączenia czy koncentracje. Sytuacja ta dotyczy nie tylko dużych organizacji, ale także podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Najważniejszym celem każdej organizacji jest wzrost jej

\* Adres e-mail: [mgluch@interia.pl](mailto:mgluch@interia.pl).

wartości. Wzrost ten odbywać się może przez koncentrację kapitału i osiągnięcie większych zysków, lecz także przez zdobywanie nowych rozwiązań i umiejętności w obszarze technologicznym czy organizacyjnym. Alianse jako forma kooperacji sprzyja temu procesowi głównie dzięki występowaniu zjawiska synergii, które polega na osiąganiu lepszych wyników współdziałania kilku jednostek, niż by to miało miejsce w przypadku sumy oddzielnie funkcjonujących podmiotów<sup>1</sup>. Celem pracy jest analiza znaczenia aliansów strategicznych jako źródła przewagi konkurencyjnej organizacji.

## 1. Pojęcie i istota aliansów strategicznych

Istnieje wiele form związków kooperacyjnych między organizacjami, jednak nie wszystkie z nich są aliansami. Termin „alians” jest w języku polskim traktowany głównie w znaczeniu polityczno-wojskowym i utożsamiany z przymierzem i sojuszem między państwami bądź jako stop metali. Słowo to jednak zostało zapożyczone z języka francuskiego, gdzie oznacza przymierze, sojusz, koalicję. W sensie ekonomicznym termin ten zaczął być używany w Polsce dopiero od kilku lat. Jednak samo pojęcie aliansu nie jest nowe<sup>2</sup>. Już bowiem 500 lat p.n.e. Sun Tzu ostrzegwał, że nie wolno wchodzić w aliansy z państwem, zanim dobrze nie pozna się jego zamiarów. Pierwsze udokumentowane aliansy gospodarcze sięgają XV i XVI w., kiedy to kupcy z Wielkiej Brytanii współpracowali z przedstawicielami klas majątnych, tworząc aliansy w celu prowadzenia handlu oraz prac eksploatacyjnych złóż naturalnych w różnych częściach świata. W XVIII i XIX w. źródeł aliansów upatruje się w transporcie żegludowym, kiedy to Stany Zjednoczone organizowały handlowe ekspedycje do Chin. W XIX w. większość aliansów zawierana była w przemyśle wydobywczym i petrochemicznym, a wiele z nich przetrwało do dzisiaj. Wiek XX charakteryzował się w zawieraniu aliansów głównie w przemyśle samochodowym. Jednak istotny wzrost liczby zawieranych aliansów zaobserwowano dopiero od końca lat 70. Głównym ich celem jest zapewnienie przetrwania i rozwój przedsiębiorstw lub też realizacja określonych przedsięwzięć<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UE, Łódź 2012, s. 5.

<sup>2</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 28–29.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 29–30.

W literaturze przedmiotu istnieje szeroka gama definicji aliansu, w których wskazuje się na różne ich cechy charakterystyczne, co sprawia, że zdefiniowanie aliansów nie jest zadaniem łatwym. Punktem wyjścia wydaje się tu być wyjaśnienie pojęcia kooperacji, którego szczególną formą jest alians. Definiując kooperację, najczęściej powołuje się na definicję M. Bengssona i S. Kocka, według której za kooperację uznają oni jednocześnie relacje konkurencji i kooperacji między konkurentami. Jest to paradoks, który polega na tym, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i nie przestają być konkurentami<sup>4</sup>.

Jednak nie każde współdziałanie (kooperacja) może zostać określone mianem aliansu strategicznego. Alians cechuje szczególny rodzaj stosunków między podmiotami wynikających ze specyficznych problemów z zakresu zarządzania. Można powiedzieć, że alians to związek pomiędzy określoną firmą a współdziałającymi z nią innymi firmami tworzący odrębne, bardziej rozbudowane i rozszerzone przedsiębiorstwo. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić za R. Drewniakiem, że „alians strategiczny to szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami – również konkurentami – funkcjonującymi w tych samych lub pokrewnych sektorach w celu osiągnięcia wspólnych, wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską”<sup>5</sup>. Tym, co istotne w aliansie, to utrzymanie niezależności każdej z firm partnerskich mimo wiążącej je umowy. Innymi słowy – podmioty łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną i chronią własne interesy. Schemat klasycznych aliansów obrazuje rysunek 1.

Oprócz aliansów dwustronnych w ostatnich latach zauważa się tworzenie tzw. sieci aliansów, określanych też jako grupy aliansów, konstelacje, alianse wielostronne, gromady, korporacje wirtualne czy też strategie ośmiornicy. Jest to stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, dlatego też nie znajduje w literaturze jeszcze jednoznacznie interpretacji<sup>6</sup>. Pojęcie organizacji sieciowej P. Drucker definiuje jako „sieć

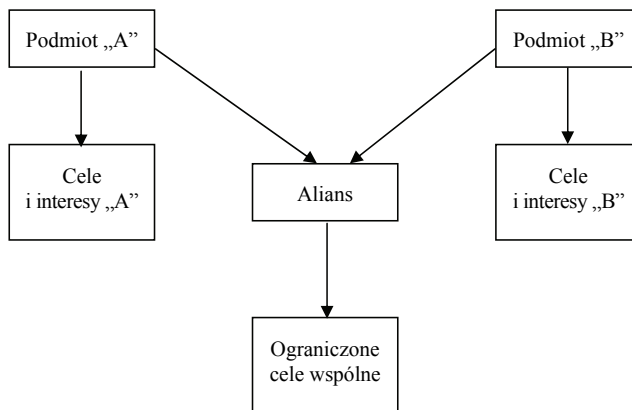
<sup>4</sup> M. Bengsson, S. Kock, *Cooptation in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, No. 29, s. 411–426.

<sup>5</sup> R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń 2004, s. 11–18.

<sup>6</sup> B. Barczak, *Sieci aliansów jako nowa forma współpracy przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 37–38.

instytucji (lub ich części), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związane i nieprzejrzyste struktury, które łączy wspólny cel – praca (świadczenie usług bądź sprzedaż produktów) dla tego samego klienta<sup>7</sup>. Sieci aliansów natomiast w odróżnieniu od klasycznych aliansów obejmujących współpracę między dwoma partnerami obejmują współpracę wielostronną pomiędzy różnymi firmami i bazują na organizacjach sieciowych. Mogą one konkurować w tych samych lub podobnych sektorach w celu przyciągnięcia zarówno nowych klientów, jak i nowych członków. Cechą odróżniającą sieci aliansów od klasycznych aliansów jest sieć wielostronnych powiązań między podmiotami, która może prowadzić do wzmocnienia wspomnianego już efektu synergii na różnych płaszczyznach, ale też utrudnić zarządzanie takim aliansem ze względu na stopień komplikacji<sup>8</sup>.

Rysunek 1. Schematyczny obraz aliansu



Źródło: B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 21.

Jako specyficzna forma współpracy alianse charakteryzują się następującymi cechami:

- partnerstwem w działaniu,
- długofalowością, lecz o ograniczonym horyzoncie czasowym,

<sup>7</sup> P. Drucker, *The New Organization*, „Harvard Business Review” 1998, No. 1–2.

<sup>8</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 50–51.

- wspólnymi potrzebami i działaniami,
- adekwatnością osiąganych korzyści do wniesionych wkładów partnerów,
- dążeniem do utrzymania bądź wzmocnienia pozycji konkurencyjnej<sup>9</sup>.

Specyficzną cechą charakterystyczną dla aliansów jest permanentne prowadzenie negocjacji. Każda ze stron aliansu w zasadzie nie ma możliwości narzucania rozwiązań drugiej stronie, a nawet gdyby było to możliwe, to stałoby się co najmniej niezręczne. Dlatego też, aby nie narzucać woli partnerowi, prowadzenie ciągłych negocjacji staje się ważnym elementem zarządzania aliansami<sup>10</sup>.

## 2. Rodzaje aliansów strategicznych

Współdziałanie między przedsiębiorstwami nie jest łatwo jednoznacznie klasyfikować ze względu na różnorodne elementy wpływające na charakter zawieranych porozumień. Należą do nich takie czynniki, jak: forma organizacyjno-prawna podmiotów, sektor ich działalności, wyznaczone cele, stopień konkurencji między partnerami czy też otoczenie, w którym organizacje działają. Typologia aliansów strategicznych nie jest zatem zjawiskiem homogenicznym. Praktyka pokazuje, że każdy alians jest inny, gdyż nie ma dwóch identycznych organizacji. Jednak pewne cechy wspólne pozwalają przeprowadzić klasyfikację tego typu kooperacji.

W literaturze przedmiotu autorzy wymieniają różne poziomy aliansów. Na pierwszym poziomie należy wyróżnić partnerstwo nawiązywane między podmiotami nienależącymi do tego samego sektora działalności, czyli niezajdującymi się w bezpośredniej konkurencji, oraz alianse między firmami konkurencyjnymi. Do drugiego poziomu zalicza się partnerstwo między firmami niekonkurencyjnymi, spółkami *joint ventures*, partnerstwo wertykalne i porozumienia międzysektorowe. W ramach aliansów podmiotów konkurencyjnych wymienia się trzy rodzaje:

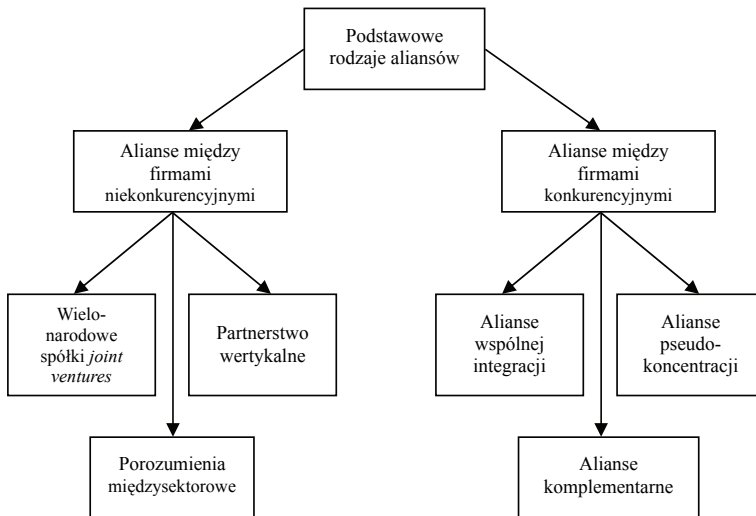
- alianse wspólnej integracji,
- alianse pseudokoncentracji, addytywne (pozornej koncentracji),
- alianse komplementarne.

Ogólny schemat rodzajów aliansów przedstawiono na rysunku 2.

<sup>9</sup> R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 16.

<sup>10</sup> B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 23–25.

Rysunek 2. Rodzaje aliansów strategicznych



Źródło: B. Garett, P. Dussauge, *Strategie aliansów...*, s. 17.

Alianse można także dzielić według kryterium trzech różnych płaszczyzn:

- działalności lub wspólnego projektu, dla którego utworzono alians,
- typu przedsiębiorstw uczestniczących w porozumieniach,
- sektora działalności, w ramach którego tworzone są aliansy<sup>11</sup>.

Sieci aliansów strategicznych można sklasyfikować natomiast według czterech rodzajów:

- klasyczny alians dwóch partnerów,
- jednorodna sieć aliansów,
- portfel aliansów,
- niejednorodna sieć aliansów.

Alianse typu wspólnej integracji powstają, gdy partnerzy sojuszu wytwarzają produkty substytucyjne. Współpraca między podmiotami obejmuje wtedy pojedyncze funkcje łańcucha wartości, do których należą zazwyczaj prace w ramach badań i rozwoju oraz produkcji. Sojusze te zawierają firmy o podobnym terytorialnym zasięgu działania oraz pozycji rynkowej. Przyjmują one często formę *joint ventures* i spotykane są w sektorach samochodowym i informatycznym.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 75–76.

Alians addytywny polega na tymczasowym zaprzestaniu walki konkurencyjnej między partnerami, którzy wytwarzają podobne produkty. Współpraca w tym przypadku obejmuje wszystkie funkcje łańcuchów wartości obu stron i opiera się na podziale zadań między stronami i uwspólnieniu montażu produktu finalnego. Uczestnicy sojuszu zdobywają przewagę konkurencyjną wynikającą z ekonomii skali oraz specjalizacji. Tego typu alianse zawierane są najczęściej w sektorach samochodowym i zbrojeniowym.

Alianse typu komplementarnego polegają na wykorzystaniu efektu specjalizacji i komplementarności zasobów partnerów, którzy produkują różne dobra i dysponują różnymi umiejętnościami oraz zajmują różne pozycje na rynku. Współpraca ogranicza się tutaj do niektórych tylko funkcji łańcucha wartości, głównie produkcji i dystrybucji. Ta forma sojuszy jest charakterystyczna dla branży elektroniki użytkowej i telekomunikacji<sup>12</sup>.

Alianse zawierane przez wielonarodowe spółki *joint ventures* pochodzące z różnych geograficznie rynków (krajów) mają miejsce w sytuacji, w której jeden z partnerów zamierza wprowadzić własny produkt na obcy rynek i w tym celu poszukuje przedsiębiorstwa dysponującego siecią dystrybucji w interesującym go obszarze rynku danego kraju. Alians tego typu stwarza możliwość wejścia na obcy rynek bez konieczności podejmowania bezpośrednich inwestycji.

Partnerstwo wertykalne to typ kooperacji zawieranych przez organizacje, które uczestniczą w wytwarzaniu dóbr i usług na różnych etapach procesu produkcji. W tego typu aliansach każdy z partnerów porozumienia realizuje dany etap produkcji. Grupę partnerów w tym porozumieniu mogą stanowić zarówno dostawcy, jak i odbiorcy realizujący następny etap produkcji. Integracja ta charakteryzuje się synergią między różnymi fazami ciągu produkcyjnego i polega na łączeniu w przedsiębiorstwie dwóch działalności, w wyniku czego finalny produkt lub jego część stanowi początkowy element drugiego. Alians tego typu jest pośrednią formą między tradycyjnymi relacjami klient–dostawca, a pełną integracją, gdyż podmioty nie zdają się całkowicie na zewnętrznych partnerów oraz nie zmierzają do oddzielenia się w sektorze działalności od swoich dostawców.

Alianse międzysektorowe są porozumieniami zawieranymi między podmiotami należącymi do różnych sektorów działalności oraz do różnych ciągów produkcyjnych. Partnerzy nie są w tym przypadku konkurentami ani klientami czy też do-

<sup>12</sup> J. Cygler, *Alianse...*, s. 96–97.

stawcami. Głównym celem zawierania tego typu aliansów jest chęć dywersyfikacji działalności oraz wykorzystania synergii technicznych i handlowych. Oprócz wspomnianych korzyści aliance te mogą stanowić okazję wejścia do sektora przedsiębiorstwa partnerskiego i zapewniają wzajemne wsparcie<sup>13</sup>.

Inną typologię aliansów strategicznych opartą o dwa istotne kryteria, tj. konkurencję i kooperację, podają M. Yoshino i U. Rangan, biorąc pod uwagę groźbę konfliktów, jaka może występować między partnerami w ramach występujących zależności integracyjnych. Opierając się zatem na stopniu integracji organizacyjnej jako podstawowym kryterium podziału, wyróżniają oni następujące typy aliansów: prekonkurencyjny, prokonkurencyjny, konkurencyjny oraz niekonkurencyjny<sup>14</sup>.

Alians prekonkurencyjny jest typem współpracy firm działających w różnych, często niezwiązanych ze sobą sektorach. Jego celem jest zazwyczaj połączenie wysiłków skierowanych na rozwój nowych technologii. Oprócz wspólnych prac nad wyznaczonym celem partnerzy działają na własny rachunek. Ten sojusz wywołuje interakcję między podmiotami w ograniczonym zakresie, dzięki czemu strony mogą zachować swoją niezależność strategiczną.

Alians prokonkurencyjny to pionowe powiązanie między producentami a dostawcami lub odbiorcami, którego celem jest rozwój produktu lub procesu produkcyjnego. Sojusz ten nie wymaga wysokiego poziomu integracji między partnerami. Alianse konkurencyjne polegają zaś na współpracy bezpośrednich konkurentów. Ta koalicja wymaga rozgraniczenia kompetencji partnerów, zakresu współpracy oraz stałego nadzoru.

Alianse niekonkurencyjne są zawierane między firmami niebędącymi w chwili zawierania koalicji bezpośrednimi konkurentami. Poziom interakcji między nimi jest dość wysoki, strony porozumienia muszą zatem poświęcać sporo czasu i uwagi takiemu aliansowi, zwłaszcza gdy umowa obejmuje wiele funkcji łańcucha wartości stron<sup>15</sup>.

W aliansach sieciowych występują cztery rodzaje powiązań. Najprostszym jest klasyczny alians dwustronny, który został już omówiony. Bardziej złożoną formą jest jednorodna sieć aliansów, która polega na tym, że wielu partnerów zaangażowa-

---

<sup>13</sup> R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 65–69.

<sup>14</sup> M. Yoshino, U. Rangan, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 3–24.

<sup>15</sup> J. Cygler, *Alianse...*, s. 102.



nych jest w jeden alians. Są to najczęściej porozumienia między porównywalnymi firmami tworzone w różnych celach, głównie osiągnięcia korzyści skali, wymiany informacji czy też kolektywnego uczenia się.

Najbardziej złożonym typem związku jest niejednorodna sieć aliansów, czyli wielu partnerów zaangażowanych w wiele aliansów strategicznych. Jej uczestnikami mogą być firmy pochodzące z różnych sektorów, co z jednej strony może utrudniać współpracę, ale także może wpływać na generowanie nowej wiedzy, a tym samym wykorzystanie pojawiających się szans<sup>16</sup>.

### 3. Motywy zawierania aliansów strategicznych

Najważniejszym motywem zawierania aliansów strategicznych jest chęć utrzymania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku. Jest to zazwyczaj główny cel aliansów, lecz należy zauważyć, że aby podmioty uzyskały lub utrzymały pozycję konkurencyjną, muszą zrealizować niejednokrotnie wiele celów szczegółowych. Na cel nadrzędny, jakim jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, składa się wiele różnych elementów zależnych od takich czynników, jak: otoczenie, w którym działa firma (gospodarcze, społeczne, polityczne, kulturowe, technologiczne), sektor działalności, aktywność i pozycja konkurentów. Motywy ekonomiczne są zatem głównym powodem tworzenia i sprawnego funkcjonowania aliansów.

Chcąc szczegółowo przedstawić motywy zawierania aliansów, można je podzielić na trzy zasadnicze grupy<sup>17</sup>:

a) motywy wewnętrzne:

- redukcja niepewności działania poprzez rozproszenie ryzyka i kosztów działalności,
- możliwość zdobycia brakujących zasobów,
- dostęp do źródeł finansowania,
- dzielenie się produktami z jednostek o dużej minimalnej skali produkcji,

<sup>16</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów...*, s. 54–55.

<sup>17</sup> K. Harrigan, *Managing Joint-Ventures. Part I*, „Management Review” 1987, February, s. 24–42, cyt. za: R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 116–117.

- unikanie dublowania się mocy wytwórczych (wykorzystanie produktów i procesów ubocznych, dzielenie się markami, znakami towarowymi, rynkami zbytu),
  - dostęp do doskonalszych systemów zarządzania,
  - zatrzymanie przedsiębiorczych pracowników;
- b) motywy konkurencyjne:
- rozwój nowych domen działalności,
  - stabilizacja sytuacji konkurencyjnej,
  - racjonalizacja dojrzałych gałęzi,
  - dostęp do kluczowych klientów lub dostawców,
  - zwiększenie możliwości produkcyjnych,
  - zdobycie kluczowych zasobów na korzystnych warunkach,
  - kooperacja z silnym partnerem (również konkurentem),
  - sprostanie wyzwaniom globalizacji i internacjonalizacji sektorów (uniknięcie polityczno-prawnych barier związanych m.in. z wejściem na dany rynek, dostęp do sieci powiązań kontaktów partnera poprzez porozumienia sieciowe – grupy aliansów),
  - tworzenie korzystniejszych układów konkurencyjnych w sektorze (tworzenie struktur hybrydowych, zmniejszenie liczby konkurentów);
- c) motywy strategiczne:
- wykorzystanie efektu synergii,
  - transfer materialnych i niematerialnych zasobów,
  - dywersyfikacja działalności (wejście na nowe rynki, racjonalizacja działalności lub jej likwidacja, wykorzystanie umiejętności i kompetencji partnerów w nowych domenach).

Dodatkowymi motywami, którymi kierują się organizacje, zawierając alianse, mogą być, jak podaje J. Cygler, motywy specyficzne (związane z lokalizacją zawieranych umów). Najczęściej wymieniane to: położenie geograficzno-gospodarcze, korzystne różnice legislacyjne, atrakcyjność turystyczna, związki narodowościowe czy rodzinne. Autorka wymienia także motywy jawne i ukryte oraz długo- i krótkookresowe<sup>18</sup>.

Współcześnie zachodzące zjawiska wykazują taką tendencję, że znaczenie wiedzy i dostępu do niej będzie miało kluczowe znaczenie w rozwoju nie tylko

---

<sup>18</sup> J. Cygler, *Alianse...*, s. 89–90.

gospodarki, ale całej cywilizacji ludzkiej. W obliczu coraz szybszego rozwoju naukowo-technicznego, globalizacji, wprowadzania nowych technologii coraz łatwiej dostępnych dla przeciętnego człowieka wiedza i informacja stają się coraz łatwiej dostępne, ale także zmienia się ich znaczenie. Według J. Lisý w nowej ekonomii wiedza i informacja odgrywają kluczową rolę, są one bowiem ważnym czynnikiem wzrostu siły wytwórczej oraz standardu życia<sup>19</sup>. Wiedza stała się zatem kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej organizacji. Dlatego też pozyskiwanie wiedzy oraz szeroko pojętego *know-how* czy też prowadzenie prac badawczo-rozwojowych jest coraz częstszym motywem zawierania aliansów strategicznych. Przyjmuje się obecnie, że wiedza oraz jej wykorzystanie w procesie organizacyjnego uczenia się odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu gospodarki, prowadząc do umiędzynarodowienia działalności, nowych szans i innowacji<sup>20</sup>. Budowanie gospodarki opartej na wiedzy uwarunkowane jest wieloma czynnikami, których łączne współdziałanie jest warunkiem osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej, a źródłem rozwoju są innowacje oraz zaangażowanie kapitału intelektualnego opartego na efektywnym wykorzystaniu wiedzy. Należy przypuszczać, że w przyszłości motywy zawierania aliansów będą w znacznej mierze dotyczyć realizacji celów związanych z takimi czynnikami niematerialnymi, jak: zasoby intelektualne, wiedza oraz badania i rozwój.

Efektom zawierania aliansów strategicznych jest występowanie różnorodnych skutków, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Skutki pozytywne przejawiają się głównie w zwiększeniu możliwości finansowych, zmniejszeniu kosztów działalności i podziału ryzyka, wejściu na nowe rynki zbytu i inne, a negatywne – w transferze własnej wiedzy i kompetencji do partnera aliansu oraz często wzroście konfliktów w przedsiębiorstwie na tle kompetencyjnym. Negatywnym skutkiem aliansu jest także możliwość utraty tożsamości organizacyjnej jednego z przedsiębiorstw, która skutkuje przejściem mniejszego i słabszego kapitałowo przedsiębiorstwa przez silniejszego partnera. Innym zagrożeniem dla przedsiębiorstw przystępujących do aliansu jest niedopasowanie organizacyjne, prawne i kulturowe obu

<sup>19</sup> J. Lisý, *Economic Growth in New (Knowledge-Based) Economy*, w: *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2011, s. 21.

<sup>20</sup> L. Agrote, C. Denomme, E. Fuchs, *Learning Across Boundaries: The Effect of Geographic Distribution*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, John Wiley and Sons, Ltd, Southern Gate, Chichester, West Sussex 2011, s. 675.

partnerów aliansu, brak wspólnej wizji prowadzenia działalności gospodarczej oraz brak jednolitych sposobów i metod zarządzania, które mogą skutkować znacznymi stratami finansowymi przedsiębiorstw – uczestników aliansu, a nawet doprowadzić do rozpadu aliansu<sup>21</sup>.

Interesującym przykładem aliansów strategicznych na polskim rynku może być jeden z największych portali horyzontalnych: Wirtualna Polska, który stworzył alians strategiczny z portalem rekrutacyjnym Pracuj.pl. Został on wyłącznym dostawcą ofert zatrudnienia do serwisu praca.wp.pl oraz dostarcza też do witryny WP atrakcyjne treści. Tworzenie tego typów aliansów marketingowych wykazuje tendencje rozwojowe. Najnowszym przykładem aliansu firm medialnych jest porozumienie między TVN i Telekomunikacją Polską. Korzyści wynikające z tego porozumienia to rozszerzenie i wzmocnienie oferty produktowej przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału sprzedaży oraz synergii kosztów w ramach procesu konwergencji telewizji. Również portal Allegro stworzył alians z kilkoma partnerami (mBank, Payback, PayU) w celu dotarcia do większej liczby nabywców przez poszerzenie dostępności oferty i powiązanie kilku usług na jednej platformie. Przykładem aliansów strategicznych może być też działalność wirtualnych operatorów telefonii mobilnej (mBank, Cerefour, Tesco, Biedronka, IKEA, stacje telewizyjne, producenci towarów konsumpcyjnych). W tego typu aliansach uczestniczą zwykle trzy rodzaje przedsiębiorstw: wirtualni operatorzy telefonii mobilnej, operatorzy dysponujący infrastrukturą i producenci telefonów komórkowych. Podobny charakter mają alianse stacji telewizyjnych, z których jedna ma swą platformę satelitarną, a druga z niej korzysta (TVP i Cyfrowy Polsat). Jedną z najważniejszych korzyści jest tutaj wzrost liczby abonentów i przychodów z reklam<sup>22</sup>.

Innym przykładem aliansów są alianse sieciowe w branży stalowej. Branża stalowa w Polsce jest przykładem aliansu z dużymi zagranicznymi firmami stalowymi, jak: Mittal Steel, który wykupił Koksownię Zdzeszowice, hiszpańska Celsa, która przejęła Hutę Ostrowiec, amerykańska CMC, która wykupiła Hutę Zawiercie,

---

<sup>21</sup> P. Lizak, *Kształtowanie się aliansu strategicznego firm Nissan i Renault*, w: *Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstw. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, Komisja Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego i Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Warszawa–Kraków 2012, nr 20, s. 110.

<sup>22</sup> A. Sznajder, *Alianse marketingowe na tle innych rodzajów aliansów*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 69–71.

ukraiński Donbas, który przejął Hutę Częstochowa. W skład aliansu wchodzi także polska spółka giełdowa Alchemia. Efektem tego aliansu jest restrukturyzacja podmiotów wchodzących w jego skład oraz ich unowocześnienie, wzrost konkurencyjności oraz wydajności pracy<sup>23</sup>. Obecnie sieci aliansów w Polsce rozwijają się wokół największych produkcyjnych inwestorów zagranicznych (Fiat Auto Poland, ABB), tworząc struktury sieciowe z dostawcami, ośrodkami akademickimi, instytucjami władzy rządowej i samorządowej<sup>24</sup>.

Istotnym rodzajem integracji na polskim rynku są alianse działalności radiowej z wydawniczą, telewizyjną, internetową i reklamy zewnętrznej, (Grupa RMF, Grupa TIME, Grupa EUROZET, Grupa AGORA, Grupa POLSAT). Do grup tych przyłączyło się wiele lokalnych rozgłośni radiowych, tworząc sieci ujednoczonych programów lokalnych. W efekcie doprowadziło to do poszerzenia udziału w rynku, racjonalizacji wykorzystania zasobów, ograniczenia kosztów transakcyjnych<sup>25</sup>.

Przykładem aliansu strategicznego może być również porozumienie polskiego browaru Żywiec z holenderskim Heinekenem, w ramach którego polski producent piwa sprzedał holenderskiemu partnerowi akcje, licząc, że w zamian uzyska dostęp do jego badań marketingowych, sieci dystrybucji i zagranicznych odbiorców. Przykładem najnowszych aliansów na polskim rynku jest przejęcie przez PKO Bank Polski aktywów Nordea Bank Polska, Nordea TunŻycie oraz Nordea Finance Polska, a także portfela kredytów korporacyjnych największych krajowych firm obsługiwanych bezpośrednio przez sprzedającego. PKO zamierza utrzymać spółkę ubezpieczeniową jako osobny podmiot w grupie i chce na jej bazie utworzyć platformę do rozwoju *bancassurance* i płatności elektronicznych. Innym przykładem najnowszych porozumień jest list intencyjny podpisany przez Elektrownię Połaniec z grupy GDF Suez Energia Polska i Kopalnię Bogdanka w sprawie współpracy przy projekcie budowy elektrowni węglowej na Lubelszczyźnie. GDF Suez zamierza zbudować w bezpośrednim sąsiedztwie spółki elektrownię o mocy 500 MWe, a Bogdanka może być kluczowym dostawcą paliwa w postaci węgla kamiennego oraz mułów węglowych i ich mieszanek. GDF Suez i Bogdanka rozważają podjęcie wspólnych

<sup>23</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów...*, s. 152.

<sup>24</sup> J. Cygler, *Alianse...*, s. 189–190.

<sup>25</sup> J. Beliczyński, *Dywersyfikacja, integracja i rozwój przedsiębiorstw radiowych w Polsce*, w: *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 772–773.

działań mających na celu rozwój oraz realizację projektu budowy elektrowni. Strony zadeklarowały m.in. wspólne przeprowadzenie w 2013 r. niezbędnych analiz ekonomicznych przedsięwzięcia oraz podjęcie przez powołany zespół ds. projektu prac dotyczących ustalenia zasad i warunków współpracy<sup>26</sup>.

Motywy zawierania aliansów są różnorodne. Wyniki badań zebranych przez H. Dudek-Chwistecką i W. Srokę wskazują, że uwarunkowane są one głównie pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw. Silne firmy z krajów wysoko rozwiniętych postrzegają aliansy jako szansę dostępu do nowych rynków. W mniejszym stopniu interesuje je uzyskanie dostępu do nowoczesnych technologii, gdyż te już posiadają, chyba że chodzi o alians z wysoce innowacyjną firmą specjalizującą się w rozwoju nowych produktów. Z kolei dla słabszych firm alians jest często jedyną szansą na dostęp do nowoczesnych technologii, zasobów silniejszego partnera, a w efekcie na obronę własnej pozycji konkurencyjnej i przetrwanie<sup>27</sup>.

## Podsumowanie

W dobie rosnącej konkurencji wynikającej z obecnych procesów zachodzących w sferze gospodarczej oraz całej cywilizacji firmy poszukują nowych możliwości działania na rynkach w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Coraz powszechniejszym zjawiskiem staje się tworzenie dwustronnych aliansów oraz budowanie sieci aliansów. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w przemysłach wysokiej techniki (informatyce, mikroelektronice, telekomunikacji, biotechnologii, przemyśle kosmicznym czy lotniczym), gdzie szacuje się, że ponad 50% przedsiębiorstw z tych branż jest uczestnikiem jakiejś formy kooperacji<sup>28</sup>.

Tworzenie gospodarki globalnej ułatwia z jednej strony prowadzenie biznesu, z drugiej zaś stawia szereg różnych wyzwań. Tworzenie aliansów strategicznych jest względnie bezpieczną formą współpracy, dlatego też stają się one popularnym sposobem na pokonywanie barier współczesnej gospodarki, lecz także podnoszenia jej

---

<sup>26</sup> [www.wyborcza.biz/Giedy/1,132329,14094231,%20pko\\_bp\\_nie\\_planuje\\_kolejnych\\_akwizycji\\_w\\_polsce\\_stawia.html](http://www.wyborcza.biz/Giedy/1,132329,14094231,%20pko_bp_nie_planuje_kolejnych_akwizycji_w_polsce_stawia.html); [www.wyborcza.biz/biznes/1,100969,13870964,bogdanka\\_i\\_gdf\\_suez\\_chca\\_wspolpracowac\\_przy\\_budowie.html](http://www.wyborcza.biz/biznes/1,100969,13870964,bogdanka_i_gdf_suez_chca_wspolpracowac_przy_budowie.html) (18.07.2013).

<sup>27</sup> H. Dudek-Chwistecka, W. Sroka, *Alianse strategiczne – problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 39.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 3.

konkurencyjności. Dopóki między organizacjami będą istniały dysproporcje ekonomiczne, organizacyjne i strukturalne, dopóty będzie zachodziła potrzeba zawierania tego typu form współpracy. Obecne trendy wskazują, że te rodzaje kooperacji będą stawały się coraz popularniejszą formą osiągania celów organizacji.

## Literatura

- Agrote L., Denomme C., Fuchs E., *Learning Across Boundaries: The Effect of Geographic Distribution*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, John Wiley and Sons, Ltd, Southern Gate, Chichester, West Sussex 2011.
- Barczak B., *Sieci aliansów jako nowa forma współpracy przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Beliczyński J., *Dywersyfikacja, integracja i rozwój przedsiębiorstw radiowych w Polsce*, w: *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Bengsson M., Kock S., *Coopetition in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, No. 29.
- Cyglar J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń 2004.
- Drucker P., *The New Organization*, „Harvard Business Review” 1998, No. 1–2.
- Dudek-Chwistecka H., Sroka W., *Alianse strategiczne – problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Garette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Harrigan K., *Managing Joint-Ventures. Part I*, „Management Review” 1987, February.
- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UŁ, Łódź 2012.
- Lisý J., *Economic Growth in New (Knowledge-Based) Economy*, w: *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2011.
- Lizak P., *Kształtowanie się aliansu strategicznego firm Nissan i Renault*, w: *Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstw. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, Komisja Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego i Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Warszawa–Kraków 2012, nr 20.

Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.

Sznajder A., *Alianse marketingowe na tle innych rodzajów aliansów*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[www.wyborcza.biz/biznes/1,100969,13870964,bogdanka\\_i\\_gdf\\_suez\\_chca\\_wspolpracowac\\_przy\\_budowie.html](http://www.wyborcza.biz/biznes/1,100969,13870964,bogdanka_i_gdf_suez_chca_wspolpracowac_przy_budowie.html).

[www.wyborcza.biz/Gielder/1,132329,14094231,%20pko\\_bp\\_nie\\_planuje\\_kolejnych\\_akwizycji\\_w\\_polsce\\_stawia.html](http://www.wyborcza.biz/Gielder/1,132329,14094231,%20pko_bp_nie_planuje_kolejnych_akwizycji_w_polsce_stawia.html).

Yoshino M., Rangan U., *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

## STRATEGIC ALLIANCES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

### Abstract

This article presents issues of strategic alliances. It describes what alliances are and types of alliances. Article discusses reasons for creating alliances by today's organizations and explains why the formation of alliances is a source of competitive advantage of the organization.

**Keywords:** strategic alliance, cooperation, competitive advantage, growth of the organization

**JEL Code:** D21

*Translated by Maciej Gluch*