

ANALIZA FAZY TWORZENIA ALIANSU STRATEGICZNEGO FIRMY KRAJOWEJ Z ZAGRANICZNYM KOOPERANTEM

JERZY CHOROSZCZAK
ANNA UJWARY-GIL

Artykuł ukazał się w:

Choroszczak J., Ujwary-Gil A., *Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3, s. 17-38.

□ WPROWADZENIE

Z obserwacji ogólnoświatowych tendencji wynika, iż alianse strategiczne są coraz częściej zawieraną formą kooperacji. Jednym z powodów jest możliwość czerpania obopólnych korzyści z realizacji wspólnych celów przy zachowaniu niezależności funkcjonowania na rynku i ochronie własnych interesów. Cechą charakterystyczną aliansów jest to, iż zawierane są przez firmy konkurujące ze sobą. Źródłem przewagi konkurencyjnej są: wiedza i doświadczenie, system zarządzania, działania marketingowe, kanały zbytu, innowacyjność technologiczna i produktowa, niższe koszty oraz informacja o rynku. W Polsce, ze względu na znacznie słabszy potencjał organizacyjny, ekonomiczny i techniczny krajowych przedsiębiorstw w porównaniu do firm zagranicznych, alianse strategiczne mają charakter niesymetryczny.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie specyfiki aliansu strategicznego pomiędzy firmą krajową i zagraniczną na przykładzie współdziałania Compaq z Optimusem. Szczegółowej analizie poddano próbę utworzenia aliansu strategicznego. Ponadto opisano obszary kluczowych kompetencji, ewentualny wkład poszczególnych partnerów we współpracę, motyw i cele zawiązującego się związku kooperacyjnego. Autorzy próbują również udzielić odpowiedzi co do typu mogącego powstać aliansu strategicznego, jak i przyczyn dla których alians nie został zawarty. Analizowany przykład związku kooperacyjnego był w fazie tworzenia, w której podpisano dwie z czterech planowanych umów dotyczących niniejszego aliansu.

□ POJĘCIE I CELE KOOPERACJI

Kooperacja jest słowem o rodowodzie łacińskim, gdzie *cooperatio* oznacza współpracę, *cooperativus* – współpracujący. Kooperację można określić jako formę współpracy o dobrowolnym i długotrwałym charakterze, nastawioną na realizację wspólnego celu pomiędzy przedsiębiorstwami, które pozostają względem siebie niezależne ekonomicznie, organizacyjnie (w związku kooperacyjnym uczestniczące przedsiębiorstwa nie są podporządkowane jednolitemu kierownictwu) i prawnie (nie tracą swej samodzielności i osobowości prawnej).

Współcześnie kooperacja sprowadza się do współpracy firm pozwalająca na uzyskanie dodatkowych, wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych celów indywidualnych podporządkowanych osiągnięciu celu nadrzędnego dla którego powołano związek kooperacyjny. Tak rozumiana kooperacja może być alternatywą również dla małych i

średnich przedsiębiorstwach, dzięki której (mimo braku możliwości uzyskiwania korzyści typowych dla przedsiębiorstw dużych osiąganych dzięki przewadze finansowej, technicznej, korzyści skali czy dywersyfikacji produkcji) staje się ona strategią ich rozwoju.

Jednym z podstawowych celów kooperacji jest dążenie do uzyskania takiej skali działania i sprzedaży pozwalającej na korzystanie z efektów korzyści skali oraz obniżenie kosztów: działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, transakcji, magazynowania możliwych dzięki redukcji zapasów (poprzez system *just in time* lub *cross-docking*¹). Ponadto w ramach współpracy np. w formie *joint venture* celem kooperacji jest nabycie kompetencji i umiejętności menedżerskich a także produkcyjnych, dostęp do różnego typu zasobów czy transfer technologii.

W przypadku międzynarodowego aliansu strategicznego zasadniczym motywem podjęcia współpracy jest możliwość lepszego poznania rynku i jego penetracji. Kooperant krajowy znacznie ułatwia partnerowi wejście i wyjście z rynku, wprowadzenie nowego(ych) produktu(ów) w ramach dywersyfikacji produkcji, a na dalszym etapie zwiększenie udziału rynkowego. Zasadniczym celem staje się zwykle uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wzmocnienie pozycji rynkowej w stosunku do rywali krajowych i zagranicznych dzięki możliwości korzystania z komplementarnych zasobów m.in.: kanałów dystrybucji i umiejętności marketingowych, uzupełniających technologii oraz produktów, serwisu posprzedażowego czy wysokich zdolności produkcyjnych. Realizowane cele bywają jednak silnie zróżnicowane w zależności od formy kooperacji, potencjału kooperantów oraz sytuacji na rynku.

Stworzenie związku kooperacyjnego jest zadaniem trudnym. Jego budowę można zasadniczo podzielić na dwie fazy: tworzenia i realizacji. W fazie tworzenia, w części inicjatywnej punktem wyjścia jest analiza strategiczna firmy, a więc jej otoczenia i potencjału. Zanim nastąpi decyzja o kooperacji koniecznym jest zidentyfikowanie opcji strategicznych i wybór strategii działania od której zależeć będzie wybór obszaru i formy kooperacji najbardziej adekwatnej dla realizacji celów. Następnie w części przygotowawczej istotnym etapem jest poszukiwanie i wybór partnera. Kryteria wyboru kooperanta powinny uwzględniać: stan finansów partnera i jego zdolność do regulowania zobowiązań, reputację firmy w gałęzi przemysłu, stosunki z klientami i dostawcami jak również jakość kadry zarządczej, czy jest nastawiona proinnowacyjnie, czy ceni pracę zespołową oraz przedsiębiorczość. Po tym następuje etap negocjowania koncepcji związku kooperacyjnego oraz ustalenie nadrzędnego celu kooperacji.

W fazie realizacji ma miejsce zawarcie umowy kooperacyjnej, uruchomienie kooperacji oraz bieżące zarządzanie jej przebiegiem. W końcowej fazie, w części modyfikacyjnej ma miejsce kontrola i ocena współpracy, w razie potrzeby mogą nastąpić zmiany co do dalszego przebiegu związku kooperacyjnego, następnie w przypadku osiągnięcia celu kooperacji rozwiązanie współpracy lub też decyzja o jej kontynuacji w przypadku uzyskiwanych, obopólnych korzyści. Związki kooperacyjne powinny być tak budowane, aby z jednej strony czerpać w jak największym stopniu korzyści z współpracy, z drugiej minimalizować zagrożenia pojawiające się w ramach współpracy przedsiębiorstw (zob. tab. 1):

¹ Sprawne funkcjonowanie całego łańcucha dostaw, a tym samym ograniczenie do minimum konieczności magazynowania umożliwia system oparty na *cross-dockingu (flow logistic)*. Istotą jego działania jest zebranie towarów z wielu punktów i od różnych dostawców, by móc dostarczyć je do jednego odbiorcy lub odebranie towaru z określonego punktu i zorganizować dystrybucję do różnych miejsc. Korzyścią tych działań jest zharmonizowanie dostaw, produkcji i zaopatrzenia, by znacznie zminimalizować koszty magazynowania.

Tablica 1. Możliwe korzyści i zagrożenia kooperacji

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ciągłość sprzedaży ▪ stały dochód ▪ transfer wiedzy, technologii, korzystanie z zaplecza naukowo-badawczego i doświadczeń w zarządzaniu ▪ mniejsze nakłady na działalność marketingową ▪ zakup materiałów i surowców po niższej cenie ▪ dostęp do rynków zbytu, surowców i źródeł finansowania ▪ oszczędność kosztów szkolenia ▪ elastyczność procesu produkcyjnego ▪ unikanie kosztów zakupu środków trwałych, gruntów, wynajmu ▪ wysoka specjalizacja usług i wyższa jakość produktu finalnego ▪ indywidualizacja zamówienia ▪ rozłożenie ryzyka inwestycyjnego pomiędzy kooperantami ▪ obniżenie kosztów produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahamowanie rozwoju firmy podwykonawcy ▪ duże bariery wyjścia ▪ ścisła kontrola ▪ utrata logo ▪ obniżenie konkurencyjności w stosunku do podobnych podmiotów ▪ narzucone warunki cenowe, jakościowe, terminu dostaw ▪ zaciekle konkurencja o utrzymanie się w związku kooperacyjnym ▪ zmniejszenie marży zysku ▪ uzależnienie się od klienta i zwiększenie siły przetargowej jednej ze stron współpracy ▪ ograniczenie swobody działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

□ KLUCZOWE KOMPETENCJE A FORMA KOPERACJI

Przedsiębiorstwa mogą współpracować w różnych obszarach (wymienione poniżej), które stanowią o poziomie kluczowych kompetencji kooperanta a w konsekwencji decydować o przewadze konkurencyjnej na rynku. Kluczowe kompetencje należy rozumieć jako „*zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii*”². Określenie kluczowych kompetencji odnosi się wyraźnie do zasobów wiedzy i technologii od których zależy powodzenie produkcji i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. W aliansach strategicznych szczególnie istotne znaczenie mają kompetencje, które decydują o tym czy dana współpraca w ogóle zostanie zawarta, a które pozwalają również zrekompenzować niedostatecznie rozwinięte umiejętności kooperanta:

² Prahalad CK, Hamel G., *The Core Competence of the Corporation* „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 81 za: Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.

- **Badania i rozwój** – w praktyce związków opartych na wspólnej działalności badawczo-rozwojowej jest tak wiele, że nie sposób ich wszystkich wymienić³. Biorąc pod uwagę korzyści z tego wynikające, tj.:
 - zmniejszenie kosztów z działalności b+r,
 - osiągnięcie korzyści z udostępniania sobie wynalazków bez konieczności ponoszenia nakładów na zakup licencji i patentów,
 - korzystanie z ekonomiki skali i doświadczeń,
 - ograniczenie ryzyka utraty znacznych nakładów poniesionych na nowe inwestycje, a tym samym wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki lub do nowego sektora - kooperacja pozwala połączyć kompetencje oraz rozszerzyć kierunki poszukiwań nowych obszarów badawczych.
- **Zaopatrzenie** – obejmuje transfer surowców, materiałów i półfabrykatów od magazynu dostawców do magazynów zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa. Stanowi połączenie między logistyką dystrybucji dostaw i logistyką produkcji w przedsiębiorstwie. Celem logistyki zaopatrzenia jest minimalizacja kosztów zaopatrzenia, pokonanie bariery technicznej i organizacyjnej związanej z obsługą transferową (zapewnienie transportu), uzyskanie wysokiej pewności i rytmiki dostaw, ustalenie i wprowadzenie systemów powiązań wszystkich strumieni dostaw w taki sposób, aby były one precyzyjnie określone terminowo, ilościowo, według miejsc składowania oraz zapewniały kontrolę zapasów.
- **Produkcja** – wspólna produkcja konkretnego wyrobu na podstawie umowy pomiędzy dwoma producentami, którzy równocześnie mogą konkurować ze sobą innymi produktami. Obejmuje dostawy zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wytwarzanych na specjalne zamówienie odbiorcy. Współdziałanie w tym obszarze opiera się zwykle o komplementarne zasoby i umiejętności, którymi dysponuje jeden z partnerów związku⁴.
- **Marketing** - wspólny marketing bywa stosowany najczęściej w odniesieniu do wyrobów komplementarnych, np. samochody i oleje silnikowe, odzież – proszki – pralki. Wspólna dystrybucja i serwis stosowane najczęściej przez firmy połączone także więzami kapitałowymi, jak np. dwaj producenci sprzętu audio video: japoński Sony i amerykański Fisher. Z kolei Delta Airlines i Sabena w 1993 zjednoczyły wysiłki marketingowe w celu wzmocnienia wspólnej marki i zdobycie jak największej liczby klientów.

Mając na uwadze powyższe obszary kooperacji, możemy również określić główne formy kooperacji:

- **Poddostawy** – wchodzenie do łańcucha dostaw przedsiębiorstw już istniejących na rynku bądź tworzonych od podstaw może być dobrą strategią dla tych wszystkich przedsiębiorstw, które nie mają szans samotnego przetrwania na coraz bardziej liberalizującym się rynku⁵. O wyborze dostawcy decyduje: jakość produktów, oferowane ceny, wiarygodność przedsiębiorstwa jako potencjalnego partnera, płynność finansowa,

³ Przykładowo: Toshiba i Time&Warner oraz Sony i Philips oba zespoły pracują nad nową generacją sprzętu opartego na systemie DVD (Digital Video Disc) zapewniającym możliwość odtwarzania, przesyłania, rejestracji oraz przekształcania obrazów w systemie cyfrowym. Pozycja w takim porozumieniu zależy jednak od stopnia zaawansowania w badaniach każdego z jego uczestników. Stąd olbrzymie nakłady na b+r ponoszone przez obydwóch partnerów i precyzyjny podział zadań. Sony pracuje nad domową wersją systemu, a Philips przygotowuje serię odtwarzaczy DVD.

⁴ Np.: amerykański producent małych luksusowych samolotów pasażerskich Gulfstream zamierza wyprodukować model naddźwiękowy wspólnie z czołowym rosyjskim wytwórcą myśliwców bojowych Suchoi.

⁵ Przykładem firmy, która stworzyła unikalny ekosystem biznesu oparty na aktywnym udziale klientów, dostawców i różnego rodzaju partnerów jest IKEA. Trzydzieści centrów zakupów na całym świecie podejmuje decyzje o umieszczeniu poszczególnych asortymentów u konkretnych dostawców. Wydział Usług Biznesowych z siedzibą w Wiedniu pomaga dostawcom w konfrontowaniu kooperantów.

jakość zarządzania, potencjał produkcyjny, nowoczesność technologii, techniczna jakość dostaw, niekiedy stopień umiędzynarodowienia działalności dostawcy. Taka polityka prowadzi do wysokiego stopnia specjalizacji kooperantów i ich silnego przywiązania wyłącznie do jednego producenta. Uprzywilejowany charakter takich relacji pozwala poddostawcom na korzystanie z efektów dużego wolumenu produkcji, ale z drugiej strony czyni ich tak mocno uzależnionymi od klienta, że często zerwanie jednego kontraktu zagraża istnieniu firmy. Stosunek sił kształtuje się na korzyść finalnych producentów, zwłaszcza wtedy, gdy stosują oni taktykę podwójnego zaopatrzenia co powoduje wzrost ich siły przetargowej wobec dostawców⁶. Takie działania prowadzą zwykle do wywierania presji w sprawie cen, jakości czy wydajności produkcji.

- **Joint venture** – jest organizacyjną formą współpracy dwóch lub więcej przedsiębiorstw, które wspólnie inwestują w nowe przedsiębiorstwo zostając ich udziałowcami. Kwestia kontroli procesów obejmuje cały łańcuch wartości i jest określona przez partnerów w umowie. Zyskami dzielą się współmiernie do zainwestowanego kapitału i wartości wniesionych aportów, choć w tym zakresie mogą pojawić się nieporozumienia co do podziału korzyści uzyskanych z inwestycji. Celem tej formy współpracy jest pozyskanie i wdrożenie nowej technologii, zwiększenie udziału w wybranym segmencie, uruchomienie nowej produkcji czy ułatwienie partnerowi wejścia na nowe rynki. W krajach rozwijających się *joint venture* przyjmuje formę bilateralną w której firmy zagraniczne dostarczają kapitał, technologię, *know-how* w zakresie zarządzania i doświadczenie marketingowe dotyczące rynków zagranicznych, natomiast partnerzy lokalni dostarczają teren, budynki, maszyny i siłę roboczą.
- **Alians strategiczny** – jest idealnym rozwiązaniem dla budowy siły innowacyjnej przedsiębiorstw. Według P. Druckera znaczenie aliansu strategicznego wzrasta wraz z koniecznością podejmowania prac nad innowacjami przez przedsiębiorstwa i wzmocnieniu ich potencjału innowacyjnego przez zagranicznych partnerów, poprzez poszukiwanie zewnętrznych źródeł technologii. O aliansie decyduje konieczność połączenia kompetencji technologicznych i obniżenia kosztów b+r, produkcji i dystrybucji. Na niekorzyść rodzimych podmiotów alianse przybierają formę niesymetryczną. Zawierające go przedsiębiorstwa mają nierówny potencjał ekonomiczny, techniczny i organizacyjny, z korzyścią dla partnera zagranicznego, którego celem często okazuje się poznanie rynku przy pomocy potencjalnego kooperanta, by później już samodzielnie na nim konkurować. Przedsiębiorstwa pozostając niezależne dbają w rzeczywistości o własne cele, które mogą wchodzić w konflikt z nadrzędnym celem dla którego powołano alians. Zarządzanie tą formą współpracy utrudnia utrzymywanie wielu centrów decyzyjnych, które ingerują w podstawową działalność przedsiębiorstwa - kooperanta oraz permanentne negocjacje co do kierunku rozwoju aliansu strategicznego.

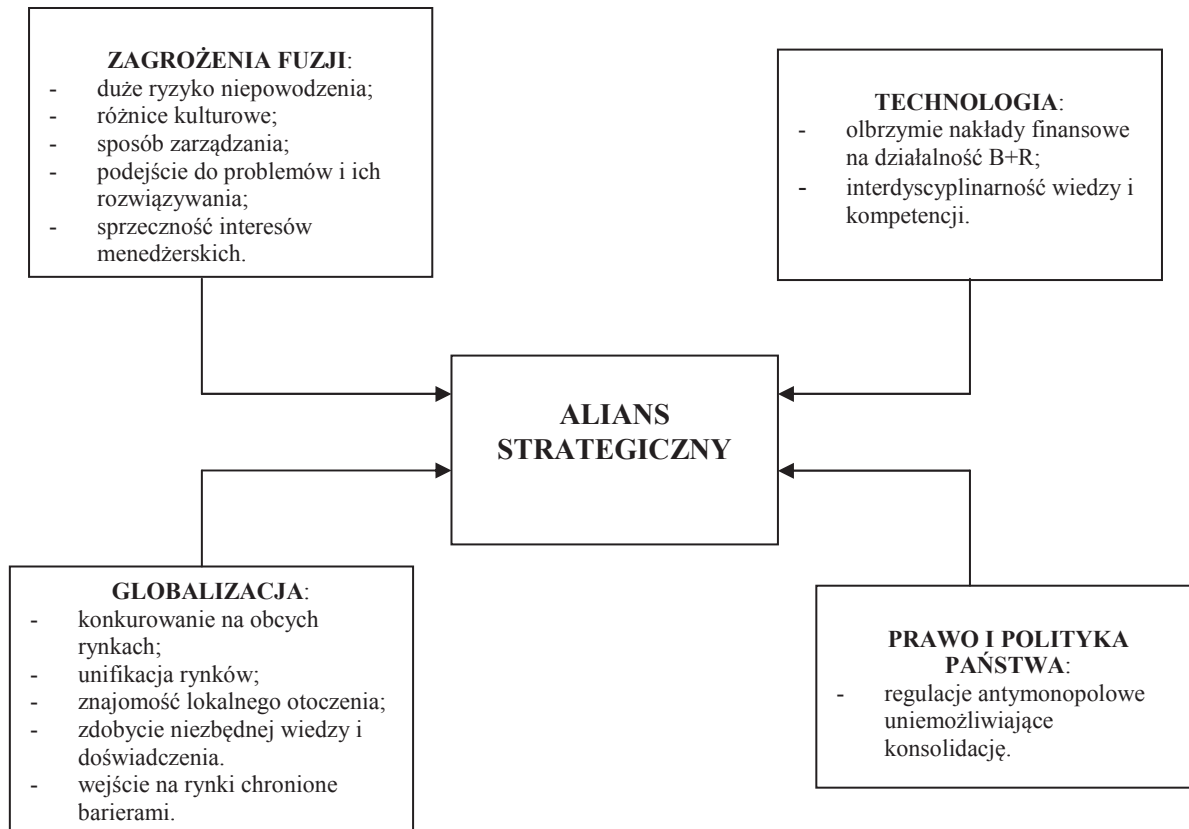
□ ALIANSE STRATEGICZNE W POLSCE I W ŚWIECIE

Alianse strategiczne zarówno w Polsce jak i w świecie nie rozwijają się w próżni gospodarczej, ekonomicznej czy politycznej. Mimo akceleracji zmian i unifikacji rynków potrzebują sprzyjających makroekonomicznych warunków, aby się rozwijać. Do

⁶ W Polsce oparcie produkcji na sieci wyspecjalizowanych podwykonawców jest stosunkowo trudne, ponieważ nie są oni obecni na rynku. Przykładowo Fameg (producent mebli) sam kupuje bale drewniane i je obrabia, aż do otrzymania końcowego produktu. Takie działanie jest mało efektywne, firma inwestuje w zbyt wiele środków produkcyjnych i może nie dość szybko reagować na zmieniające się trendy rynkowe. W przypadku Fiat Auto Poland produkcją zawieszek, zaworów silnikowych, siedzeń zajmowały się zagraniczne firmy, które otwierały swój oddział w Polsce. W wyniku tej kooperacji przeważają koszty zmienne, a gdy maleje popyt koszty jednostkowe są na stałym poziomie.

najważniejszych czynników stanowiących o atrakcyjności aliansu należą szeroko rozumiana infrastruktura, technologia i kapitał intelektualny. Nawet silna pozycja konkurencyjna, wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa (sprawowania kontroli, koordynacji działań, negocjowania warunków umów, pozyskiwania informacji) a także liberalizacja otoczenia politycznego - sprzyjają, jeśli nie wymuszają zawieranie aliansu między przedsiębiorstwami (rys. 1):

Rysunek 1. Czynniki wpływające na zawieranie aliansów strategicznych



Źródło: opracowano na podstawie Gawinecki M., Grudzewski W., Rogowski W., *Alianse strategiczne w warunkach polskich*, EiOP, 3/2000

Oczywiście ze względu na znaczne różnice w stopniu zaawansowania, trwającej bądź świadczącej o wzroście cywilizacyjnym transformacji systemowej, przesłanki podejmowania aliansów w świecie i w Polsce są różne. Głównym motywem zawierania aliansów w świecie jest pozyskanie nowej technologii (*know-how*), połączenie kompetencji technologicznych, obniżenie kosztów badań i rozwoju, produkcji i dystrybucji. Warunkiem efektywnej współpracy jest silna pozycja przedsiębiorstwa na rynkach w różnych regionach geograficznych. Zwykle alians między przedsiębiorstwem silnym a przedsiębiorstwem słabym jest nieudany, ze względu na brak komplementarnych zasobów i kompetencji (umiejętności) koniecznych do rozwoju.

W Polsce dzięki aliansom przedsiębiorstwa pozyskują nowe technologie i niezbędny kapitał potrzebny im do skutecznego konkurowania z krajowymi i zagranicznymi konkurentami. Warto dodać, że Polska jest krajem, gdzie absorpcja technologii odgrywa decydującą rolę w wspieraniu się na szczeble poziomu zaawansowania technologicznego

kraju, oczywiście w tych dziedzinach w których jest ona możliwa (z pewnością rozwój telefonii trzeciej generacji w Polsce: świadczenie usług UMTS miało się rozpocząć 1 stycznia 2003 roku, technika pakietowa GPRS, wkrótce ma zostać wprowadzony EDGE, który zwiększy prędkość transmisji jeszcze trzykrotnie - utrudni słabo lub niewystarczająco rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna). Aktywizacji aliansów należy się spodziewać w sektorach silnie zmonopolizowanych.

Ponieważ jednym z celów tego artykułu jest ustalenie typu aliansu pomiędzy Optimusem i Compaqiem warto w tym miejscu krótko scharakteryzować występujące w literaturze rodzaje aliansów strategicznych. Do typowych form aliansu zalicza się⁷:

- **alianse komplementarne**, które powstają w oparciu o możliwość wykorzystania swoich kompetencji i udziałów w zróżnicowany (uzupełniający się) sposób, np.: produkcją produktu zajmuje się dane przedsiębiorstwo podczas gdy jej sprzedażą (dystrybucją) inne o wyspecjalizowanych umiejętnościach. Przy czym oferowane przez jednego z partnerów produkty nie powinny być konkurencyjne w stosunku do pozostałej oferty partnera, który zajmuje się ich sprzedażą. Ta forma aliansu ułatwia partnerom wejście na nowe rynki;
- **ścisła integracja** – polega na wytwarzaniu np. podzespołów w ramach wyodrębnionego stadium procesu produkcyjnego. Głównym celem tej współpracy jest uzyskanie korzyści skali, którą znacznie łatwiej jest wtedy uzyskać. Wyprodukowane podzespoły stają się częścią finalnego wyrobu każdego z partnerów, które są przedmiotem sprzedaży na rynku. Tu stopień konkurencji pomiędzy partnerami może być znaczący ze względu na substytucyjność oferty. Dlatego tak rozumiana integracja może ograniczać się do podejmowania wspólnie działań w zakresie badań i rozwoju, ewentualnie produkcji. Celem integracji nie jest pozyskiwanie nowych rynków, a raczej obniżenie kosztów poprzez możliwość wykorzystania wspólnych zasobów (niematerialnych, finansowych, rzeczowych, itp.);
- **alianse addytywne** – przedsiębiorstwa o podobnych umiejętnościach prowadzą działalność badawczo-rozwojową, wytwarzają i sprzedają produkty w celu uzyskania dużej skali produkcji. Podział zadań odbywa się w oparciu o posiadane kompetencje każdego z partnerów. W aliansie addytywnym istnieje ryzyko wystąpienia silnej konkurencji, która ze względu na jego efektywność powinna być ograniczona w stopniu umożliwiającym skuteczne jego funkcjonowanie (osiągnięcie efektu specjalizacji i krzywej doświadczenia).

□ ANALIZA ZWIĄZKU KOOPERACYJNEGO POMIĘDZY FIRMAMI OPTIMUS I COMPAQ

Sektorem w Polsce, w którym również należy spodziewać się wzmożonych działań przedsiębiorstw w kierunku zawiązywania aliansów strategicznych jest sektor IT. Pogłębiająca się od kilku ostatnich lat stagnacja w tym sektorze, stopniowy spadek liczby sprzedanych komputerów, obecność na rynku coraz większej liczby firm zagranicznych - wszystko to przyczyniło się z jednej strony do zaostrenia walki konkurencyjnej w tym sektorze, a z drugiej wytworzyło korzystny klimat pod procesy konsolidacji. Przełomowym rokiem dla firm krajowych okazał się rok 2000, w którym to roku zaczęły się sprawdzać powoli prognozy o nadchodzącej dominacji międzynarodowych firm nad lokalnymi producentami komputerów. W tym roku po raz pierwszy znacznie wzrósł w ogólnej sprzedaży komputerów udział zagranicznych producentów komputerów markowych.

⁷ Szerzej na temat zobacz: Strategor, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 244-249 oraz Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1996.

Producenci ci w tym okresie czasu sprzedali w Polsce o około 40 tys. komputerów więcej niż producenci krajowi.

Będący do tej pory niekwestionowanym liderem na rynku IT w Polsce Optimus systematycznie zaczął tracić swój udział w rynku głównie na rzecz dużych, międzynarodowych firm zagranicznych. O ile w 1998 r. sprzedaż komputerów przez firmę Optimus wyniosła jeszcze 102 tys. sztuk, o tyle w 1999 r. spadła ona do 91 tys. sztuk, by w 2001 r. osiągnąć poziom 65 434 tys. sztuk. W tym samym czasie sprzedaż komputerów największego rywala Optimusa, firmy Compaq wyniosła w 1998 r. 34,7 tys. sprzedanych komputerów, w 1999 r. 59 tys. sztuk, a w 2001 r. osiągnęła poziom 71 775 tys. Również sam Compaq czuł za sobą „oddech” konkurencji, głównie za sprawą firmy IBM, której sprzedaż samych komputerów na rynku polskim systematycznie zaczęła rosnąć z 28 tys. w 1998 r. do 52 tys. w 2000 r.

W atmosferze zaostrzającej się konkurencji w sektorze IT w Polsce, Optimus chcąc wzmocnić swoją pozycję na rynku, podjął kroki w kierunku nawiązania współpracy ze swoim największym rywalem – firmą Compaq. 3 kwietnia 2001 r. obie firmy podpisały list intencyjny, który miał być podstawą budowy związku kooperacyjnego w formie aliansu strategicznego. Żeby zrozumieć dlaczego właśnie akurat te dwie firmy – Optimus i Compaq, jako jedne z pierwszych na krajowym rynku IT, zaczęły współdziałać ze sobą, konieczne jest scharakteryzowanie obu partnerów, wskazanie ich mocnych i słabych stron i na tej podstawie zidentyfikowanie obszarów współdziałania oraz korzyści, jakie mogłyby wynieść w przyszłości obie firmy.

□ CHARAKTERYSTYKA FIRM OPTIMUS S.A. I COMPAQ COMPUTER CORPORATION

Założona w 1988 r. firma Optimus S.A. jest największą krajową firmą z sektora IT na polskim rynku. Ta nowosądecka firma, zajmująca się początkowo jedynie składaniem sprzętu komputerowego, konsekwentnie poszerzała swój zakres działalności dążąc do stworzenia kompleksowej oferty rozwiązań opartych na synergii oferowanych produktów i usług internetowo-informatycznych. Obok produkcji komputerów i urządzeń elektronicznych w których Optimus bardzo szybko stał się prawdziwym liderem na polskim rynku, firma jest obecnie także dostawcą rozwiązań internetowo-informatycznych w takich dziedzinach jak m. in.: integracja systemów, projekty e-commerce, oprogramowanie internetowe, internetowe systemy finansowe.

Do Grupy Kapitałowej Optimus należy 29 spółek zależnych, w tym m. in.:

- Onet.pl S. A. – spółka prowadząca najpopularniejszy polski portal internetowy, dysponujący blisko 45 – procentowym udziałem w rynku;
- Doctor Q – lider na rynku w zakresie internetowych transakcji finansowych;
- EMarket – największy w Polsce sklep internetowy;
- Optimus Lockheed Martin ITG – dostawca zaawansowanych systemów informatycznych;
- Optimus IC S.A. – spółka zajmująca się projektowaniem i produkcją nowoczesnych urządzeń elektronicznych i fiskalnych w oparciu o własne rozwiązania technologiczne.

Obecnie Optimus wciela w życie nową strategię rozwojową, przewidzianą na lata 2001-2003, dzięki której odzyska poprzez radykalne zmiany organizacyjne przejrzystość funkcjonowania, a przede wszystkim efektywność niezbędną do osiągnięcia dobrych wyników finansowych. Służyć temu będzie wydzielenie w procesie podziału na giełdzie dobrze rozwiniętej, bardzo wartościowej (o ile nie najbardziej) części grupy – portalu Onet.pl wraz z inną spółką zależną grupy – DRQ. Spółka ta, posiadająca dobrą pozycję rynkową w

działalności e-finance, wzmocni stabilność portalu. Zdaniem Zarządu spółka portalowa powinna się rozwijać synergicznie w obrębie grupy medialnej. Radykalnym zmianom strukturalnym ulegnie część technologiczna Optimusa. Wydzielone zostaną z niej, w postaci trzech spółek zależnych, spójne działalności:

1. Serwis, dystrybucja i produkcja komputerów, sprzętu komputerowego oraz oprogramowania.
2. Sprzedaż bezpośrednia do klientów końcowych (pierwsza spółka nie będzie jej prowadzić).
3. Realizacja dużych projektów informatycznych oraz działalność związana z szyfrowaniem i ochroną danych.

Dzięki tym zmianom uporządkowana zostanie działalność całej grupy Optimus, zwiększy się elastyczność jej działania, reagowania na zmiany zachodzące na rynku.

Obok realizacji wyżej wymienionej strategii, Optimus szuka także innych możliwości wzmocnienia swojej pozycji na rynku, chociażby poprzez porozumienie z firmą Compaq w kwestii zawiązania aliansu strategicznego, czy nawiązanie współpracy z duńską firmą Dmdata, liderem w dziedzinie profesjonalnych usług outsourcingowych IT. Obecną sytuację firmy Optimus w zakresie jego potencjału i słabych stron obrazuje poniższa tablica:

Tablica 2. Mocne i słabe strony Optimusa

Mocne strony firmy Optimus	Słabe strony firmy Optimus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ugruntowana, silna marka ▪ duży udział w rynku ▪ pozycja lidera na polskim rynku IT ▪ wieloletnie doświadczenie ▪ wykwalifikowana kadra pracownicza ▪ wysoka jakość świadczonych usług potwierdzona uzyskaniem certyfikatów jakości ISO 9000 ▪ rozbudowane kanały dystrybucji ▪ ugruntowana współpraca ze znanymi firmami tj. Microsoft, Intel, Lexmark, Hewlett-Packard, Toshiba ▪ przejrzysta, ambitna strategia rozwojowa firmy ▪ nowoczesne linie produkcyjne ▪ zaplecze kapitałowe BRE Banku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ złożona, mało klarowna struktura firmy ▪ stosunkowo wysokie ceny produktów i usług firmy ▪ słabnące wyniki sprzedaży ▪ uboga oferta dla użytkowników "enterprise"

Źródło: *opracowanie własne*

Potencjalny partner Optimusa, Compaq Computer Corporation – to z kolei firma znajdująca się wśród stu największych firm świata. Powstała ona w 1982 r. i jest drugą co do wielkości firmą komputerową na świecie, a także największym dostawcą komputerów osobistych. Compaq opracowuje i oferuje na rynku sprzęt komputerowy, oprogramowanie, rozwiązania i usługi informatyczne najwyższej jakości, produkty sieciowe i komunikacyjne, komputery kieszonkowe, przenośne i osobiste. Swoją bogatą, kompleksową ofertę firma Compaq kieruje przede wszystkim do małych i dużych firm, instytucji sektora bankowego, ubezpieczeń, telekomunikacji i przemysłu.

W 1998 r. poprzez fuzję z firmą Digital Equipment Corporation, Compaq poszerzył swoją ofertę między innymi o serwery oparte na architekturze procesora Alpha, specjalistyczne systemy business – critical Open VMS, usługi integracji systemów i sieci.

Compaq posiada czołową pozycję na światowym rynku serwerów. W 2000 r. jego udział na tym rynku osiągnął 27,1 %. Serwery tej firmy zwyciężają we wszystkich niemalże testach wydajności pozostawiając rywali daleko w tyle. Zgodnie z najnowszymi wynikami badań firmy Newton-Evans Research Co. Inc., systemy działające na serwerach firmy Compaq kontrolują prawie 2/3 światowych dostaw energii elektrycznej. Również sektor finansowy w dużej mierze bazuje na technologii firmy Compaq. Serwery „Himalaya” tej firmy zwykle obsługują finansowe transakcje w tym: 95% transakcji związanych z papierami wartościowymi, 80% transakcji bankomatowych, czy chociażby 66% transakcji związanych z obsługą kart kredytowych.

W Polsce Compaq rozpoczął działalność w 1993 r. Należy on do czołowych firm integracyjnych na rynku krajowym. Zajmuje się ponadto sprzedażą swoich produktów przygotowanych specjalnie na rynek polski, a także świadczy usługi serwisowe. Pod względem ilości sprzedanych komputerów w Polsce, Compaq zajmuje drugą pozycję na rynku, po Optimusie. Sytuację firmy Compaq poprzez zestawienie jej mocnych i słabych stron obrazuje poniższa tablica:

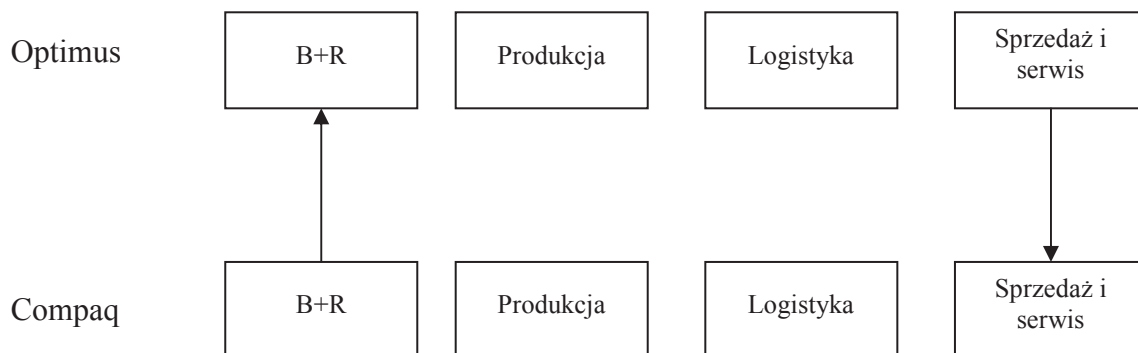
Tablica 3. Mocne i słabe strony Compaq

Mocne strony firmy Compaq	Słabe strony firmy Compaq
<ul style="list-style-type: none"> ▪ druga co do wielkości firma komputerowa na świecie ▪ wysoki udział sprzedanych komputerów w Polsce ▪ silna, uznana na całym świecie marka ▪ wysoce zaawansowane technologie ▪ wysoka jakość produktów i świadczonych usług ▪ wieloletnie, międzynarodowe doświadczenie ▪ wykwalifikowana, profesjonalna kadra ▪ wysokie nakłady na B+R ▪ silna pozycja w segmencie dużych firm oraz organizacji rządowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ słabo rozwinięta sieć dystrybucji w Polsce ▪ stosunkowo wysokie ceny oferowanych usług i produktów ▪ słabo rozwinięta sieć usług serwisowych w Polsce ▪ słaba znajomość realiów rynku IT w Polsce

Źródło: opracowanie własne

Analizując mocne i słabe strony Optimusa oraz Compaq można wnioskować, iż związek pomiędzy nimi mógłby być związkiem wzajemnego uzupełniania się tych firm. Można bowiem zidentyfikować obszary działalności, które są lepiej rozwinięte u jednego partnera a gorzej u drugiego. W drodze aliansu pomiędzy tymi firmami mogłoby zatem dojść do wzmocnienia słabszych dziedzin działalności jednego partnera lepiej rozwiniętymi obszarami drugiego uczestnika omawianego związku. Obrazowo zakreślając taki obszar współdziałania obu firm, można tutaj posłużyć się łańcuchem wartości Portera i przeanalizować omawiane dziedziny działalności dwóch firm poprzez pryzmat poszczególnych ogniw w łańcuchu wartości jednej i drugiej firmy (rys. 2):

Rysunek 2. Łańcuch wartości firmy Optimus i Compaq



Źródło: opracowanie własne

Jedną z ważniejszych dziedzin działalności, nierówno rozwiniętą u obu parterów jest sieć dystrybucji i obsługi serwisowej - bardzo dobrze rozwinięta u Optimusa i znacznie słabiej rozbudowana przez firmę Compaq. Drugim takim obszarem uzupełniania może być sam potencjał technologiczny, gdzie z kolei firma Compaq ma lepiej rozwiniętą działalność w zakresie badań i rozwoju, dysponuje większymi możliwościami w tej dziedzinie, większymi środkami finansowymi, które może przeznaczyć na badania i rozwój. W analizowanym przypadku słabsze ogniwo w łańcuchu wartości Optimusa jakim jest B+R zostałyby wzmocnione dobrze rozwiniętym ogniwo tej samej funkcji Compaq, a z kolei słabe ogniwo sprzedaży i serwisu w łańcuchu wartości Compaq zostałyby wzmocnione ogniwo tego samego typu dobrze rozwiniętym przez firmę Optimus.

Wymienione obszary można zdecydowanie zaliczyć do kluczowych czynników sukcesu w sektorze IT w Polsce, decydują one o pozycji i przewadze konkurencyjnej na tym rynku.

Analizując łańcuch wartości firmy Optimus oraz Compaq, warto podkreślić, że w tradycyjnym ujęciu koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa szukają m. in. wzmocnienia swoich słabych stron poprzez wchodzenie w powiązania kooperacyjne z partnerami umiejscowionymi z przodu i z tyłu w szerszym łańcuchu wartości sektora (czyli z dostawcami i nabywcami). Natomiast w omawianym przypadku to sami konkurenci, jakimi są Optimus i Compaq, w drodze aliansu strategicznego mogliby poszukać możliwości wzmocnienia swoich słabych ogniw w łańcuchu wartości.

Obie firmy zdając sobie sprawę z korzyści jakie mogłyby odnieść współdziałając ze sobą, podpisały wstępne porozumienie o współpracy w następujących obszarach:

- dystrybucji na polskim rynku produktów i technologii firmy Compaq poprzez kanały sprzedaży firmy Optimus,
- obsługi serwisowej sprzętu firmy Compaq oraz jego instalacji,
- wspólnego prowadzenia dużych projektów i przedsięwzięć informatycznych na terenie Polski oraz inwestycji kapitałowych Compaq do powołanej przez Optimus spółki Xtrade zajmującej się transakcjami elektronicznymi B2B.

Firmy zamierzały współpracować w dystrybucji produktów Compaq z linii desktopów, komputerów przenośnych, serwerów oraz produktów z nimi związanych poprzez dobrze rozbudowane kanały dystrybucji pośredniej Optimusa na terenie kraju. Do tej pory firma Compaq musiała korzystać z usług dystrybucyjnych takich firm jak: ABC data sp.z o. o. , ST Group S.A., Tech Data Polska Sp. z o. o., i Techmex S.A., które nie posiadają tak dobrze rozwiniętej sieci dystrybucji jaką ma Optimus.

Na mocy umowy serwisowej podpisanej z Compaqiem (druga umowa po podpisanej wcześniej umowie dystrybucyjnej) Optimus uzyskał status Autoryzowanego Partnera Serwisowego. W myśl tej umowy spółka Optimus w swojej sieci serwisowej miała świadczyć usługi naprawy i konserwacji sprzętu Compaq. Optimus obecnie pozytywnie zakończył proces akredytacji serwisowej po przeprowadzonym przez Compaq przeglądzie kwalifikacyjnym, stanowiącym konieczny warunek nawiązania współpracy serwisowej. Usługami serwisowymi mają być objęte przede wszystkim komputery osobiste, serwery, komputery przenośne i stacje robocze.

W większych projektach i przedsięwzięciach informatycznych, które mają być dopiero przeprowadzane, firmy miały współpracować dla uzyskania większej efektywności i konkurencyjności. Wykorzystać miały do tego najnowocześniejszą technologię Compaq i zaplecze infrastrukturalne Optimusa.

Firma Compaq planowała także współpracować z Optimusem w bardzo obiecującym przedsięwzięciu jakim jest Xtrade - spółka powstała przy zaangażowaniu Optimusa, BRE Banku, oraz Commerce One Inc. Udział nowego partnera w tym przedsięwzięciu miał sprowadzać się przede wszystkim do projektowania i dostaw rozwiązań informatycznych, a także integracji oraz outsourcingu usług teleinformatycznych. O inwestycji firmy Compaq w tą spółkę przesądziła, obok ogólnie pozytywnej oceny segmentu, wysoka ocena zespołu realizującego przedsięwzięcie i bardzo atrakcyjne perspektywy rozwoju tego projektu. Przedmiotem spółki Xtrade jest bowiem rozwój handlu elektronicznego w Polsce przy użyciu platformy handlu elektronicznego B2B (bussines – to – bussines) budowanej w oparciu o światowy standard technologiczny i ofertę usługową, kierowaną do przedsiębiorstw we wszystkich segmentach rynku. Powstanie takiej platformy umożliwi świadczenie usług w zakresie transakcji elektronicznych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz tworzenie giełd branżowych. Możliwe będzie także podłączenie giełd elektronicznych innych podmiotów i włączenie ich do ogólnoświatowego rynku handlu elektronicznego B2B (tzw. Global Web Association, która łączy obecnie 32 podobne platformy na całym świecie.). Uczestnictwo w handlu tego typu generuje bardzo duże oszczędności – redukcję kosztów administracyjnych i przetwarzania danych nawet do 80%, czy kosztów zakupu towarów rzędu 5 – 15 %.

□ PRZEWIDYWANE KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE WSPÓLPRACY

Za główne korzyści płynące z nawiązania współpracy pomiędzy obiema firmami można uznać:

- umocnienie ich pozycji na polskim rynku IT w stosunku do rywali krajowych i zagranicznych,
- obniżenie kosztów działalności chociażby poprzez unikanie dublowania mocy produkcyjnych poprzez dzielenie się kanałami zbytu, czy szerokim asortymentem produkcji,
- zwiększenie konkurencyjności oraz jakości usług dla dotychczasowych i nowych klientów obu firm, poszerzenie asortymentu produktów,
- zdobycie wiedzy, dostępu do zasobów i technologii, pozyskanie umiejętności i doświadczenia partnera,
- rozłożenie ryzyka w zakresie prowadzenia dużych projektów i inwestycji na rynku IT.

Dzięki nawiązaniu współpracy z firmą Compaq, Optimus mógłby poszerzyć swój asortyment sprzedawanych produktów o produkty skierowane do nowej grupy klientów z segmentu „enterprise”. W przypadku Optimusa dotychczasowy bowiem jego portfel produktów skupiony był wokół segmentu użytkowników domowych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Istniała natomiast luka asortymentowa jeśli chodzi o pozycje skierowane do użytkowników typu „enterprise”, czyli dużych firm oraz agencji rządowych i zamówień publicznych. W obsłudze tego segmentu z kolei wyspecjalizował się Compaq, posiadający stosunkowo bogatą ofertę skierowaną na zaspokojenie potrzeb tego typu użytkowników, głównie poprzez linie komputerów Deskpro EN, czy Deskpro EN SFF. Oczywiście trzeba tutaj zaakcentować fakt, iż Optimusowi zależało na włączeniu do swojej oferty tylko produkty Compaqa skierowane do segmentu „enterprise”, natomiast nie produktów ściśle konkurujących z produktami Optimusa w tych samych segmentach, czyli w obszarze użytkowników domowych oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

Ułatwienie w tym przypadku Compaqowi dojścia do segmentów klientów obsługiwanych przez Optimusa w ramach jego własnej sieci sprzedaży, jak najbardziej nie leżało w interesie samego Optimusa. W rezultacie tak zakreślonej współpracy ze stabilnym, silnym i sprawdzonym przez samych klientów potentatem z branży IT, jakim jest niewątpliwie Compaq, nastąpiłoby uzupełnienie oraz poszerzenie asortymentu Optimusa. Dzięki temu jego portfel produktowy będzie bardziej kompletny i zróżnicowany, co obrazują poniższe tabele:

Tabela 1. Linie komputerów Optimus

Ceny netto	Home/ Home Office	SMB	Enterprise
Pow. 5000 zł	Prestige Power	Prestige Biznes	
3000 zł - 5000 zł	Young		
Pon. 3000 zł	Bestseller Optitech	Optibox	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy

Tabela 2. Linie komputerów Compaq

Ceny netto	Home/ Home Office	SMB	Enterprise
Pow. 5000 zł	Presario		Deskpro EN
3000 zł - 5000 zł		Deskpro EX	Deskpro EN SFF
Pon. 3000 zł	Prosignia		

Źródło: jw.

Tabela 3. Linie komputerów Optimus i Compaq - oferta komplementarna

Ceny netto	Home/ Home Office	SMB	Enterprise
Pow. 5000 zł	Prestige		Deskpro STD
3000 zł - 5000 zł	Young	Deskpro EX	Deskpro EN SFF
Pon. 3000 zł	Bestseller	Optibox	
	Optitech		

Źródło: jw.

Uczestniczenie we wspólnych projektach i przedsięwzięciach informatycznych oraz połączenie sił w opracowywaniu nowych systemów informatycznych pozwoliłoby obu firmom zwiększyć zakres działania poprzez tworzenie większych, bardziej kompleksowych projektów wymagających większych nakładów inwestycyjnych. Z drugiej strony zmniejszyłoby ryzyko przeprowadzenia takiego projektu poprzez rozłożenie kosztów związanych z projektem między obu partnerów. Nastąpiłoby również, w wyniku połączenia wspólnych zasobów obu firm, skrócenie czasu zrealizowania danego projektu, co odgrywa niebagatelną rolę w sektorze IT.

Compaq uzyskałaby w wyniku omawianego związku dostęp do kanałów dystrybucyjnych Optimusa, co pozwoliłoby mu obniżyć koszty jego działalności na rynku, jak również zwiększenie samej sprzedaży poprzez większą dostępność produktów tejże firmy na rynku, wynikającą z bardzo dobrze rozwiniętej sieci dystrybucyjnej Optimusa. Dzięki temu rozwiązaniu Compaq zaoszczędziłby środki finansowe i czas niezbędny na zbudowanie takiej sieci. Trzeba przy tym nadmienić, iż takie posunięcie Compaqa jest charakterystyczne dla firm zagranicznych, które poprzez współdziałanie z silnym, lokalnym partnerem mają ułatwione wejście, funkcjonowanie na rynku i ewentualne wyjście z rynku.

Pomiędzy obiema firmami nastąpiłby transfer technologii, umiejętności i wiedzy o rynku. Compaq mógłby korzystać z doświadczenia Optimusa i jego doskonałej znajomości realiów polskiego rynku IT, natomiast Optimus uzyskałby dostęp do zaawansowanych technologii Compaqa. Zyskałby tym samym szansę zmniejszenia luki technologicznej i organizacyjnej. Wszystko to wzmocniłoby jeszcze bardziej pozycję obu firm na rynku. Ważną korzyścią uczestniczenia obu firm w aliansie mogła być ponadto możliwość lepszego poznania swojego konkurenta-partnera niejako od wewnątrz, poznania jego strategii, silnych i słabych stron. Dzięki temu aliansowi Optimus mógłby poznać, przynajmniej częściowo kulturę, mechanizm funkcjonowania organizacji jaką jest Compaq i wykorzystać jego rozwiązania stosowane w zarządzaniu. Z drugiej strony Compaq mógłby uzyskać od Optimusa informacje na temat rynku lokalnego, jego specyfiki oraz preferencji potencjalnych klientów. Oczywiście trzeba pamiętać o tym, że wszystko to odbywałoby się w ograniczonym zakresie realizowanych wspólnie przedsięwzięć i celów. Firmy te nadal funkcjonują w obszarze nie objętym porozumieniem, pozostają konkurentami i wyjawienie partnerowi zbyt dużo informacji, wiedzy, technologii nie leżało by oczywiście w interesie żadnej z firm.

□ WNIOSKI KOŃCOWE

Współdziałanie opisanych firm niewątpliwie przyczyniłoby się do wzajemnego uzupełniania się ich pod względem kluczowych kompetencji tj. zasoby wiedzy i technologii, czy kanały dystrybucji i serwisu. Współpraca ta w dłuższym okresie czasu zaowocowałaby znacznym wzmocnieniem potencjału obu firm, synergią strategiczną. Korzyści wyniesione ze współpracy obu firm byłyby większe niż samodzielne ich funkcjonowanie na rynku, co obrazowo przedstawia równanie synerгии $2 + 2 = 5$. Synergia miałaby pozytywny wpływ na realizowane przez te firmy strategie działania na rynku. W rezultacie niej doszłoby bowiem do zwiększenia sprzedaży i obniżenia kosztów działania na rynku obu partnerów, polepszenia

jakości produkowanych i sprzedawanych produktów, oraz zwiększenia samego potencjału technologicznego (rys. 3):

Rysunek 3. Synergia strategiczna aliansu Optimusa i Compaq

Działania Strategie	Compaq		Optimus	
	Poszerzenie oferty skierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw	Uzyskanie dostępu do dobrze rozbudowanych kanałów dystrybucji i serwisu	Poszerzenie oferty skierowanej do dużych przedsiębiorstw	Uzyskanie dostępu do zaawansowanych technologii
Zwiększenie sprzedaży	+	++	+	
Obniżenie kosztów		++		++
Polepszenie jakości produktów				+
Zwiększenie potencjału technologicznego	+		+	++

Wpływ działania na synergię:

+ zależność silna

++ zależność bardzo silna

Źródło: opracowanie własne

Analizując potencjalny związek kooperacyjny można stwierdzić, iż byłby on formą aliansu strategicznego komplementarnego, polegającego na wymianie „czegoś za coś”, a więc dostępu do rynku w zamian za uzupełniającą się ofertę produktową. Zaletą tego rodzaju aliansu jest to, iż produkt wprowadzany przez jednego z partnerów na rynek kanałami dystrybucyjnymi drugiego partnera nie jest ściśle konkurencyjny wobec produktów tegoż właśnie partnera. Linie komputerów Optimusa są skierowane głównie do użytkowników domowych, małych i średnich przedsiębiorstw, natomiast oferta Compaq kierowana jest na zaspokojenie potrzeb głównie dużych przedsiębiorstw oraz instytucji sektora publicznego. Produkty Compaq wprowadzane na rynek poprzez sieć sprzedaży Optimusa nie byłyby bezpośrednio konkurencyjne z produktami Optimusa w tych samych segmentach.

W świetle powyższych rozważań należy stwierdzić, iż:

- powstały związek trwałby tak długo jak długo obaj partnerzy czerpaliby korzyści z funkcjonowania tego związku;
- w dłuższym okresie czasu istniałoby niebezpieczeństwo umyślnego umocnienia się jednego z partnerów kosztem drugiego. Nasuwa się tutaj analogia z „Koniem Trojańskim” – Compaq mógłby wykorzystać Optimusa jedynie jako narzędzie umocnienia się i zwiększenia swego udziału na rynku lokalnym, przeniknięcia do segmentów rynku w których Optimus był do tej pory liderem. Wymagałoby to po części zdobycia umiejętności partnera, zbudowania własnej, dobrze rozwiniętej sieci dystrybucyjnej i serwisowej, bądź co jest bardziej prawdopodobne, wykorzystanie do tego celu innych firm;

- pewnym zabezpieczeniem ze strony Optimusa byłoby niewątpliwie jeszcze większe rozbudowanie swojej sieci dystrybucyjnej i serwisowej, ewentualnie przejęcie innych firm dystrybucyjnych, poprzez które Compaq do tej pory sprzedawał swój sprzęt, dzięki czemu wzrosłaby siła przetargowa Optimusa. Niestety, zapewne ta obawa Optimusa związana z tym, że mógłby być on wykorzystany jedynie jako swoista „furtka” do umocnienia pozycji Compaqa na rynku krajowym sprawiła, że dalsza współpraca i perspektywa rozwoju dobrze rokującego na przyszłość aliansu stanęła pod znakiem zapytania. Nie doszło bowiem do podpisania kolejnych dwóch z planowanych czterech umów związanych z budowaniem współpracy obu firm.

Powyższy przykład wskazuje potencjalne obszary współpracy innym polskim firmom, nie tylko z sektora IT, które chciałyby w przyszłości zawrzeć tego typu związek kooperacyjny, przy założeniu równego traktowania partnera krajowego przez firmę zagraniczną. Niemniej jednak w warunkach polskich ta forma współpracy niesie z sobą pewne zagrożenia. Przede wszystkim możliwość wykorzystania partnera krajowego przez zagranicznego kooperanta, umocnienia jego pozycji rynkowej oraz pozyskania jednostronnych korzyści.

Literatura:

1. Allaire Y., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000
2. Brzeziński P., *Joint venture jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 11/2000, s. 9-12
3. Cygler J., *Alianse strategiczne w teorii kosztów transakcyjnych*, „*Przegląd Organizacji*” 1/2000
4. Drucker P.F., *The futures that have already happened*, „*The Economist*” October 21, 1989, s. 19-24
5. Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996
6. Gawinecki M., Grudzewski W., Rogowski W., *Alianse strategiczne w warunkach polskich*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 3/2000
7. Jadczyk A., *Compaq liderem polskiego rynku PC w 2001r.*, „*Computerworld*” 01/2002
8. Jasiński A.H., *Działalność innowacyjna w firmach Foton, Cerad i Dosorex*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2/1998, s. 21-22
9. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, UŁ, Łódź 2000
10. Kotler P., *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodów*, PSB, Kraków 1997, s. 430-441
11. Mucha B., Witkowski J., *Współdziałanie logistyczne małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 5/2000, s. 24-26
12. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa 2000
13. Pajewska R., *Sojusz międzysektorowy na przykładzie porozumień bankowo - ubezpieczeniowych. Porównanie doświadczeń polskich z zachodnimi*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2/2000
14. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. Lichtarski J., AE, Wrocław 1999, s. 357-372
15. Prahalad CK, Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „*Harvard Business Review*”, May-June 1990
16. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997
17. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999
18. *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 1006
19. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2000, s. 597
20. Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002

21. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, UŁ, Łódź 1999, s. 127
22. Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999
23. Woliński T., *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i kierowanie” 2/2000

STRESZCZENIE

Niniejszy referat jest próbą scharakteryzowania aliansu strategicznego na przykładzie krajowego przedsiębiorstwa z zagranicznym kooperantem. Analizie poddano obszar kooperacji, wkład poszczególnych partnerów we współpracę, a także potencjalne korzyści i zagrożenia płynące z tej formy kooperacji. Referat został podzielony na część teoretyczną i empiryczną. W części teoretycznej autorzy zdefiniowali pojęcie kooperacji, jej formy i obszary, procedurę budowy związku kooperacyjnego, jak również korzyści i zagrożenia kooperacji. Scharakteryzowano także alianse strategiczne w Polsce i w świecie, ze szczególnym uwzględnieniem różnych przesłanek podejmowania współpracy w tej formie. W odniesieniu do teoretycznych rozważań autorzy przedstawili potencjalny alians strategiczny pomiędzy Compaqiem a Optimusem. Scharakteryzowano obie firmy, obszary potencjalnej współpracy oraz rysujące się korzyści i zagrożenia dla obu firm. W uwagach końcowych określono rodzaj aliansu oraz możliwe perspektywy rozwoju tego związku, który w konsekwencji nie został zawarty.

SUMMARY

This paper aims to characterize a strategic alliance between a domestic company and a foreign collaborator. The scope of analysis involves the area of cooperation, the input of particular partners into cooperation and also potential benefits and threats proceeding from such a form of cooperation. The paper has been separated into theoretical and empirical sections. In the theoretical section the authors define the concept of cooperation, its form and scope, the construction process of a cooperative relationship, as well as benefits and threats of cooperation. This discussion also covers strategic alliances in Poland and abroad with special emphasis on various motives for such cooperation. These theoretical considerations have been supplemented with a description of a potential strategic alliance between Compaq and Optimus. This concentrates on the characteristics of both companies, areas of potential cooperation, and resulting benefits and threats for both companies. Final remarks define the development prospects of the alliance that has so far failed to be formed.