
EWOLUCJA I ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE ALIANŚÓW STRATEGICZNYCH

Marian Gorynia
Michał Kasprzyk

Wprowadzenie

Cechą współczesnych nauk ekonomicznych, w tym także, a nawet przede wszystkim nauk o zarządzaniu, jest rozwijanie w szybkim tempie prac badawczych, zmierzających do nadania prowadzonym rozważaniom charakteru bardziej zbliżonego do realnego życia gospodarczego [Gorynia,

Kowalski, 2013, s. 459]. W tradycji *mainstream economics* przyjmowano nierealistycznie, że podstawowym modelem regulacji zachowań podmiotów gospodarczych jest tzw. rynek doskonały, a jedynym i wystarczającym regulatorem zachowań konsumentów i przedsiębiorstw jest system cen.

Tymczasem już pobieżna obserwacja życia gospodarczego wystarczy, aby zauważyć, że zachowania przedsiębiorstw uwzględniają nie tylko informację cenową, a zawierane kontrakty mają często charakter powtarzalnych, wielokrotnych transakcji opartych na długoterminowych relacjach. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, że obok rywalizacji z konkurentami pojawia się także pole do występowania współpracy. Spostrzeżenia te zostały oczywiście zauważone przez ekonomistów, a w szczególności przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, co znalazło wyraz w szybkim rozwoju badań nad kooperacją [Czakon, 2009; Jankowska, 2009] i kooperacją [Cygler, 2009], aliansami strategicznymi [Cygler, 2002; Romanowska, 1997, 2009; Sulejewicz, 1992, 1997; Sznajder 2012; Światowiec-Szczepańska, 2012], klastrami [Gorynia, Jankowska, 2007; Jankowska, 2012], biegunami wzrostu, grupami strategicznymi czy wreszcie sieciami przedsiębiorstw [Czakon, 2012; Niemczyk, 2013]. Ważnych wyjaśnień dotyczących zjawiska ewolucji strategii od zachowań konkurencyjnych, przez kooperacyjne, aż po strategię kooperacji dostarczają prace bazujące na ekonomii ewolucyjnej [m.in. Stańczyk-Hugiet, 2013].

W odniesieniu do gospodarki polskiej pierwsze przykłady aliansów jako spółek *joint venture* sięgają roku 1977 [Sulejewicz, 1992, s. 30], jednak zjawisko zawierania i zarządzania portfelami aliansów rozwijające się dopiero w obszarze badań naukowych nie posiada jeszcze satysfakcjonujących badań empirycznych ani zaawansowanych osiągnięć aplikacyjnych w odniesieniu do firm z rodzimym kapitałem. Z tego punktu widzenia badania nad sojuszami strategicznymi wydają się być bardzo potrzebnymi, aktualnymi i obiecującym kierunkiem poszukiwań. Na rzecz rozwijania tej tematyki przemawia zwłaszcza fakt, że alianse są uważane za jeden z ważnych instrumentów tworzenia i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej, co w warunkach występowania *luki konkurencyjnej¹ pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i ich zagranicznymi konkurentami niesie za sobą także ważne implikacje dla strategii przedsiębiorstw i polityki gospodarczej*.

Wychodząc z powyższych przesłanek, celem artykułu jest uzupełnienie luki poznawczej o zbadanie ewolucji zakresu pojęciowego oraz motywów zawierania aliansów od pojedynczych relacji do portfeli aliansów oraz określenie, które ramy pojęciowe najlepiej oddają ewolucyjną i adaptacyjną naturę strategii aliansów². Wnioski z analizy ewolucji zakresu pojęciowego zostaną wykorzystane w doborze próby badawczej badania empirycznego efektywności portfeli aliansów. W niniejszym artykule analiza ewolucji pojęcia i motywów powstawania aliansów prześledzone zostały z perspektywy teorii podejścia zasobowego, teorii kosztów transakcyjnych, teorii organizacji uczącej oraz teorii sieci społecznych³. Artykuł zawiera krytyczną analizę porównawczą krajowej i zagranicznej literatury z zakresu aliansów strategicznych oraz oferuje wnioski dla polskich przedsiębiorstw wynikające z syntezy koncepcji luki konkurencyjnej i zaproponowanego modelu portfela aliansów.

Geneza i pojęcie oraz motywów zawierania aliansów

Abstrahując od polityczno-wojskowych korzeni aliansów, rozumianych jako sojusze między państwami, odniesienia do pierwszych udokumentowanych aliansów gospodarczych sięgają XV i XVI wieku. W tym okresie kupcy z Wielkiej Brytanii zawiązywali współpracę z przedstawicielami klas majątnych, tworząc alians (*joint venture*) w celu prowadzenia handlu i prac eksploatacyjnych złóż naturalnych w różnych zakątkach świata, jak Ameryka czy Indie. Kolejne przykłady można znaleźć w aliansach w transporcie żegludowym z okresu XVIII i XIX wieku, kiedy to Stany Zjednoczone zorganizowały szereg ekspedycji handlowych do Chin czy też aliansów w przemyśle wydobywczym i petrochemicznym, sięgających XIX wieku [Cygler, 2002, s. 29].

Wraz z poszerzającym się dorobkiem badań w zakresie aliansów wiodący autorzy z zakresu zarządzania strategicznego [Gulati, Sing, 1998, s. 782; Contractor, Lorange, 2002, s. 5] definiują alians strategiczny jako wszelkie formy współpracy, począwszy od umów typu *relational contracts⁴*, przez umowy licencyjne, relacje oparte na łańcuchu dostaw, aż po spółki *joint venture*. Autorzy tym samym wyłączają z zakresu tego pojęcia z jednej strony proste jednorazowe umowy, a z drugiej transakcje przejęć i fuzji oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Użyteczne ramy definicyjne aliansu proponują Yoshino i Rangan, według których alians może przybierać różne formy prawne, ale musi równocześnie spełniać trzy konieczne warunki: i) dwie lub więcej współpracujących ze sobą firm dążących do realizacji uzgodnionych celów pozostaje niezależne po zawarciu aliansu, ii) firmy dzielą ze sobą korzyści aliansu i wspólnie kontrolują wykonanie przypisanych im zadań, iii) firmy partnerskie na bieżąco wnoszą wkład w jeden lub więcej obszarów strategicznych, np. rozwój technologii lub produktów [Yoshino, Rangan, 1995, s. 5].

Spośród rodzimych autorów pojęcie aliansu strategicznego trafnie precyzuje Cygler, definiując go jako długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron [Cygler, 2002, s. 33]. Mając na uwadze, że jednym z głównych motywów zawierania aliansów w branżach kapitałochłonnych jest chęć obniżenia ryzyka projektu, celowe wydaje się uzupełnienie powyższej definicji o element współdzielenia ryzyka. Niezależnie od wcześniejszej uwagi, definicja ta ma kilka istotnych walorów, a mianowicie nie odnosi się do możliwości utrzymywania przez firmy portfela aliansów, ale także jej nie wyklucza, zwraca natomiast uwagę na konieczność współdzielenia korzyści i długofalowy charakter współpracy.

Przechodząc do motywów, jakimi kierują się firmy przy wyborze strategii aliansu, można zauważyć, iż motyw te ewoluowały wraz z rozwojem wymiany międzynarodowej, postępowaniem technologicznym, a także ze

wzrostem doświadczenia menedżerów w zawiązywaniu takiej formy współpracy i zarządzaniu nią. Świadczy o tym ograniczona popularność aliansów do początku lat 80. XX wieku. W okresie tym korporacje międzynarodowe dumnie prezentowały swoje zinternalizowane i zhierarchizowane strategie bazujące na konkuroowaniu, a nie kooperacji. Alianse były wtedy stosowane głównie jako strategia wejścia na rynki krajów rozwijających się, gdzie zawiązanie umowy licencyjnej lub spółki JV było wymogiem władz lokalnych [Contractor, Lorange, 2002, s. 4]. Autorzy wyjaśnili również, że znacznie większą podatność na strategię aliansu wykazują gospodarki oparte na pomysłach, czyli innymi słowy wysoko innowacyjne, niż te oparte na przedmiotach, czyli bazujące jedynie na produktach. Argumentują, iż w odróżnieniu od gospodarek opartych na produktach zdominowanych przez produkcję masową, scentralizowaną własność oraz strukturę wertykalną, gospodarki opierające się na innowacji skupiają się na personalizacji produktu lub usługi, elastyczności oraz szybkich reakcjach na potrzeby rynku, co w rezultacie prowadzi do dekonstrukcji łańcucha wartości, a tym samym wymusza, by firma kooperowała z innymi podmiotami.

Wraz ze wzrostem doświadczenia alianse zaczęto stopniowo stosować z potrzeby ograniczania kosztów i specjalizacji. W zakresie badań i rozwoju firmy, zawierając partnerstwa, dzielą w ten sposób bardzo wysokie koszty i ryzyko związane z opracowaniem nowego produktu pomiędzy dwóch lub więcej partnerów. Natomiast w obszarze produkcji w wielu branżach obserwuje się trend odchodzenia od produkcji wielkoskalowej ku bardziej elastycznym modelom, bazującym zarówno na własnych, jak i zakontraktowanych mocach produkcyjnych. W zamierzeniu system taki ma odpowiadać na wahania popytu oraz umożliwiać realizację mniejszych zamówień w bardziej elastyczny sposób przy równoczesnym niezależnieniu się od wysokich kosztów stałych generowanych przez fabrykę ze znaczną nadwyżką mocy przerobowych.

Autorzy skupiający się na motywach zawierania aliansów wyróżniają *alianse rozwoju rynku*, *alianse dywersyfikacji* oraz *alianse technologiczne* [Romanowska, 2009, s. 189]. Do aliansów rozwoju rynku można zaliczyć zarówno relacje firm B+R, szukających partnera o międzynarodowym zasięgu dystrybucji, jak i sytuacje odwrotne, gdy korporacje międzynarodowe starają się pozyskać nowy rynek. Z kolei *alianse dywersyfikacji* zawiązywane są w celu uzupełnienia oferty o produkty lub usługi komplementarne. W takim przypadku przedsiębiorstwo decyduje się poszerzyć ofertę o produkty lub usługi pokrewnego sektora, dzięki czemu powstają nowe rodzaje usług lub produktów przyczyniające się do pełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów. Natomiast alianse technologiczne dotyczą wymiany technologii, w wyniku której współpraca dwóch lub więcej firm posiadających doświadczenie w danej technologii prowadzi do większej skali prac badawczych, ich specjalizacji i często doprowadza do powstania nowych generacji technologii.

Literatura anglojęzyczna oferuje ponadto ciekawą koncepcję *aliansów eksploracyjnych i eksploatacyjnych* (ang. *exploration and exploitation alliances*), która, o ile odnotowana została przez polskich autorów [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 180-185], nie posiada jeszcze potwierdzenia zastosowania przez rodzime przedsiębiorstwa w badaniach empirycznych. Założenia koncepcji zaproponowanej pierwotnie przez Marcha, a następnie kontynuowanej przez innych badaczy wywodzą się z teorii organizacji uczących się, zgodnie z którą utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki umiejętnościom uczenia się, w tym zdolnościom do absorpcji wiedzy i adaptacji do zmieniającej się wiedzy [March, 1991, s. 71-87; Koza, Lewin, 1998, s. 256; Rothaermel, Deeds, 2004, s. 203-205]. Jak wyjaśniają Koza i Lewin, działania aliantów mogą być motywowane albo przez chęć odkrywania, czyli eksploracji nowych szans biznesowych (przykładowo opracowanie nowego produktu lub zdobycie nowych rynków), albo przez chęć wykorzystania, czyli eksploatacji posiadanych już aktywów.

Podobnych wyjaśnień dostarcza typologia *aliansów wstępujących i zstępujących* (ang. *upstream and downstream alliance*), proponowana między innymi przez Hessa i Rothaermela. Koncepcja uzasadniona jest potrzebą dzielenia się wiedzą między organizacjami, a autorzy wyjaśniają, że firmy zawiązują alianse typu *upstream* w celu odkrycia czegoś nowego, pozwalającego partnerom współdzielić i pozyskać *tacit knowledge*⁵ [Hess, Rothaermel, 2011, s. 897]. Autorzy podają, że tego typu alianse są zwykle zawiązywane przez uniwersytety i inne organizacje badawcze, a charakteryzuje je duża niepewność i wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Analizę motywów zawierania aliansów należy uzupełnić o te towarzyszące zakładaniu aliansów typu *patent pools*, rozumianych jako umowy pomiędzy dwoma lub więcej właścicielami patentów o udzielenie licencji na jeden lub więcej swoich patentów jednej lub kilku stronom trzecim. Firmy branży biofarmaceutycznej oraz instytucje rządowe stosują *patent pool* w odpowiedzi na problem zaniedbanych chorób tropikalnych w biednych krajach. Zakładają one fundusz w celu rozwoju leków, które dotąd nie otrzymywały wystarczającego zainteresowania ze strony firm biofarmaceutycznych, ponieważ sprzedaż takich leków z uwagi na bardzo niskie budżety potrzebujących krajów nie przyniosłaby zysków producentom. W założeniu fundusz działałby podobnie jak producenci leków, oceniając szansę odniesienia sukcesu badanej terapii i brałby na siebie ryzyko finansowe ewentualnej porażki, zachęcając tym firmy farmaceutyczne do rozwoju niedochodowych leków.

Drugim typem aliansów, charakterystycznym dla branży biofarmaceutycznej, są partnerstwa zawiązywane jako odpowiedź na zagrożenie pojawienia się odpowiedników generycznych po wygaśnięciu ochrony patentowej. Stosując strategię autoryzowanych produktów generycznych, firma innowator daje

producentowi leków generycznych wczesny dostęp do swojego patentu, tym samym zgadzając się, aby firma ta mogła rozpocząć produkcję niezwłocznie po wygaśnięciu ochrony patentowej w zamian za tantiemy dla wynalazcy leku za umożliwienie prawa pierwszeństwa. Przykład ten pokazuje, że współpraca z potencjalnym konkurentem może okazać się korzystniejsza niż postawa konfrontacyjna.

Portfele aliansów - pojęcie i motywy

W odróżnieniu od przedstawionej we wcześniejszej części artykułu tradycyjnej literatury skupiającej się na analizie pojedynczego aliansu, począwszy od lat 90. XX wieku można obserwować znaczące rozwinięcie wiedzy dotyczącej tworzenia i konfiguracji wielu aliansów jednocześnie i zarządzania nimi. Zjawisko to jest obserwowane głównie na przykładzie korporacji międzynarodowych, które zawierają równoległe alianse w celu dywersyfikacji dostępu do zasobów partnerów. W przypadku gdy są to alianse nastawione na badania i rozwój, automatycznie nasuwa się analogia do tworzenia portfela inwestycyjnego czy też portfela aktywów, przy użyciu którego korporacja podejmuje decyzję o produktach, w które chce inwestować. Dlatego też autorzy opisujący zjawiska zachodzące przy jednoczesnym zarządzaniu wieloma aliansami używają terminu portfela aliansów pochodzącego od angielskiego odpowiednika terminu *alliance portfolio*.

Analiza źródeł anglojęzycznych pokazuje, iż podobnie jak to ma miejsce w przypadku studiów nad pojedynczym aliansem, naukowcy używają różnych ram teoretycznych. Przykładowo autorzy reprezentujący teorię sieci społecznych (*Social Network Theory*) kładą nacisk na rolę firmy centralnej w koordynowaniu zasobów sieci aliantów. Zgodnie z tym podejściem portfel aliansów rozumiany jest jako egocentryczna sieć aliansów firmy centralnej (tj. wszystkie bezpośrednie więzi z firmami partnerskimi) [Baum, Calabrese, Silverman, 2000, s. 269].

Drugą często przyjmowaną perspektywą jest teoria organizacji uczących się (*Learning Perspective*), której przedstawiciele kładą nacisk na rolę procesu uczenia się i umiejętności szybkiej asymilacji wiedzy zdobytej drogą aliansu. Zgodnie z tym nurtem pod pojęciem portfela aliansów rozumie się zakumulowane doświadczenie międzynarodowych *joint ventures* firmy centralnej [Reuer, Park, Zollo, 2002, s. 29].

Istotnych nowych wyjaśnień dostarczają studia nad portfelami aliansów przeprowadzone przez autorów reprezentujących nurt teorii zasobowej firmy, zgodnie z którą firmy przyjmują strategię aliansu jako jeden ze sposobów umożliwiających dostęp do komplementarnych zasobów posiadanych przez partnera biznesowego. Wychodząc z wcześniej dostępnych definicji aliansu horyzontalnego, rozumianego jako umowa pomiędzy firmą centralną a jednym lub kilkoma partnerami z tej samej branży, zawiązana w celu rozmieszczenia jednej lub kilku kombinacji zasobów, zaproponowana została definicja

portfela aliansów jako wszystkich aktywnych aliansów horyzontalnych firmy centralnej w danym momencie [Wessmer, Dussauge, 2011, s. 872]. W odróżnieniu od wcześniejszych opracowań autorzy wzięli pod uwagę zarówno ujęcie statyczne, jak i dynamiczne. Przyjmując zatem powstawanie (kolejnych) aliansów jako przepływy zasobów sieci, a portfele aliansów jako kapitał zasobów sieci. Przyjęcie takich założeń teoretycznych pozwoliło autorom zbadać wpływ nowo pozyskiwanych przez alianse zasobów na kapitał zasobów z istniejących już aliansów, czyli, innymi słowy, wpływ przepływów i kapitału zasobów sieci aliansów na wartość firmy centralnej.

Tab. 1. Istniejące konceptualizacje portfela aliansów

Studia	Konceptualizacja portfela aliansów
Bae, Gargiulo (2004)	Zestaw aliansów, w które firma jest zaangażowana
Baum i in. (2000); Rowley i in. (2000)	Egocentryczna sieć aliansów firmy centralnej (tj. wszystkie bezpośrednie więzi z firmami partnerskimi) (teoria sieci społecznych)
Doz, Hamel (1998)	Zestaw aliansów bilateralnych utrzymywanych przez firmę centralną
George i in. (2001)	Portfel strategicznych umów i relacji firmy
Hoffmann (2005, 2007)	Wszystkie alianse firmy centralnej
Lavie (2007)	Zbiór bezpośrednich aliansów z partnerami firmy
Lavie, Miller (2008)	Zbiór najbliższych aliansów z partnerami firmy
Parsie, Casher (2003)	Sieć biznesowo-partnerskich relacji firmy
Reuer i in. (2002)	Zakumulowane doświadczenie międzynarodowych joint ventures firmy (teoria organizacji uczącej się)
Reuer, Ragazziono (2006)	Wszystkie międzynarodowe joint ventures firmy centralnej
Wessmer (2010)	Przeszłe i bieżące alianse strategiczne firmy wszystkich typów
Wessmer, Dussauge (2011)	Wszystkie aktywne alianse horyzontalne w danym momencie

Źródło: opracowano na podstawie [Wessmer, 2010, s. 143]

Przenosząc teraz uwagę z analizy ewolucji pojęcia w stronę analizy ewolucji motywów zawierania portfela aliansów, wyjaśnień bliskich obecnej praktyce gospodarczej dostarcza w tym zakresie teoria sieci społecznych. Zakłada ona, iż firmy mające wcześniejsze bezpośrednie lub pośrednie doświadczenie współpracy będą skłonne tworzyć kolejne alianse na bazie zbudowanego już kapitału powiązań. Odnosząc to do kosztów transakcyjnych, efekt skali oferuje szansę ograniczenia kosztów pozyskania zasobów przez standaryzację procesu zarządzania całym portfelem aliansów. Po drugie, przez zawiązanie wielu aliansów jednocześnie firma może rozłożyć ryzyko i obniżyć niepewność. Jak podsumowuje te zależności J. Niemczyk [2013, s. 149], „koszty transakcyjne wprawdzie się kompletnie »nie wyzerowały«, ale spadły do poziomu, jaki dawała hierarchia, ale bez kosztów hierarchii, stąd logicznie efektywnym rozwiązaniem stała się sieć międzyorganizacyjna”.

Z kolei nurt organizacji uczących się podkreśla natomiast, że posiadanie równoległych aliansów pomaga budować bazę doświadczeń i przyspieszyć efekt uczenia się, a także projektować alianse i nimi zarządzać.

Warte odnotowania są także marketingowe motywy zawiązywania aliansów, gdyż te mają odniesienie i stosowane są zarówno do pojedynczych aliansów, jak i do coraz częściej pojawiających się portfeli aliansów marketingowych. Do głównych motywów aliansów marketingowych zalicza się zwiększenie stopnia znajomości marki dzięki powiązaniu ze znaną marką partnera aliansu, kształtowanie pożądanego wizerunku marki dzięki przeniesieniu wizerunku z marki partnera aliansu (*image transfer*), pozyskanie nowych klientów, redukcja kosztów w wyniku ich podziału między partnerów aliansu, zwiększenie stopnia wyróżnienia się spośród konkurentów, zwiększenie lojalności dotychczasowych nabywców i pozyskanie nowych czy też stworzenie lepszej dostępności

produktów dla nabywców dzięki zwiększeniu intensywności dystrybucji [Sznajder, 2012, s. 41-74].

Kolejnym istotnym motywem jest możliwość równoległego dostępu do zasobów wielu partnerów, co może przyczynić się do wzbogacenia kapitału zasobów i uzyskania rent relacyjnych, a nawet rent synkretycznych [Światowiec-Szczepeńska, 2012, s. 21]. Możliwości generowania rent synkretycznych wynikające ze zwiększonej lojalności klientów, współdzielenia kosztów, wymiany dostępu do rynków i klientów ilustrują portfele aliansów w branży przewozów lotniczych (np. Star Alliance, One World). Ponadto autorzy reprezentujący nurt sieci społecznych dowodzą, że sieci aliansów pozwalają generować rentę sieciową, rozumianą jako sumę oszczędności uzyskanych dzięki kontraktom sieciowym zawierającym zamiast jednorazowych kontraktów i oszczędności, wynikających z likwidacji kosztów hierarchii⁶, dzięki wykorzystaniu koordynacji sieciowej [Niemczyk, 2013, s. 34].

Tab. 2. Motywy zawierania aliansu i portfela aliansów z perspektywy firmy centralnej

Motyw	Uzasadnienie teoretyczne i przykładowe badania	Pojedynczy alians	Portfel aliansów
Strategia wejścia na rynki wschodzące	Zawiązanie umowy licencyjnej lub spółki JV z lokalnym partnerem wymogiem władz lokalnych (Contractor, Lorange, 2002)	+	-
Zagrożenie wygaśnięcia ochrony patentowej	Producenci innowatorzy, którzy chcą czerpać tantiemy ze swoich molekuł po wygaśnięciu ich ochrony patentowej, stosują strategię autoryzowanych produktów generycznych.	+	-
Zarządzanie ryzykiem i niepewnością	1. W wyniku podziału kosztów rozwoju produktu pomiędzy dwie firmy spada ryzyko finansowe dla firmy centralnej 2. Przez zawiązanie wielu aliansów jednocześnie firma może rozłożyć ryzyko, obniżyć niepewność i uzyskać większe korzyści z aliansów (George i in., 2001; Hoffmann, 2007; Wessmer, 2010)	+	-
Wpływ na koszty transakcyjne	O ile teoria transakcyjna (TCE) krytykuje strategię aliansów za wysokie koszty transakcyjne pozyskania kompetencji, o tyle zarządzanie portfelem aliansów oferuje szanse ograniczenia tych kosztów przez standaryzację procesu do całego portfela aliansów (Schreiner, Kale, Corsten, 2009)	-	+
Dopasowanie strukturalne	Teoria sieci społecznych (Social Network Perspective) zakłada, iż firmy mające wcześniejsze bezpośrednie lub pośrednie doświadczenie współpracy będą skłonne tworzyć kolejne alianse na bazie zbudowanego już kapitału powiązań (Gorzen, 2007; Gulati, 1995a; Gulati i Gargiulo, 1999; Walker, Kogut, Shan, 1997)	-	+
Korzyści z posiadania portfela aliansów	Teoria organizacji uczącej się (Learning Perspective) zakłada, że posiadanie równoległych aliansów pomaga budować bazę doświadczeń i przyspieszyć efekt uczenia, a także projektować alianse i nimi zarządzać (Anand, Khanna, 2000)	-	+
Motywy odpowiedzialności społecznej	Badania nad patent pools pokazują, że taka forma aliansu może być użyta do rozwiązania problemu chorób zaniebanych i rzadkich w biednych krajach (Herling, 2010)	-	+
Ograniczenie kosztów	Współdzielenie i ograniczanie kosztów badań i rozwoju (Buckley i Glaister, 2002). Outsourcing produkcji lub funkcji wspierających w celu optymalizacji kosztów (Brilman, 2002; McIvor, 2006)	+	+
Możliwość pozyskania innowacji	Możliwość pozyskania innowacji, których firma nie byłaby w stanie rozwinąć sama w krótkim czasie (Chesnais, 1988; Hagedoorn, 1996; Lyles w Contractor, Lorange, 1988; Osborn, Baughn, 1995; Walker, 1988; Westney, 1988; Yoshino, Rangan, 1995)	+	+
Dostęp do zasobów partnera	Teoria zasobowa firmy (RBV) określa alianse jako jeden ze sposobów dostępu do komplementarnych zasobów będących w posiadaniu partnera (Chung, Singh, Lee 2000; Das, Teng 2000; Dyer, Singh, 1998; Wessmer, Dussauge, 2011)	+	+
Uzyskanie przewagi marketingowej	Możliwość wspólnego rozwoju produktu, poszerzenia i wzmocnienia marki, współdzielenia kosztów promocji, aż po pełniejsze wykorzystanie istniejących marek (Sznajder, 2012).	+	+
Charakter rent	Równoległy dostęp do zasobów wielu partnerów może przyczynić się do wzbogacenia kapitału zasobów i uzyskania rent relacyjnych (Ahuja, 2000; Gulati, 2007; Hofmann, 2007; Lavie, 2006), a nawet rent synkretycznych (Światowiec-Szczepeńska, 2012) czy sieciowych (Niemczyk, 2013).	+	+

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując analizę motywów, można zauważyć, że katalog przesłanek charakterystycznych dla portfela aliansów w dużym stopniu pokrywa się z motywami charakterystycznymi dla pojedynczego aliansu. Jednak wraz z zawiązywaniem kolejnych aliansów pewne motywy mogą posiadać silniejszy niż w przypadku pojedynczych relacji charakter (czynniki kosztowe, dostęp do zasobów partnerów, łatwość pozyskiwania innowacji), kreować unikalną wartość dla firmy (renty synkretyczne) czy też oferować dodatkowe możliwości (rozłożenie ryzyka na portfel projektów badawczych, ograniczenie kosztów transakcyjnych, możliwość odpowiadania na problemy społeczne, efektywniejszy marketing). Warte odnotowania jest także krytyka zagrożeń charakterystycznych jedynie dla portfela aliansów. Wymienić tu można między innymi ryzyko utracenia węzłowej pozycji „gwiazdy”, trudności w utrzymaniu strategicznie zjednoczonego i celowościowego portfela [Doz, Hamel, 2006, s. 326], ryzyko autonomizacji oraz kosztów transakcyjnych [Niemczyk, 2013, s. 150] czy też ryzyko wpływu na decyzje o inwestycjach w portfel aliansów podejmowanych przez menedżera-agenta.

Model portfela aliansów

O pierając się na dostępnych koncepcjach teoretycznych oraz obserwacji życia gospodarczego, można stwierdzić, iż większość aliansów zawiązywana jest w celu obniżenia ryzyka oraz maksymalizacji wartości posiadanych i pozyskiwanych aktywów. Strategia aliansu jest powszechnie stosowana przez firmy z krajów wysokorozwiniętych, reprezentujące branże innowacyjne. W zależności od motywów biznesowych firmy mogą decydować się na zawiązanie aliansu na etapie badań i rozwoju produktu lub na etapie późniejszym, gdy produkt jest w fazie produkcji i dystrybucji.

Odpowiadając na cel artykułu, analiza dostępnych typologii potwierdza przydatność koncepcji aliansów eksploracji i eksploatacji do badania relacji partnerskich w branżach innowacyjnych. Termin aliansu eksploracyjnego jest wysoce spójny z etapem badań i rozwoju produktu. Podobnie pojęcie aliansu eksploatacyjnego dobrze odzwierciedla aktywność na dalszych etapach łańcucha wartości, w tym badania

i rozwój, produkcję i dystrybucję, czyli eksploatację istniejących aktywów firmy.

W proponowanym modelu portfela aliansów (rys. 1) przyjmuje się założenie, że w skład portfela aliansów mogą wchodzić wszystkie alianse horyzontalne firmy centralnej z różnymi typami podmiotów, począwszy od firm, jednostek uniwersyteckich oraz organizacji pozarządowych, gdyż te mogą uczestniczyć w etapie rozwoju lub stwarzania warunków do dystrybucji produktu.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że wraz z przemieszczaniem się produktu lub usługi z fazy rozwoju do fazy wdrożenia alianse eksploracji będą przekształcać się w alianse eksploatacji. W zależności od etapu łańcucha wartości i typu obranego aliansu model oferuje szereg niekapitałowych i kapitałowych form aliansów. Istotne jest zatem, by podejmując decyzję o zawiązaniu aliansu dobrać formę prawną w sposób pozwalający na elastyczną ewaluację aliansu i jego rozwiązanie, jeśli nie przynosiłby zakładanych efektów.

Jak dowiedziono w badaniach dotyczących luki konkurencyjnej, w momencie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej konieczne jest stałe jej „pilnowanie” i dokonywanie strategicznego zwrotu w odpowiednim momencie cyklu życia produktu. Wykształcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego, a trwała stagnacja lub spadek popytu sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego i poświęcenie więcej uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłom nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu [Gorynia, 2002, s. 90]. W takiej sytuacji portfel aliansów, przez równoczesne utrzymywanie aliansów typu eksploracji i eksploatacji, umożliwi równoważenie decyzji biznesowych odnośnie do inwestycji w aktywa w trakcie rozwoju i do eksploatacji aktywów już rozwiniętych, co pozwala generować ponadprzeciętne wyniki w dłuższym okresie [Baumgarden, Nickerson, Zenger, 2012, s. 590-592], a tym samym oferuje szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Zauważyć należy, że strategia aliansów krytykowana jest przez zwolenników strategii fuzji i przejęć za wysokie koszty transakcyjne oraz wysokie ryzyko

<i>Etap łańcucha wartości</i>	<i>Faza rozwoju produktu</i>	<i>Faza produkcji i dystrybucji produktu</i>	
<i>Typ aliansu</i>	<i>Alianse eksploracji</i>	<i>Alianse eksploatacji</i>	
<i>Niekapitałowe formy aliansów</i>	Umowy o wspólne prace badawczo-rozwojowe, <i>Patent pools</i>	Wspólne wytwarzanie, Umowy licencyjne, Umowy licencji krzyżowych	Wspólny marketing, Współdzielona dystrybucja i usługi
<i>Kapitałowe formy aliansów</i>		Wymiana udziałów, Joint venture (50/50), Nierówne joint venture, Mniejszościowe inwestycje kapitałowe	

Rys. 1. Model portfela aliansów
Źródło: opracowanie własne

niespełnienia oczekiwanych rezultatów. Zwolennicy fuzji i przejęć argumentują, że jeśli transakcja przejęcia zostanie zaprojektowana w odpowiedni sposób, to umożliwiła uzyskanie szerokiego wachlarza korzyści w stosunkowo krótkim czasie. Postrzeganie obu strategii w wyizolowany sposób, jako strategii w stosunku do siebie konkurencyjnych, powoduje, że nie dostrzega się potencjału wynikającego z posiadania portfela aliansów. W szerokim rozumieniu portfel aliansów może bowiem w elastyczny sposób wspierać strategię fuzji i przejęć jako mechanizm oceny najwartościowszych aktywów, a tym samym służyć jako trampolina do decyzji o zawarciu fuzji z najlepiej rokującym aliantem.

Podsumowanie

Reasumując analizę zagadnienia aliansów strategicznych przez pryzmat luki konkurencyjnej pomiędzy polskimi i zagranicznymi przedsiębiorstwami, można stwierdzić, że strategia aliansu oferuje możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej zarówno w roli firmy centralnej, jak i alianta. Odnosząc się do celu artykułu, po przeanalizowaniu szeregu dostępnych conceptualizacji, alianse eksploracji i eksploatacji wydają się najwiarygodniej odzwierciedlać ewolucyjną i adaptacyjną naturę strategii aliansów oraz realia życia gospodarczego. Możliwość równoważenia decyzji biznesowych pomiędzy inwestycje w aktywa w trakcie rozwoju, a aktywa już rozwinięte, oferuje elastyczność adaptacyjną i szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Autorzy artykułu planują zweryfikować uzyskane wnioski teoretyczne w drodze badań empirycznych.

Przykłady płynące z gospodarek wysokorozwiniętych pokazują, iż strategia aliansu jest szczególnie przydatna dla przedsiębiorstw działających w branżach innowacyjnych, gdyż pozwala ona rozłożyć ryzyko, pozyskać środki na badania, pozyskać innowacyjne aktywa lub uzyskać dostęp do nowych kanałów dystrybucji. Na polskim gruncie możliwości te wydają się być szczególnie interesujące dla nowo powstających działalności typu start-up czy też dla zwiększenia komercjalizacji badań naukowych prowadzonych przez ośrodki akademickie.

W uzupełnieniu korzyści płynących z pojedynczego aliansu utrzymywanie portfela aliansów może być istotnym instrumentem do ciągłego pozyskiwania pożądaných aktywów lub efektywniejszej produkcji i dystrybucji produktów. Portfel aliansów oferuje możliwość równoważenia decyzji biznesowych pomiędzy inwestycje w aktywa w trakcie rozwoju a eksploatację aktywów już rozwiniętych, co pozwala na dokonywanie strategicznego zwrotu w odpowiednim momencie cyklu życia produktu, a tym samym na podtrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie czasu. Koncepcja portfela aliansów wydaje się bliższa zainteresowania dużych polskich przedsiębiorstw, które, o ile chcą konkurować w branżach innowacyjnych na rynku międzynarodowym, nie powinny ograniczać się w rozwoju nowych aktywów jedynie do zasobów wewnętrznych.

prof. dr hab. Marian Gorynia
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
e-mail: m.gorynia@ue.poznan.pl

mgr inż. Michał Kasprzyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
e-mail: michal.kasprzyk@phd.ue.poznan.pl

Przypisy

- 1) Koncepcja *luki konkurencyjnej* umożliwia pomiar różnicy konkurencyjnej między określonymi obiektami w i) bieżącej i przyszłej pozycji konkurencyjnej, ii) obecnym potencjale konkurencyjnym oraz iii) strategii konkurowania [Gorynia, 2002, s. 99]. Zamiarem autorów jest wykorzystanie koncepcji luki konkurencyjnej w badaniu empirycznym efektywności portfeli aliansów.
- 2) Artykuł nawiązuje do badań przeprowadzonych w ramach pracy doktorskiej M. Kasprzyka pt. *Alianse strategiczne jako narzędzie kreowania przewagi konkurencyjnej w branży farmaceutycznej*, której celem jest identyfikacja teoretycznych przesłanek efektywności portfeli aliansów strategicznych oraz analiza wpływu konfiguracji i strategii zarządzania portfelem aliansów na konkurencyjność aliantów.
- 3) Ze względu na ramy objętościowe nie przeprowadzono szczegółowej analizy ewolucji teorii w tej publikacji.
- 4) Umowy typu *relational contracts*, w odróżnieniu od umów czysto rynkowych, to takie, których rezultat wynika z samej relacji i zaufania między partnerami biznesowymi [Macneil, 2003, s. 208].
- 5) Pojęcie *tacit knowledge*, wprowadzone pierwotnie przez Michaela Polanyiego i tłumaczone jako wiedza milcząca, cicha lub ukryta, opisuje wiedzę trudną do zdefiniowania, sformalizowania, a tym samym do przekazania innej osobie lub organizacji.
- 6) Reprezentanci nurtu *social network perspective* udowodnili zależność pomiędzy posiadanymi zasobami a wpływem na kształt, strukturę zarządczą, a także wyniki sieci aliansów [Gulati, 2007].

Bibliografia

- [1] BAUM J.A.C., CALABRESE T., SILVERMAN B.S., *Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Start-ups' Performance in Canadian Biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3.
- [2] BAUMGARDEN P., NICKERSON J., ZENGER T.R., *Sailing into the Wind: Exploring the Relationships among Ambidexterity, Vacillation, and Organizational Performance*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 6.
- [3] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (red.), *Cooperative Strategies and Alliances*, Elsevier Science Ltd., Amsterdam 2002.

- [4] CYGLER J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
- [5] CYGLER J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- [6] CZAKON W., *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 12.
- [7] CZAKON W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [8] DOZ Y.L., HAMEL G., *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [9] ENGERT O., SINGH N., *Generics and Big Pharma. Time for a New Relationship*, McKinsey&Company 2006.
- [10] GORYNIA M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- [11] GORYNIA M., JANKOWSKA B., *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” 2007, nr 3.
- [12] GORYNIA M., KOWALSKI T., *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Ekonomista” 2013, nr 4.
- [13] GULATI R., *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press, New York 2007.
- [14] HESS A.M., ROTHÄERMEL F.T., *When are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, No. 8.
- [15] JANKOWSKA B., *Konkurencja czy kooperacja?* „Ekonomista” 2009, nr 1.
- [16] JANKOWSKA B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2012.
- [17] KOZA M.P., LEWIN A.Y., *The Co-evolution of Strategic Alliances*, „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 3.
- [18] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [19] MACNEIL I.R., *Reflections on Relational Contract Theory after a Neoclassical Seminar*, [w:] COLLINS H., CAMPBELL D., WIGHTMAN J. (red.), *The Implicit Dimensions of Contract*, Hart Publishing, Oxford 2003.
- [20] MARCH J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- [21] NIEMCZYK J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [22] REUER J.J., PARK K.M., ZOLLO M., *Experimental Learning in International Joint Ventures*, [w:] CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (red.), *Cooperative strategies and alliances*, Elsevier Science Ltd., Amsterdam 2002.
- [23] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- [24] ROMANOWSKA M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [25] ROTHÄERMEL F.T., DEEDS D.L., *Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development*, „Strategic Management Journal” 2004, Vol. 25, No. 3.
- [26] STAŃCZYK-HUGIET E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [27] SULEJEWICZ A., *Joint Ventures in Poland: 1986-1990*, RIDE Working Paper No. 4, Warsaw 1992.
- [28] SULEJEWICZ A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- [29] SZNAJDER A. (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [30] ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [31] WESSMER U., *Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 2010, Vol. 36, No. 1.
- [32] WESSMER U., DUSSAUGE P., *Network Resource Stocks and Flows: How do Alliance Portfolios Affect the Value of New Alliance Formations?* „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, No. 7.
- [33] YOSHINO M.Y., RANGAN U.S., *Strategic Alliances – An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Harvard 1995.

Evolution and Adaptation Capability of Strategic Alliances

Summary

The alliances are considered an important element in creating and maintaining competitive advantage. In order to diversify access to partners resources entering into alliance portfolios by highly innovative companies is becoming increasingly frequent.

The article attempts to explore the evolution of a concept and the motives specific to both types of cooperation. Using the exploration and exploitation approach the results are presented in an alliance portfolio model, which exemplifies a range of partnership forms depending on a stage of the value chain.

Based on findings of the competitive gap studies, the strategy of single alliance is beneficial for newly emerging start-ups or academic centres willing to increase commercialisation of its research. On the other hand, the strategy of alliance portfolios enables to the established Polish companies for vacillation of the business decisions between investments into developing assets and exploitation of the existing assets.

Keywords

strategic alliances, alliance portfolios, competitiveness