

Sylwia Guzdek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SKUTKI DZIAŁANIA W RAMACH ALIANSÓW MULTILATERALNYCH

Streszczenie: Pogłębiające się zjawiska globalizacyjne oraz narastające powiązania kooperacyjne pozwalają wysnuć wniosek, że powiązania sieciowe staną się podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw. W artykule krótko scharakteryzowano istotę aliansów wielostronnych. Przedstawiono podstawową klasyfikację aliansów multilateralnych. Podjęto próbę omówienia skutków działania przedsiębiorstw w ramach organizacji sieciowych.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, organizacje sieciowe, alianse wielostronne.

1. Wstęp

W dobie silnych tendencji globalizacyjnych przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z różnych form współpracy, traktując je jako integralną część swoich strategii. Wśród wielu form współpracy niezwykle atrakcyjne są alianse strategiczne, będące szansą na zwiększenie możliwości rozwojowych przedsiębiorstw, gdyż większe korzyści można odnieść dzięki soюзom, niż działając indywidualnie. Już starożytni Egipcjanie, Grecy i Rzymianie dostrzegali korzyści wynikające z międzynarodowej współpracy w dziedzinie handlu i zarządzania podbitymi terenami. Kolonizacja Ameryki, Afryki to także spuścizna historycznych aliansów gospodarczych. Pierwsza udokumentowana spółka *joint venture* była porozumieniem zawartym w 1783 roku, a jeden z pierwszych międzynarodowych aliansów powstał w 1904 roku między General Electric a Tokyo Electric¹.

Literatura przedmiotu podejmuje głównie problematykę bilateralnych aliansów strategicznych, a praktyka gospodarcza wskazuje na coraz większe zainteresowanie aliansami wielostronnymi. Autorka niniejszego opracowania podjęła próbę scharakteryzowania skutków współpracy przedsiębiorstw w ramach multilateralnych aliansów strategicznych.

¹ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 23–30.

2. Istota aliansów multilateralnych

Coraz częściej wybieraną formą współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej jest alians strategiczny². R. Oczkowska podkreśla, że istnieje wiele definicji tego pojęcia. R. Drewniak zauważa, że „nie każde współdziałanie może zostać określone mianem aliansu strategicznego, lecz pewien szczególny rodzaj stosunków między podmiotami, który ze względu na szczególny charakter cechuje się specyficznymi problemami z zakresu zarządzania”³. M. Romanowska wyjaśnia, że jeżeli w stosunkach między przedsiębiorstwami dominuje rywalizacja, to mamy do czynienia z tradycyjnie rozumianą konkurencją. Jeżeli między podmiotami dominuje współpraca, to konkurenci integrują się, natomiast alians może powstać tylko wtedy, gdy rywalizacja między przedsiębiorstwami nie ustaje, a jest jedynie czasowo i świadomie ograniczona w wybranym obszarze działania⁴. M. Romanowska definiuje alians strategiczny jako „współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”⁵ i podkreśla, że kluczowe znaczenie w tworzeniu teorii wyjaśniających alianse ma teoria kosztów transakcyjnych. Prace teoretyczne nad zjawiskiem aliansów mieszczą się w dwóch nurtach badawczych: ekonomicznym i organizacyjnym. W ramach pierwszego nurtu, będącego głównie kontynuacją teorii kosztów transakcyjnych, zwraca uwagę na szczególną przydatność do analizy aliansów porterowskich koncepcji pięciu sił, koncepcji grup strategicznych, koncepcji barier wejścia oraz koncepcji łańcucha wartości, a także koncepcji internacjonalizacji (w Polsce nazywanej koncepcją globalizacji zarządzania). W ramach drugiego nurtu najżywiej reprezentowane są dwie koncepcje: zachowań strategicznych przedsiębiorstw i uczenia się organizacji⁶.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że sojusze mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami, a także z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, mogą zatem mieć charakter wertykalny i horyzontalny. Wąskie – zakłada, że alianse dotyczą tylko przedsiębiorstw, które są potencjalnymi lub rzeczywistymi konkurentami⁷.

Trudności występują także w zdefiniowaniu i scharakteryzowaniu szczególnego rodzaju aliansów strategicznych, a mianowicie aliansów wielostronnych między przedsiębiorstwami, które analizowane sieciowo tworzą tzw. organizacje sieciowe. J.C. Jarillo za „sieciową uznaje taką organizację, w której jedna z firm przyjmuje

² M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 109–110.

³ R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 12.

⁴ M. Romanowska, wyd. cyt., s. 11.

⁵ Tamże, s. 15.

⁶ Tamże, s. 16–22.

⁷ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Krakowska Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 104–105.

formę głównego kontrolera organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów⁸. J.B. Quinn określa taką organizację jako pajęczynę, która funkcjonuje przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych⁹. Zdaniem M. Castellsa „właściwie funkcjonowanie organizacji sieciowej jest uzależnione od dwóch podstawowych cech powiązań wielostronnych: możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa”¹⁰.

N. Nohria i S. Ghoshal wyróżnili cztery podstawowe grupy cech organizacji sieciowej: transfer zasobów pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć; zróżnicowane powiązania między podmiotami (hierarchiczne, hybrydowe i rynkowe); ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację; tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych przez organizację sieciową. J. Cygler dodaje jeszcze dwie cechy wynikające z trwałości powiązań między przedsiębiorstwami w ramach struktur sieciowych: charakter długookresowy oraz powtarzalność kontaktów między podmiotami¹¹.

K. Fonfara wyróżnia następujące cechy organizacji sieciowych: kontynuację powiązań; wielostronny charakter powiązań; złożoność powiązań; symetryczność powiązań lub dominację nabywcy; znaczenie nieformalnych kontaktów między przedsiębiorstwami; nieformalny charakter powiązań; współodpowiedzialność za decyzje; wzajemna współzależność firm; „spłaszczenie” organizacji; trwałość w określaniu granic¹².

Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego jest przyjęcie innego punktu widzenia w postrzeganiu życia gospodarczego polegającego na tym, że przedsiębiorstwo widziane jest jako fragment szerszego systemu aktorów, którzy wzajemnie na siebie wpływają¹³. Często sieci traktowane są jako trzecia możliwa i jednocześnie pośrednia forma między rynkiem a hierarchią.

Podstawowa struktura modelu sieciowego (sieci) obejmuje trzy grupy elementów: aktorów, działania i zasoby, które połączone są relacjami (więziami). W sieci działają cztery grupy sił, które ją spajają: funkcjonalna współzależność, struktura władzy, struktura wiedzy oraz uzależnienie od przeszłości¹⁴.

⁸ J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 147–148.

⁹ Tamże, s. 148.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

¹² K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009, s. 36–37.

¹³ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008, s. 91.

¹⁴ Tamże, s. 92–93.

3. Podstawowe rodzaje multilateralnych aliansów strategicznych

Na podstawie różnych definicji aliansów R. Oczkowska proponuje własną typologię aliansów strategicznych (tab. 1).

Tabela 1. Typologia aliansów

Dominujące kryterium typologii	Rodzaje aliansów	
Uczestnicy aliansu	alianse szerokie	alianse wąskie
Charakter współpracy	alianse operatywne	alianse strategiczne
Zasięg współpracy	alianse krajowe	alianse międzynarodowe
Liczba uczestników	alianse bilateralne	alianse multilateralne
Forma współpracy	alianse niekapitałowe	alianse kapitałowe
Horyzont czasowy	alianse strategiczne	alianse taktyczne

Źródło: R. Oczkowska, wyd. cyt., s. 109.

Kwestie tworzenia mnogich aliansów i ich konstelacji są przedmiotem ożywionej dyskusji wśród praktyków i teoretyków z zakresu zarządzania. Sieci mogą być dzielone w różny sposób.

Przyjmując za kryterium liczbę zawieranych sojuszy oraz liczbę zaangażowanych w nich partnerów, możemy wyróżnić: jednorodną sieć aliansów, portfel aliansów oraz niejednorodną sieć aliansów. Rozumiejąc powiązania sieciowe jako efekt procesu outsourcingu w przedsiębiorstwie, możemy wydzielić: sieć wewnętrzną, sieć stabilną i sieć dynamiczną. Wreszcie przyjmując za kryterium rozróżnienia relacje pomiędzy uczestnikami układu, wyróżniamy sieci zdominowane (przedsiębiorstwo dominujące zawiera alians strategiczny z kooperantami, którzy przejmują poszczególne funkcje łańcucha wartości korporacji) oraz sieci równorzędnych partnerów (zrzeszeni partnerzy mają relatywnie podobne siły przetargowe w układzie)¹⁵. Stosując kryterium geograficzne, można wydzielić fragmenty sieci ze względu na miejsce ich lokalizacji i wyróżnić sieci narodowe i międzynarodowe. Gdy zaś za kryterium podziału przyjmujemy produkty, możemy wyodrębnić sieci produkcyjne¹⁶.

Specyficzną formą powiązań sieciowych są tzw. grona (klastry).

G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy biorą pod uwagę dwa wymiary: zmienność otoczenia oraz rodzaj powiązania sieciowego, i wyróżniają cztery typy sieci: „pustą sieć”, „zmienną sieć”, „sieć z wartością dodaną”, „sieć wirtualną” (rys. 1).

¹⁵ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 161–193.

¹⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, wyd. cyt., s. 93.

		Zmienność otoczenia	
		Niska	Wysoka
Rodzaj powiązania sieciowego	Kolaboracyjny	Sieć wirtualna	Sieć zmienna
	Transakcyjny	Sieć z wartością dodaną	Pusta sieć

Rys. 1. Podział sieci według G.J. Hooleya, J.A. Saundersa, N.F. Piercy'ego

Źródło: K. Fonfara (red.), wyd. cyt., s. 39–40.

R. Achrol dzieli sieci na cztery grupy: sieci istniejące na rynku wewnętrznym, sieci kanałów marketingowych, sieci wewnątrzrynkowe oraz sieci okazjonalne¹⁷.

4. Motywy zawierania aliansów strategicznych

Zadaniem M. Romanowskiej rozwój aliansów wynika ze zmiany zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstw. R. Whipp i A.M. Pettigrew zaproponowali model pokazujący proces zmian konkurencji, który uwzględnia powiązania przedsiębiorstwa z sektorem i całą gospodarką. Ze wspomnianego modelu wynika, że przedsiębiorstwo, budując swoją strategię rozwoju i konkurencji, na poziomie gospodarki zwraca uwagę na: strukturę kosztów, kurs walutowy oraz stosunki finansowe i przemysłowe. Na poziomie sektora: strukturę rynku, dojrzałość przemysłu oraz sieć handlową, a w obrębie przedsiębiorstwa: na zdolność do zmian, wybór strategii rozwoju oraz wybór przewagi konkurencyjnej¹⁸.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji przesłanek podjęcia współpracy przez przedsiębiorstwa w ramach aliansów (tab. 2).

Tabela 2. Przegląd klasyfikacji przyczyn zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw

M. Romanowska	W. Grudzewski, M. Gawinecki, i W. Rogowski	H. Chwistecka- -Dudek i W. Sroka	E. Krubasik i H. Lautenschlager
Globalizacja rynków Regionalizm Wzrost znaczenia kosztów	Globalizacja Koszty fuzji Ryzyko związane z fuzją Prawo i polityka państwa Technologia	Globalizacja rynków Postęp techniczno- -technologiczny Czynniki polityczne	Globalizacja rynków Wzrost kosztów rozwoju Skrócenie cyklu życia produktu Wzrost znaczenia kosztów

Źródło: A. Pietruszka-Ortyl, *Motywy tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 647, AE, Kraków 2004, s. 118.

¹⁷ K. Fonfara (red.), wyd. cyt., s. 40.

¹⁸ M. Romanowska, wyd. cyt., s. 42–43.

M. Romanowska wyróżnia dwa typy logiki tworzenia aliansów. Logika konkurencyjna polega na dążeniu do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa przez zwiększenie skali działania i wykorzystanie efektu doświadczeń. Partnerzy łączą tego samego rodzaju zasoby, np. sieci sprzedaży, w celu zwiększenia efektu skali, tworząc w ten sposób aliance konkurencyjne. Logika transakcyjna polega na szukaniu korzyści konkurencyjnych w wykorzystaniu efektu specjalizacji oraz komplementarności zasobów partnerów i jest podstawą tworzenia aliansów komplementarnych. Często tylko współpracę opartą na logice transakcyjnej zalicza się do aliansów, pozostałą klasyfikuje się jako inne formy kooperacji.

J. Cygler proponuje podział motywów zawierania aliansów według trzech głównych kryteriów: stopnia ogólności, stopnia jawności oraz horyzontu czasowego (tab. 3).

Tabela 3. Typologia motywów zawierania aliansów według koncepcji J. Cygler

Kryterium	Typ motywów	Motywy szczegółowe
Stopień ogólności	ogólne	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie ryzyka – tworzenie ekonomiki skali i/lub racjonalizacja produkcji – wymiana techniczna i patentów technologicznych – pokonywanie barier administracyjnych – ułatwienie wstępnej (początkowej) ekspansji międzynarodowej niedoświadczonym firmom – pozyskanie przewag wertykalnej quasi-integracji poprzez powiązania komplementarnych działań łańcucha wartości partnerów
	specyficzne	<ul style="list-style-type: none"> – położenie geograficzno-gospodarcze – korzystne różnice legislacyjne – atrakcyjność turystyczna – związki narodowościowe i/lub rodzinne
Stopień jawności	jawne	określone w umowie o współpracy
	ukryte	mogą być charakteryzowane po zakończeniu sojuszu
Horyzont czasowy	długookresowe	najczęściej pokrywają się z motywami ogólnymi
	krótkookresowe	cele doraźne umożliwiające realizację celów długookresowych

Źródło: A. Pietruszka-Ortyl, *Motywy tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 647, AE, Kraków 2004, s. 118.

A. Pietruszka-Ortyl, prowadząc rozważania nad koncepcjami motywów zawierania aliansów strategicznych, przedstawiła zbiorczo wyniki badań empirycznych prowadzonych w latach 80. i 90. XX wieku¹⁹. Zestawienie wyników badań na przedsiębiorstwach włoskich, amerykańskich i kanadyjskich zawiera tab. 4.

¹⁹ A. Pietruszka-Ortyl, wyd. cyt., s. 126.

Tabela 4. Porównanie wyników badań empirycznych identyfikujących motywy tworzenia aliansów strategicznych

Autor	Wskazane motywy	
J.L. Badaracco (przedsiębiorstwa amerykańskie)	<ul style="list-style-type: none"> – przyspieszenie opanowania rynku – obserwowanie konkurentów – szybki transfer technologii – osłabienie konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów – redukcja ryzyka – zwiększanie elastyczności
C.L. Hung (przedsiębiorstwa kanadyjskie)	<ul style="list-style-type: none"> – lepsze wykorzystanie majątku trwałego – uzyskanie poparcia politycznego – zmniejszenie nakładów na przedsięwzięcia badawcze – zmniejszenie konkurencji w branży – zaspokojenie ambicji kierownictwa – uzyskanie dostępu do zagranicznych technologii – nabycie kompetencji w zarządzaniu firmą – obejście ograniczeń inwestycyjnych – zintegrowanie działań firmy – lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału – zapewnienie sobie dostaw materiałowych 	<ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie dostępu do rynku – stanie się firmą globalną – zmniejszenie ryzyka – przewyżnianie barier rynkowych – rozwinięcie związków kulturowych – minimalizowanie nakładów inwestycyjnych – stabilizacja dochodów firmy – zwiększenie udziału w rynku – zmniejszenie ryzyka związanego z rozwojem produktu – skorzystanie z miejscowej siły roboczej – pobudzenie wewnętrznej przedsiębiorczości
S. Urban i S. Vendemini (przedsiębiorstwa włoskie)	<ul style="list-style-type: none"> – nabycie nowej technologii – poprawa technologii – redukcja czasu, kosztów i ryzyka – racjonalizacja portfela wyrobów 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie udziału w rynku – dostęp do nowego rynku – skorzystanie z ekonomiki skali – dywersyfikacja produkcji

Źródło: A. Pietruszka-Ortyl, wyd. cyt., s. 126.

Tabela 5. Motywy tworzenia aliansów w Polsce

Motywy	Ocena*
Uzyskanie nakładów na inwestycje	3,38
Zwiększenie udziału w rynku	3,31
Racjonalizacja portfela produktów	3,06
Zmniejszenie kosztów poprzez uzyskanie efektu skali produkcji	2,94
Uzyskanie dostępu do rynku zagranicznego	2,87
Uzyskanie dostępu do zagranicznych technologii	2,63
Uniknięcie redukcji zatrudnienia w procesie restrukturyzacji	2,06
Zmniejszenie konkurencji	2,06
Zabezpieczenie dostaw surowcowo-materiałowych	1,75
Zmniejszenie ryzyka	1,50
Polityczna protekcja	0,56

* Średnia wskazań na skali 1–5 pkt, przy czym: 1 pkt – „czynnik o niewielkim znaczeniu”, 5 – „czynnik dominujący”.

Źródło: A. Pietruszka-Ortyl, wyd. cyt., s. 127.

Zestawienie wyników badań prowadzonych przez W. Srokę na przedsiębiorstwach polskich zawiera tab. 5.

J. Cygler wymienia kilka podstawowych grup przyczyn i jednocześnie korzyści wynikających z powiązań sieciowych, które wpływają na tworzenie aliansów wielostronnych; są to:

- redukcja niepewności,
- zwiększenie elastyczności,
- możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych,
- możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności,
- nabywanie szybkości działania oraz pozyskiwanie informacji.

5. Korzyści współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci przedsiębiorstw

R.P. Lynch podkreśla, że głównym celem aliansu jest osiągnięcie efektu synergicznego. Opracował wskaźnik efektywności strategii firmy składający się z pięciu kryteriów oceny skutków strategii: wzrost rynku, potencjał organizacyjny, zdolności innowacyjne, przewagi konkurencyjne i cele finansowe. Alians strategiczny powinien osiągać przynajmniej część tych celów. Lynch zaproponował też listę konkretnych celów, które powinna realizować dobra strategia konkurencyjna, a która także stanowi wykaz potencjalnych korzyści (oczekiwań) przedsiębiorstw zawierających aliansy, dzięki czemu może być używana do oceny skutków aliansu (tab. 6)²⁰.

Tabela 6. Lista celów strategicznych

Wzrost rynku	Znalezienie nowych nisz rynkowych Wzrost udziału w rynku Wprowadzenie nowych linii produkcyjnych Dostęp do najlepszych linii produkcyjnych Szybsze reagowanie na potrzeby klientów Wyższa satysfakcja klientów Skrócony cykl rotacji towarów Wzrost uznania dla marki firmy
Potencjał organizacyjny	Rozwinięcie zdolności usługowych, poprawa pracy zespołowej Wyższa produktywność (krótszy cykl rozwoju produktu) Niższa absencja, wyższe morale pracowników Umiejętność zmieniania pomysłów w produkty Rozszerzenie i pogłębienie wiedzy i specjalizacji Szybsze i efektywniejsze podejmowanie decyzji Wyższa synergia między oddziałami firmy Wyższy poziom współpracy, myślenie strategiczne Podniesienie zdolności świadczenia usług

²⁰ M. Romanowska, wyd. cyt., s. 67.

Zdolności innowacyjne	Nowe (szersze) umiejętności techniczne Udoskonalony proces produkcyjny Innowacje finansowe (np. nowe narzędzia lub mechanizmy finansowe) Innowacje produktowe lub kontynuacja udoskonalień Integracja mechanizmu generowania zysku
Przewagi konkurencyjne	Pozycja najlepszego konkurenta w swojej klasie Stworzenie nowych barier wejścia lub wyjścia Pozycja przywódcy kosztowego lub jakościowego Rozszerzenie rynku w celu maksymalizacji efektywności produkcji Wczesne wejście na rynek, kontrolowanie nisz rynkowych Uznana marka Uczestnictwo w wyścigu liderów
Cele finansowe	Szybsze przepływy finansowe Spadek kosztów stałych Poprawa przychodów ze sprzedaży wyrobów, praw i aktywów Spadek kosztów produkcji, wyższa efektywność Wzrost stopy zysku Spadek kosztów handlowych na jednostkę wyrobu Utrzymanie relacji kosztów do ceny Zabezpieczenie się przed niszczącą konkurencją kosztową Racjonalizacja kosztów stałych

Źródło: M. Romanowska, wyd. cyt., s. 68–69.

M. Cieśllicki wymienia następujące korzyści wynikające ze współpracy w ramach aliansów strategicznych: stworzenie organizmu zdolnego do opanowania większego obszaru rynku, ograniczenia konkurentów, a w efekcie zwiększenia swoich zysków, redukcja kosztów, rozłożenie ryzyka na wszystkich aliantów, przeciężenie barier wejścia na rynek, dostęp do nowych rozwiązań technologicznych, kontrolowanie konkurentów²¹.

Zdaniem J. Cygler współdziałanie w ramach powiązań sieciowych przynosi korzyści wynikające ze współpracy w ramach bilateralnych aliansów strategicznych, np. stymulowanie konkurencji, wymiana technologiczna, ograniczenie ryzyka, tworzenie ekonomiki skali i zasięgu oraz pozyskiwanie przewag wynikających z powiązań komplementarnych elementów łańcuch wartości. J. Cygler podkreśla, że „współpraca angażująca wiele podmiotów w sektorze daje szansę na ograniczenie zachowań oportunistycznych, bowiem nieprzewidywalni dotąd konkurenci będą zmieniać swoje zachowania z nastawionych na efekty doraźne na działania o charakterze strategicznym”. Korzyści wynikające z działania w ramach aliansów wielostronnych zostały także przedyskutowane w eklektycznym modelu produkcji międzynarodowej w dobie tzw. kapitalizmu aliansu²². Ponadto J. Cygler, omawiając korzyści wy-

²¹ M. Cieśllicki, *Partnerstwo strategiczne – budowanie więzi kooperacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2006, s. 56.

²² J. Cygler, *Organizacje sieciowe...*, s. 151–152.

nikające z kooperencji w ramach struktur sieciowych, podkreśla, że umożliwi ona przepływ informacji, wiedzy i umiejętności pomiędzy partnerami, dzięki czemu stopniowo buduje się kolektywną przewagę konkurencyjną całego układu. Sieć może być trwalszą formą niż alians dwustronny – J. Cygler podaje przykład sieciowych układów kooperacyjnych w sektorze technologii nagrywania taśm wideo. Podkreśla także, że korzyści płynące z kooperencji sieciowej nie są jednakowe dla wszystkich i zależą od jakości oraz pozycji kooperantów w sieci. Podaje przykład przedsiębiorstw z sektora biotechnologii, które dzięki współpracy z istotnymi podmiotami w sieci pozyskują wiedzę szybciej i lepiej niż inne przedsiębiorstwa na periferiach sieci²³.

6. Zagrożenia wynikające ze współpracy w ramach sieci przedsiębiorstw

M. Cieśliski zwraca uwagę na podstawowe zagrożenia wynikające ze współpracy przedsiębiorstw w ramach aliansów. Przede wszystkim wyróżnia groźbę wchłonięcia słabszego partnera przez silniejszego, która jest bardzo realna, ponieważ poznanie alianta i w konsekwencji jego przejęcie jest ukrytym celem wielu przedsiębiorstw. M. Cieśliski podkreśla, że bardzo często jest to prawdziwym celem firm, które dążą do zawarcia aliansu. Wylicza także zagrożenia wynikające z kwestii dopasowania organizacyjnego, prawnego i kulturowego. To najczęstsze przyczyny rozpadu aliansów. Podkreśla, że „o ile kwestie organizacyjno-ekonomiczne są stosunkowo łatwe do ujednoczenia, o tyle różnice będące wynikiem odmienności kulturowych stanowią bardzo często przeszkodę nie do pokonania”. Przykładem może być współpraca przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich²⁴.

Oprócz korzyści wynikających ze współpracy w ramach aliansów wielostronnych występują też koszty. Wyniki badań R. Axelroda wykazały, że koszty transakcyjne współpracy rosną w tempie geometrycznym do liczby uczestników sieci²⁵. J. Cygler zwraca także uwagę, że alianse wielostronne borykają się m.in. z koniecznością uwzględniania osób trzecich; niebezpieczeństwem wycieku informacji np. za sprawą jednego z partnerów, który działa także w innej sieci; gwałtownym niebezpieczeństwem pojawienia się zachowań egoistycznych i oportunistycznych²⁶. Ponadto J. Cygler, omawiając zjawisko kooperencji, podkreśla m.in. zagrożenia wynikające z: asymetrii układu, braku kompatybilności we wzajemnej współpracy konkurentów, i zaleca czujność stron oraz prognozowanie reakcji zaangażowanych

²³ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 49.

²⁴ M. Cieśliski, wyd. cyt., s. 55–57.

²⁵ J. Cygler, *Organizacje sieciowe...*, s. 155.

²⁶ Tamże.

przedsiębiorstw, by układ był faktycznie stymulatorem, a nie zagrożeniem rozwoju strategicznego kooperantów²⁷.

M. Cieśliski zadaje pytanie: „co w takim razie zrobić, aby operację nawiązywania aliansu zakończyć sukcesem?”, i odpowiada, wymieniając za S. Urbanem, S. Vendimini, J. Bleekiem i D. Ernstem najważniejsze czynniki, które jeśli wystąpią jednocześnie, gwarantują sukces przedsięwzięcia, oraz dziesięć czynników sukcesu w zakresie nawiązywania aliansów według B. Gomes-Casseres (tab. 7).

Tabela 7. Czynniki sukcesu aliansów strategicznych

S. Urban, S. Vendimini, J. Bleeke i D. Ernst	B. Gomes-Casseres
Wspólne cele strategiczne partnerów	Posiadanie jasno sprecyzowanego celu strategicznego
Kultura kooperacji akceptowana przez aliantów	Znalezienie odpowiedniego partnera, czyli takiego, który posiada kompatybilne cele i uzupełniające umiejętności
Elastyczność działania	Specjalizacja
System przepływu informacji	Tworzenie płaszczyzn współpracy
Podobieństwo struktur organizacyjnych	Minimalizowanie konfliktów między partnerami
Jasne określenie kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności partnerów	Dzielenie się informacjami
Właściwa polityka personalna	Wymiana pracowników
Regularne monitorowanie aliansu	Działanie w perspektywie długookresowej
Stworzenia dobrego klimatu współpracy	Rozwijanie wspólnych projektów
Ochrona niezależności partnerów, ich kluczowych zasobów i kompetencji	Bycie elastycznym
Utrzymanie dobrych relacji z otoczeniem	

Źródło: M. Cieśliski, wyd. cyt., s. 58–59.

Istnieje wiele czynników wpływających na sukces sieci. K. Fonfara uznaje, że są to: „szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu; sprawne rozprzestrzenianie informacji w obrębie przedsiębiorstwa; dobra komunikacja pomiędzy podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym oraz wysoki poziom zaufania między partnerami”²⁸.

7. Zakończenie

Ze względu na przyspieszenie zjawisk globalizacyjnych związki bilateralne masowo przeradzają się w wielostronne. Dzięki różnym wariantom konstelacji organizacje sieciowe mogą efektywnie konkurować w skali zarówno lokalnej, jak i globalnej. Przynależność przedsiębiorstw do sieci implikuje wiele korzyści, które prowadzą do ich rozwoju m.in. poprzez dostęp do zasobów zewnętrznych. Uczestnictwo w orga-

²⁷ J. Cygler, *Kooperencja...*, s. 51–53.

²⁸ K. Fonfara (red.), wyd. cyt., s. 42.

nizacji sieciowej stwarza także realne negatywne konsekwencje związane nawet z wrogim przejęciem słabszego partnera. Jednak pogłębiające się procesy współpracy między podmiotami pozwalają wysnuć wniosek, że powiązania sieciowe staną się podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw.

Literatura

- Cieśllicki M., *Partnerstwo strategiczne – budowanie więzi kooperacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2006.
- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009.
- Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, DIFIN, Warszawa 2008.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Krakowska Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Pietruszka-Ortyl A., *Motywy tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 647, AE, Kraków 2004.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

RESULTS OF ACTIONS WITHIN MULTILATERAL ALLIANCES

Summary: The growing phenomenon of globalization and the increasing cooperation links allow to conclude that the network connections become the basis of business operation. The article briefly characterizes the nature of multilateral alliances. It presents basic classifications of multilateral alliances.

Keywords: strategic alliances, net organizations, multilateral alliances.