

Bartosz Boćko*

**PRZYCZYNEK DO BADANIA KONCEPCJI OPARTYCH
NA POZNANIU I ZROZUMIENIU ISTOTNYCH
CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH ALIANSE
STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW**

**A CONTRIBUTION TO RESEARCH ON THE LEARNING
AND UNDERSTANDING CONCEPTIONS OF THE
FUNDAMENTAL FACTORS OF A STRATEGIC ALLIANCE**

Summary

The article presents various, major theoretical perspectives in following disciplines or sub-disciplines: economy, organization, sociology, law, mathematics, finance and marketing analyzing their role in strategic alliance aspect. Theoretical explanation for cooperative strategy (strategic alliance) will be shown through transaction cost theory, resource-based theory, agency theory, game theory, resource dependence theory, relational contract theory, organizational learning theory, social network theory.

1. Uwagi wstępne

Podjęcie tematu zostało zainspirowane badaniami prowadzonymi w ośrodkach naukowych w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Hiszpanii, Niemczech oraz w Wielkiej Brytanii. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: na ile istniejące teorie organizacji wyjaśniają potrzebę, przyczynę utworzenia aliansu strategicznego i opisują zdarzenia z tym związane?

Jednym z najważniejszych trendów w światowym przemyśle w ostatnich 25 latach był wzrost znaczenia powiązań pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami [R. M. Grant, Ch. Baden-Fuller 2004, s.61]. Największe organizacje otworzyły się na zewnątrz poprzez outsourcing i dywestyacje wybranych, nie związanych z podstawową działalnością aktywów. W tym samym czasie, aby

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

przyspieszyć swój rozwój przedsiębiorstwa rozpoczęły działania na rzecz zawierania aliansów strategicznych. Owe powiązania w formie aliansu strategicznego nie zostały w pełni zdefiniowane ani jako formalny kontakt, ani w postaci formy własności. W rezultacie relacje kooperacyjne pomiędzy podmiotami są określane jako powiązania pośrednie albo hybrydowe [B. Borys, D. B. Jemison 1989, s.234]. Niniejsza praca jest poświęcona prezentacji wybranych głównych teorii organizacji, które mogą przybliżyć przyczyny powstawania i funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa rozwijającego się poprzez alians strategiczny.

W pierwszej części artykułu autor zaprezentuje wybrane teorie i koncepcje rozwoju organizacji dotychczas analizowane przez międzynarodowe instytucje badawcze, aby w drugiej części zebrany materiał przedstawić w formie empirycznej poprzez przyporządkowanie wybranych aliansów strategicznych odpowiednim teoriom organizacyjnym.

2. Budowa powiązań kooperacyjnych

Zawijazywanie porozumień o charakterze strategicznym z mocnymi organizacjami o ugruntowanej reputacji jest rozwiązaniem skorelowanym dodatnio ze zmianą wartości ich akcji na giełdach i ograniczeniem niepewności (ryzyka) klientów (akcjonariuszy) tych przedsiębiorstw [M. B. Houston 2003]. Jest to rozwiązanie bardziej bezpieczne (mniej ryzykowne) niż prowadzenie działalności na własną rękę. Pomimo faktu, iż badania polskie nadal wykazują [A. K. Koźmiński 2005], że podmioty krajowe wolą rozwiązywać swoje problemy samodzielnie, prowadzić badania w ramach własnych laboratoriów, to wydaje się niemożliwe, aby w przyszłości można było uniknąć wejścia w alians strategiczny .

Poprawa efektywności zarządzania aliansem strategicznym wiąże się z poznaniem przyczyn, dla których został on zawijazywany. W tabeli 1 autor dokonał prezentacji wybranych teorii i koncepcji wraz z odniesieniem się do poszczególnych autorów podejmujących ten temat.

Tabela 1. Prezentacja teorii

Teoria kosztów transakcyjnych
Teoria kosztów transakcyjnych O. Williamsona traktuje o strategii kooperacji. Celem firmy realizującej rozwój poprzez kooperacje jest obniżanie kosztów transakcji w zakresie: kosztów negocjacji, wymiany, kosztów gwarancji, zgodności systemów, systemów zarządzania i monitorowania transakcji. Teoria jest najczęściej wykorzystywana do opisu przyczyn, dla których przedsiębiorstwa zawierają alians wchodząc na nowe zagraniczne rynki. Dotyczy ona decyzji podejmowanych przez zarządzających w zakresie: czy działać samodzielnie i pozyskiwać zasoby na własną rękę, czy szukać ich na zewnątrz? (tu: poprzez alians strategiczny). Alians strategiczny był analizowany przez pryzmat teorii kosztów transakcyjnych przez: J. Kim, J. T. Mahoney 2007; R. Agarwal, R. Croson, J. T. Mahoney 2007; F. G. Gómez, M. J. Donate Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; G.P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2004; M. de Rond 2003; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998; R. Gulati, H. Singh 1998.
Teoria zasobowa
Istniejące ograniczenia firm w zakresie dostępu do zasobów, które są rzadkie, nietransferowalne, nieodtwarzalne, mogą zostać pokonane poprzez szczególne układy kooperacyjne – aliansy strategiczne, dzięki którym firmy nieposiadające rzadkich zasobów mogą z nich korzystać za pośrednictwem swoich partnerów. Dodatkowym atutem firmy jest posiadanie zdolności do szybkiego uczenia się, efektywnej komunikacji, odpowiedniej kultury organizacyjnej [R. Gulati, T. Khanna, N. Noria 1994]. Należy zwrócić uwagę na koncepcję G. Hamela, C.K. Prahalada, jak również na koncepcję wyróżniających firmę zdolności J. Kay'a;; koncepcję przewagi czasowej G. Stalka, koncepcję konkurowania na bazie zdolności firmy (capability based competition) G. Stalka i koncepcję zarządzania wiedzą. Prezentacje aliansów strategicznych w ujęciu teorii zasobowej podejmowali m.in. R.P. Neeland 2006; F. Guadamillas - Gómez, M. J. Donate - Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; J. Kim, J. T. Mahoney 2005; L.O. Wang 2003; A. L. Sherwood 2002; S. Parise, J.C. Henderson 2001; P. Martin de Holan 2000; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998.
Teoria agencji
Teoria agencji M.C. Jansena, C. Mecklinga dotyczy zdolności pryncypała (np. akcjonariusza, właściciela) do monitorowania i kontrolowania agenta (osób zarządzających, pracowników). Agenci – pracownicy postępują oportunistycznie i zachowawczo. Dzięki zawartym aliansom strategicznym pryncypałowie mogą stymulować pracę agentów dodatkowo ich motywując, przenosząc w całości bądź w części kontrolę i ryzyko na partnera aliansu. Prezentacje aliansów strategicznych w ujęciu teorii agencji były opracowane przez: J. Kim, J.T. Mahoney 2007; J. Kim, J. T. Mahoney 2005; G. P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2005; M. de Rond 2003; E. Todeva, D. Knoke 2001; R. Gulati, H. Singh 1998; R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995.
Teoria gier
Teoria gier (modern game theory) wywodząca się z matematyki jest reprezentowana przez J. von Neumanna, O. Morgensterna, J. Nasha. Powiązania kooperacyjne w zakresie aliansu strategicznego mogą być poprawne (fair play), gdzie obie strony czerpią wspólne korzyści (Nash equilibrium) lub - oszukując się nawzajem - przedsiębiorstwa będą dążyć do sytuacji, w której jeden wygrywa, drugi czuje się przegrany. Szczególnym przypadkiem są gry powtarzające się: jeden partner oszukując drugiego powinien spodziewać się podobnej reakcji w kolejnej grze lub działając fair play może oczekiwać takiej reakcji u partnera (A. Dixit 1999). Analiza problemu aliansu strategicznego w ujęciu teorii gier była przedmiotem badań następujących badaczy: R. Gibbons 1997; R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995.

Teoria zależności zasobowych
<p>Teoria zależności zasobowych (resource dependence theory) J. Pfeffera, G. Salancika wywodzi się z teorii nauk politycznych i socjologii. Alianse strategiczne są zawierane z uwagi na to, że firmy są zależne od zasobów, których nie posiadają. Przedsiębiorstwa nie są samowystarczalne i niezależne, dlatego poszukują zasobów w otoczeniu. Posiadając je (za pośrednictwem aliansu strategicznego) mogą czuć się bezpiecznie, ograniczając w ten sposób zależność od otoczenia i niepewność. Alianse mogą być w tym przypadku wertykalne i horyzontalne. Teoria zależności zasobowych była użyta do opisu aliansu strategicznego przez L.O. Wang 2003; M. de Rond 2003; R.C. Jones 2002; E. Todeva, D. Knoke 2001.</p>
Teoria kontraktów relacyjnych
<p>Teoria kontraktów relacyjnych (relational contract theory) łączy się z teorią prawa. Teoria I.R. Macneila opisuje zawieranie kontraktów pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie prawnej. Teoria relacyjna mówi o kontraktach relacyjnych, w których uczestniczą firmy w grach wielokrotnie powtarzanych. Mamy tu do czynienia z zawieraniem umów – aliansów strategicznych wieloletnich, o wzajemnej zależności kilku partnerów, o wzajemnym zaufaniu i poprawnej komunikacji, a zawarte aliane znacząco wpływają na kolejne umowy zawierane przez partnerów aliansu. Analiza problemu aliansu strategicznego w ujęciu teorii kontraktów relacyjnych była zaprezentowana przez: G. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2002; G. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995; R. Gibbons 1997.</p>
Koncepcja organizacji uczącej się
<p>Koncepcja organizacji uczącej się pochodzi od P. Senge'a (organizational learning theory), a wywodzi się z socjologii. Firmy poszukują ciągłej nauki, poprawy działania, a co się z tym wiąże poprawiania pozycji konkurencyjnej. Konkurencja nie jest widziana jedynie w formie gry o sumie zerowej, ale również dodatniej dzięki zawartym porozumieniom dającym szansę dalszego rozwoju. Koncepcja organizacji uczącej się była podejmowana w zakresie prezentacji aliansu strategicznego przez: M. de Rond 2003; K. Alderbesti 2002; B. Kogut 1998.</p>
Teoria sieci socjalnych
<p>Teoria sieci socjalnych (social network theory) wywodzi się z socjologii. Osoby, firmy poszukują wspólnych zainteresowań i tematów, np. kontrakty w zakresie wymiany są zawierane z uwagi na powiązania społeczne. W organizacjach zachodzą reakcje i zmiany, za które odpowiedzialni są poszczególni pracownicy. Teoria opisuje powstawanie, dynamikę ewolucji, wyniki i konsekwencje działań organizacji (tu: aliansów). Prezentacje teoretyczne w zakresie aliansów strategicznych były prezentowane przez M. de Rond w 2003 r.</p>

Źródło: R.P. Neeland 2006; E. Todeva, D. Knoke 2001; R. Agarwal, R. Croson, J. T. Mahoney 2007; J. Kim, J.T. Mahoney 2007; G.P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2004; F. Guadamillas - Gómez, M. J. Donate -Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; R.M. Grant, Ch. Baden-Fuller 2004; L.O. Wang 2003; M. de Rond 2003; K. Alderbesti 2002; A. L. Sherwood 2002; N. Li 2002; R. C. Jones 2002; S. Parise, J.C. Henderson 2001; P. M. de Holan 2000; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998, R. Gulati, H. Singh 1998; J. Kim, J. T. Mahoney, R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995; M.T. Hutt, E.R. Stafford, B.A. Walker, P.H. Reingen, R. Gibbons 1997.

Teorie i koncepcje zaprezentowane w tabeli 1 pozwalają na przybliżenie wiedzy na temat porozumień zewnętrznych, które podejmują organizacje w celu podniesienia własnej konkurencyjności na rynku. W ostatniej dekadzie liczne badania nad teorią aliansu strategicznego kierują się w stronę aliansów

zawieranych w dziedzinie nowych technologii, transferu wiedzy. Przedmiotem tych badań staje się gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Przedsiębiorstwa działające w ramach GOW są określane mianem organizacji uczącej się, opartej na wiedzy.

Próba określenia przyczyn, dla których przedsiębiorstwa zdecydowały się na współpracę dokonana poprzez charakterystykę teorii i koncepcji pozwala następnie na przeprowadzenie badania efektów i ocenę wyników zawartego aliansu strategicznego.

3. Prezentacje wybranych teorii i ich egzemplifikacje

Stopień powiązań, które zawierają przedsiębiorstwa wchodząc ze sobą w relacje staje się coraz bardziej zaawansowany: powiązania mają charakter międzynarodowy, powody i cele zawiązania porozumienia stają się złożone, a ilość równoczesnych powiązań komplikuje analizę i utrudnia określenie rezultatów. Jednocześnie próba zrozumienia przyczyn leżących u podstawy zawiązania aliansu i określenie celu tego powiązania umożliwia bardziej efektywne zarządzanie.

Tabela 2 prezentuje przykłady zawartych porozumień.

Tabela 2. Prezentacje empiryczne

Teoria kosztów transakcyjnych – alianse lotnicze
W 2004 r. trzy największe alianse strategiczne Star Alliance, One World, Sky Team posiadały 49% udziałów w przewozach pasażerskich i 58% udziałów w globalnej wartości lotów pasażerskich. Zawiązanie tych porozumień było wynikiem wysokiego stopnia fragmentaryzacji połączeń międzynarodowych obsługiwanych przez konkurencyjne linie lotnicze, problemów regulacyjnych i barier kulturowych, które uniemożliwiały przejścia bądź fuzje tych przedsiębiorstw. Alians strategiczny był odpowiedzią na kryzys, jaki pojawił się w branży przelotów pasażerskich [BCG 2005, s.18].
Teoria zasobowa – BiolineRX & Uniwersytet Ben Gurion
Przykładem mogą być alianse zawierane w przemyśle nowych technologii: Uniwersytet Jagielloński i IBSS Biomed SA (komplementarne kompetencje; prezentacja Biomed 2008); izraelska firma BiolineRX (BGN) z Tel Awiwu współpracuje z naukowcami, uniwersytetami, firmami biotechnologicznymi na całym świecie, zawierając alianse strategiczne m.in. w USA. 16 lipca 2008 produkt o nazwie BL-1040 firmy BiolineRX został uznany za jeden z 10 najbardziej innowacyjnych projektów badawczych w dziedzinie kardiologii na świecie. BL-1040 powstał przy współpracy naukowej Uniwersytetu Ben Guriona w Tel Awiwie i BGN Technologies.

Teoria agencji - ADNAGEN AG & Innogenetics

Teoria często może opisać aliansy strategiczne zawierane pomiędzy firmami biotechnologicznymi a przedsiębiorstwami farmaceutycznymi. Firma biotechnologiczna podejmuje działania na rzecz firmy farmaceutycznej w zakresie badań i rozwoju (B+R). Alians strategiczny pomiędzy firmami OncoVista (w tym przypadku występował jako agent) z USA i ADNAGEN AG Niemcy a przedsiębiorstwem farmaceutycznym Innogenetics (w tym przypadku występował jako pryncypał) jest takim przykładem. ADNAGEN AG prowadził badania w zakresie metod identyfikacji i molekularnej analizy rzadkich komórek z krwi pacjentów chorych na raka na zlecenie firmy Innogenetics.

Teoria gier – Grupa Roche & Innogenetics

Przemysł nowych technologii jak również farmaceutyczny z uwagi na wysoką konkurencyjność obu dziedzin prezentuje szeroko problem teorii gier, w szczególności przypadek gier powtarzających się. Firma Roche Diagnostics GmbH podjęła w 2001 r. współpracę z firmą Innogenetics w zakresie wprowadzenia na rynek nowych, szybkich testów molekularnych. Firma Roche Diagnostics GmbH zapłaciła za prawo wykorzystania rozwiązań opracowanych przez firmę Innogenetics kwotę 10 mln euro. W roku 2003 Roche Molecular Systems, Inc. wraz z Innogenetics zawiązała alians strategiczny w zakresie wykorzystania prawa własności intelektualnej do oznaczania genotypu HCV, za co otrzymała jednorazowo kwotę 5 mln euro plus opłatę za każdorazowe wykorzystanie tego prawa własności. W końcu firma Innogenetics podpisała w 2003 r. umowę z F. Hoffman-La Roche Ltd. na prawo do licencji w zakresie używania technologii reakcji łańcuchowej polimerazy PCR. Dzięki temu firma Innogenetics będzie posiadała pełen zakres usług dla klientów.

Teoria zależności zasobowych - Aeronautics Defense Systems & armia USA

Alians zawarty przez izraelską firmę Aeronautics Defense Systems Ltd (ADS) produkującą sprzęt dla armii USA jest egzemplifikacją założeń teorii zależności zasobowych. Większość sprzętu dla armii USA dostarczają firmy amerykańskie, jednak niższe produkty uzbrojenia wojsk są nabywane za granicą. Atak terrorystyczny w USA 9 listopada 2001 spowodował wzrost wydatków armii na działania prewencyjne i kontrolne, dlatego firma Aeronautics Defense Systems Ltd podjęła współpracę w zakresie dostaw bezosobowego systemu latającego dla firmy General Dynamics, z siedzibą w Falls Church. Bez tego aliansu strategicznego firma ADS nie byłaby w stanie wprowadzić swoich produktów na rynek amerykański [G. Jean, 2006].

Teoria kontraktów relacyjnych – Swatch & Tiffany

Firma Swatch Group, największy producent zegarków na świecie wraz z luksusową siecią sprzedaży detalicznej - firmą Tiffany & Co zawarła w 2009 r. alians strategiczny w celu rozwoju, produkcji i dystrybucji na świecie zegarków marki Tiffany. Zgodnie z umową Swatch Group wniosie do aliansu nowe przedsiębiorstwo produkcyjne w Szwajcarii. Będzie ono używało marki Tiffany i operowało na rynku pod tą marką. Przedsiębiorstwo w całości stanie się własnością Swatch Group, ale Tiffany będzie posiadało jedno stanowisko w zarządzie. W oparciu o wiedzę i technologię Swatch Group produkcja została zaplanowana w Szwajcarii, a dystrybucja nowych produktów będzie realizowana poprzez sieć sprzedaży obu partnerów. Firma Swatch nabyła również prawo do zakładania sklepów pod nazwą Tiffany na wybranych rynkach na całym świecie (poza rynkiem USA).

Koncepcja organizacji uczącej się – Cisco & Tata
Firma Cisco i Tata Consultancy Service (TCS) zawarły alians strategiczny w zakresie rozwoju, użytkowania technologii informatycznej, której celem jest budowa personalizowanych centrów danych. Zgodnie z umową firma TCS będzie budowała oparte na nowej technologii Cisco centra danych dla klientów. Umowa również zobowiązuje strony do stworzenia Cisco Technology Lab na terenie kampusu TCS w Indiach w 2009 r. Obie firmy zobowiązały się do eksplorowania nowej wiedzy poprzez wspólne, ścisłe działanie.
Teoria sieci socjalnych
Przykładami aliansów strategicznych są portale internetowe: MySpace, YouTube.

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym opracowaniu autor przedstawił teorie, które powstały niezależnie od badań nad koncepcjami dotyczącymi aliansów strategicznych, niemniej jednak opisując wybrane teorie i koncepcje można starać się wyjaśnić złożone powiązania, którymi są alianse strategiczne. Z uwagi na złożony charakter powiązań aliantów przyporządkowanie danego typu aliansu strategicznego odpowiedniej prezentowanej w tabeli propozycji jest procesem skomplikowanym. Taka procedura przyporządkowania opierać się powinna na głównych założeniach danej teorii i najważniejszych celach zawartego porozumienia.

4. Uwagi końcowe

Konkurencyjne i turbulentne otoczenie powoduje, że badania i rozwój (B+R) związane z nowymi produktami, modelowanie i zarządzanie złożonymi systemami produkcji, sprzedaży i marketingu prowadzone w pojedynkę są wyraźnie trudniejsze w porównaniu do poprzednich lat. Czynniki zewnętrzne wpływają na wzrost znaczenia zawiązywanych aliansów. Równocześnie pomiędzy partnerami dochodzi do konfliktu interesów bądź niezrozumienia interesów, co nie doprowadza do osiągnięcia zakładanego rezultatu. Przedstawiona próba opisu teorii i koncepcji, a następnie odpowiednie przyporządkowanie wybranych aliansów strategicznych ma na celu ułatwienie analizy i poznanie przyczyn, dla których one powstają. Prezentowane teorie nie wyczerpują całkowicie tematu związanego z problemem aliansu strategicznego, dlatego też autor rekomenduje dalsze badania w tym zakresie.

Literatura

1. Baker G., Gibbons R., Murphy K. J., *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, „Quarterly Journal of Economics”, 2002.
2. Bordonaba Juste V., Polo Redondo Y., *Principales teorías sobre relaciones propuestas desde la economía y las ciencias sociales*, Proyecto Generes, Proyecto Cicyt, Zaragoza 2002.
3. Borys B., Jemison D.B., *Hybrid Arrangements as a Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, „Academy of Management Review” 14, 1989.
4. de Rond M, *Strategic Alliances as Social Facts*, Business, Biotechnology & Intellectual History, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
5. Grant R. M., Ch. Baden-Fuller, *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management Studies” 41, 2004.
6. Guadamillas - Gómez F., Donate - Manzanares M.J., Sánchez de Pablo González del Campo J.D., *Sharing Knowledge in Strategic Alliances to Build Collaborative Advantage, Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations*, Idea Group 2006.
7. Gulati R., Khanna T., Nohria N., *Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances*, „Sloan Management Review”, Massachusetts Institute of Technology nr 35, Cambridge 1995.
8. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1999.
9. Parise S., Henderson J.C., *Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances*, „IBM Systems Journal”, vol. 40, nr 4, 2001.
10. Sherwood A.L., *Acquisition of Technological Knowledge from Alliance Partners: The Role of the Organizational Knowledge Interface*, Indiana University 2002.
11. Obłój K., Grudziński M, *Strategia firmy, sekwencja realnych opcji*, CEO 2005.
12. G.Jean, *Overseas Companies Adapting to US Market Needs*, “National Defense” nr 8, 2006

Źródła internetowe

1. <http://www.biomed.pl> (05.06.2009)
2. <http://www.innogenetics.com> (10.05.2009)