

Jolanta Walas–Trębacz

Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Uwagi wstępne

Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu, ich charakter, różnorodność, dynamika i wzajemne przenikanie powodują, że przedsiębiorstwa stają wobec nowych wyzwań [Organizacja przyszłości, 1998, s. 17].

Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć zdolność do:

- szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku oraz przyswajania sobie nowych idei i technologii;
- wytwarzania produktów zgodnych ze zmieniającymi się oczekiwaniami odbiorców;
- prawidłowego, jasnego przewidywania zmian otoczenia oraz identyfikacji tych, które wywierac będą największy wpływ na przyszły obraz tego otoczenia (postęp techniczny, szybkości dyfuzji innowacji i przepływu informacji, zachodzące przemiany i procesy restrukturyzacji, zakres i intensywność walki konkurencyjnej itp.);
- adaptacji do wielokierunkowych zmian otoczenia;
- kreowania nowych idei i tworzenia nowych wartości dla klientów;
- do przyspieszania rozwoju nowego produktu;

coraz częściej poszukują partnerów, z którymi mogłyby realizować wspólne przedsięwzięcia, przynoszące im wzajemnie korzyści.

Innowacje, głównie produktowe są podstawowym wyznacznikiem utrzymania konkurencyjności firm, a tym samym różnych branż przemysłu na rynku. Wymaga to jednak coraz większych nakładów na badania i rozwój, stosowania nowoczesnej technologii, przy uwzględnieniu jednoczesnego spadku cen i podnoszeniu jakości produktu [K. Fabiańska, J. Rokita 1991, s. 72]. Rozwój firmy wymaga znacznego przyspieszenia odnowy produktów, a specyfika wprowadzania nowych technologii wiąże się z ponoszeniem coraz większego ryzyka.

W procesie tworzenia produktu lub usługi rzadko uczestniczy jedno przedsiębiorstwo, które realizowałoby wszystkie działania mieszczące się w tzw. *łańcuchu tworzenia wartości*. Tak więc skuteczność starań w zakresie zaspakajania potrzeb klientów i osiągnięcia sukcesu na rynku zależna jest od procesu współdziałania wielu partnerów tzn. dostawców, producentów części czy półwyrobów, producentów wyrobów, świadczących usługi,

dystrybutorów (hurtowników, detalistów), odbiorców finalnych i innych, którzy pośrednio wpływają na wartość wyrobu dla klienta i na satysfakcjonujące jego pozyskiwanie.

Rozwiązaniem pozwalającym m.in. na łączenie nakładów kapitałowych, wiedzy technicznej oraz zmniejszenie i rozłożenie ryzyka na większą liczbę partnerów, jest podejmowanie kooperacji.

W artykule zostały zaprezentowane podstawowe pojęcia związane z kooperacją, różnorodne klasyfikacje rodzajów kooperacji przede wszystkim zewnętrznych, motywy podejmowania współpracy, charakterystyka szczególnej formy współpracy między firmami tzn. aliansu strategicznego, korzyści i zagrożenia płynące z tytułu nawiązywania współpracy w postaci aliansu oraz rodzaje przyjmowanych strategii w ramach kooperacji.

1. Podstawowe pojęcia związane z kooperacją

Zmierzając do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, uczestnicy działań mogą pomagać sobie w ich realizacji, co określa się mianem *kooperacji pozytywnej* (albo współpracy, współdziałania), lub też — zmierzając do osiągnięcia konkurencyjnych (wzajemnie sprzecznych) celów — mogą sobie przeszkadzać, co może być określone jako *kooperacja negatywna lub walka* [T. Pszczołowski 1978, s. 106].

Przyjmuje się, iż *kooperacja* to: „współdziałanie wielu podmiotów zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, a poszczególne podmioty wzajemnie się wspomagają w jego realizacji”.

Kooperacja w szerokim znaczeniu oznacza współpracę przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, a więc obejmuje wszystkie rodzaje związków między przedsiębiorstwami, a w tym również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Natomiast *kooperacja w ścisłym znaczeniu* (tzw. kooperacja właściwa) to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej) z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego [J. Famielec 1988, s. 9].

Kooperacja określana jest często na tle takich pojęć jak: „specjalizacja”, „koordynacja”, „koncentracja”, „integracja” [S. Wrzosek 1989, nr 53, s. 13].

Wszystkie formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw oznaczają określony stopień scalenia (połączenia, zespolenia) działań czy funkcji, a w niektórych przypadkach także struktur i celów objętych współdziałaniem jednostek. Terminem pozwalającym opisać tę cechę (scalania) jest *integracja*.

W procesach gospodarczych integracja polega na wchodzeniu w różnego rodzaju związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami, bądź też na trwałym łączeniu się z innymi przedsiębiorstwami dla wspólnego prowadzenia działalności pod jednym kierownictwem. Z tego też względu kooperacja i koncentracja stanowią dwie podstawowe formy integracji (łączenia się) przedsiębiorstw [J. Famielec 1992, s.11].

Koncentracja organizacyjna jako forma integracji przedsiębiorstw, bardziej niż inne ogranicza swobodę działania połączonych pod wspólnym kierownictwem jednostek

gospodarczych (zakładów, przedsiębiorstw). Zasadniczymi cechami tej formy współpracy są: wspólne kierownictwo i różne sposoby ograniczania samodzielności jednostek wewnętrznych tych przedsiębiorstw [Z. Pierścionek 1996]. Ograniczenie swobody działalności jednostek wewnętrznych może dotyczyć: *samodzielności prawnej i samodzielności gospodarczej* (np. koncern ma większą swobodę niż przedsiębiorstwa wielozakładowe). Obydwie formy przedsiębiorstw skoncentrowanych organizacyjnie powstają w zasadzie jednakowo tzn. w oparciu o trzy sposoby: *tworzenia, dzielenia i łączenia*. W ramach większych jednostek może występować połączenie typu: branżowego, kooperacyjnego, kombinowanego, konglomeratowego lub mieszanego.

Kooperację wyróżnia od innych typów współpracy (np. koncentracji) szereg następujących cech:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych;
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności; wspólna realizacja zadań cząstkowych;
- dobrowolność współpracy;
- umowny charakter współpracy.

Kooperacja może prowadzić do osiągnięcia wielu celów cząstkowych, zawsze jednak podporządkowana jest ostatecznemu celowi i jednemu kryterium, którym jest zapewnienie i powiększenie zysku. Osiągane cele i korzyści związków integracji są w dużej mierze efektami synergicznymi [H. Piekarczyk 1991, s. 32].

Określając obszar kooperacji przedsiębiorstw można wyróżnić:

- z jednej strony przedsiębiorstwa, które ograniczają możliwość kooperacji do minimum (starają się samodzielnie realizować wszystkie działania niezbędne w celu wykonania np. produktu),
- a z drugiej strony przedsiębiorstwa, które realizują swoje funkcje w oparciu o stworzenie sieci współpracujących ze sobą podmiotów (np. przedsiębiorstwo sieciowe, przedsiębiorstwo wirtualne itp.).

Współpraca przedsiębiorstw może obejmować różne dziedziny, zależnie od tego, jaki jest łańcuch tworzenia wartości i jakie role odgrywają w nim poszczególni partnerzy.

Przedmiotem połączenia kooperacyjnego (powiązania, wspólnoty) mogą być tylko wycinkowe fragmenty całego procesu gospodarczego przedsiębiorstw, względnie pewne jednorazowe lub krótkookresowe cele, których pojedyncze przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie samodzielnie zrealizować lub zrealizować w sposób efektywny [A.E. Luger, H. G. Geisbuesch, J. Neumann 1982, (tom II), s. 104–105].

Rozważając przypadek, w którym przedsiębiorstwo podejmuje się kooperacji zewnętrznej w pełnym zakresie, można wyróżnić następujące dziedziny współpracy:

- *zaopatrzenie* (zaopatrywanie w materiały, surowce, podzespoły, półwyroby itp.),
- *badania i rozwój produktu* (badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe; w tym badania techniczne, laboratoryjne, itp.) [K. Moszkowicz 1998, nr 786, s. 90–95],
- *produkt* (udzielanie licencji, patentu, wprowadzenie komplementarnych produktów itp.),

- *konstrukcja, technologia* (opracowanie dokumentacji konstrukcyjnej, technologicznej, prototypu, modelu, nowej techniki wytwarzania itp.),
- *marketing* (przeprowadzenie badań rynkowych — konkurencji, klientów, produktu, opracowanie planu marketingowego itp.),
- *produkcja* (wykonanie powierzonych zadań produkcyjnych np. produkcji podzespołów, elementów, montażu itp.),
- *logistyka* (rozprowadzanie produktów w kanałach dystrybucji, wykorzystując środki transportu, pracowników innej firmy, opracowanie systemu dystrybucji itp.),
- *promocja i reklama* (opracowanie kampanii reklamowej, promowanie wyrobu lub usługi przez inną firmę, wspólny udział w wystawach i targach itp.),
- *polityka cenowa* (ustalanie wspólnych cen na produkty lub usługi itp.),
- *usługa* (prowadzenie serwisu, obsługi informacyjnej klientów, itp.),
- *finanse i księgowość* (prowadzenie obsługi rachunkowej, analiza bilansu, opracowanie planu finansowego itp.),
- *personel* (dobór kadr, ocena pracowników, opracowanie systemu motywacyjnego, szkolenie itp.),
- *organizacja i zarządzanie* (opracowanie struktury organizacyjnej, obiegu dokumentacji, opracowanie biznes planu, opracowanie systemu informacji itp.).

Stosunki kooperacyjne, będące rezultatem społecznego podziału pracy, zmieniają obecnie swój charakter z taktycznego na strategiczny. Ich zasięg działania rozszerza się i obejmuje coraz większą liczbę branż i gałęzi działalności gospodarczej.

W coraz liczniejszych branżach i sektorach przemysłu zanika tradycyjna walka konkurencyjna, tworzą się struktury oligopolistyczne, porozumienia, często niejawnie, eliminując wyniszczającą rywalizację.

Rozwój wielokierunkowych nici porozumienia coraz częściej zastępuje proste relacje bezpośredniej rywalizacji. Taki kierunek rozwoju przedsiębiorstw uzyskał swoją nazwę „koewolucja”. Strategie rozwoju dostosowane do tych wyzwań są ukierunkowane na tworzenie tzw. ekosystemów biznesu, czyli wielostronnych sieci powiązań z dostawcami, klientami, konkurentami [A. Kaleta 2000, s. 150–151].

2. Klasyfikacje rodzajów i form kooperacji

Przedsiębiorstwo może należeć jednocześnie do kilku różnych układów wyodrębnionych na podstawie różnych kryteriów ich tworzenia. W szczególności *kryteriami włączenia przedsiębiorstw* do takich układów mogą być:

- następstwo faz procesu technologicznego;
- współdziałanie w wytwarzaniu złożonego wyrobu;
- korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej;
- jednorodność lub podobieństwo procesów technologicznych;
- jednorodność przeznaczenia wyrobów (usług);
- następstwo faz procesu gospodarczego (przygotowanie produkcji — produkcja — sprzedaż);
- skupienie terytorialne (bliskość) jednostek wytwórczych i usługowych;

Tabela 1

Rodzaje kooperacji między podmiotami gospodarczymi

Kryterium podziału	Rodzaj kooperacji
1. Czas funkcjonowania	<ul style="list-style-type: none"> ● doraźna (realizacja pojedynczej transakcji lub zadania) ● trwała (stałe uzgadnianie przedmiotu i warunków współpracy)
2. Zakres działania	<ul style="list-style-type: none"> ● pionowa (współpraca przedsiębiorstw należących do różnych faz procesu gospodarczego) ● pozioma (związek przedsiębiorstw tej samej fazy procesu gospodarczego (np. branżowy, komplementarny)) ● nieorganiczna (związek przedsiębiorstw nie powiązanych ze sobą np. koncern, realizacja kompleksowego projektu)
3. Charakter związku z fazami procesu	<ul style="list-style-type: none"> ● wsteczna (poszerzenie działalności o wcześniejsze fazy) ● postępująca (poszerzenie działalności o następne fazy)
4. Związek z produkcją	<ul style="list-style-type: none"> ● kooperacja przedprodukcyjna (naukowo-badawcza) ● kooperacja produkcyjna ● kooperacja poprodukcyjna
5. Wymiana technologiczna	<ul style="list-style-type: none"> ● umowy produkcyjne (<i>Original Equipment Manufacturing</i>) ● porozumienia o wymianie technologii ● <i>joint venture</i> ● korporacje badawcze ● wzajemne licencjonowanie ● porozumienia w zakresie alternatywnego zaopatrzenia ● udziały mniejszościowe ● kontrakty badawcze ● alianse strategiczne
6. Ilość relacji między partnerami	<ul style="list-style-type: none"> ● kooperacja jednostronna ● kooperacja dwustronna ● kooperacja wielostronna
7. Układ więzi między współpracującymi	<ul style="list-style-type: none"> ● równoległa (gdy producent wyrobu finalnego współpracuje z wieloma kooperantami dostarczającymi mu określone elementy wyrobu lub świadczącymi usługi w poszczególnych fazach procesu technologicznego) ● łańcuchowa (gdy producent wyrobu finalnego zleca dostarczenie określonych grup elementów wyrobu lub świadczenie wyznaczonych usług jednemu lub kilku kooperantom, którzy z kolei zlecają wykonanie poszczególnych części lub usług poddostawcom, tzw. subkooperantom) ● przemienne cykliczna (polega ona na realizowaniu cyklu produkcyjnego wyrobu na przemian przez producenta wyrobu finalnego i kooperanta (kooperantów))
8. Typ powiązań sieciowych	<ul style="list-style-type: none"> ● wewnętrzna sieć (kiedy przedsiębiorstwo „wyrzadaje” poszczególne działania (funkcje generujące jedynie koszty) po cenach rynkowych) ● sieć stabilna (częściowe wydzielenie działań w celu poprawy elastyczności i efektywności działania) ● sieć dynamiczna (tworzona w wyniku dziurawienia swej struktury i nawiązywania związków kooperacyjnych z partnerami o komplementarnych zasobach strategicznych)
9. Relacje pomiędzy uczestnikami sieci (układu)	<ul style="list-style-type: none"> ● sieć zdominowane (kiedy przedsiębiorstwo posiada bilateralne związki z wieloma partnerami — zwykle mniejszymi) ● sieć równorzędnych partnerów (kiedy partnerzy rozwijają silne powiązania i współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach)

Źródło: opracowanie własne.

- możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury technicznej, komunikacyjnej uni-katowych kwalifikacji kadrowych itp.;
- tożsamość rynków zbytu;
- wspólna (zbieżność) zamiarów, co do sposobu wykorzystania (zagospodarowania) wolnych środków kapitałowych;
- wspólnota zamiarów, co do sposobów i kierunków rozwoju działalności gospodarczej itp.

Kooperacja może przybierać różne formy i rodzaje w zależności od układu więzi między współpracującymi jednostkami (kooperantami) (patrz tabela 1).

Ze względu na występowanie cech, które mogą przesądzać o możliwości i celowości występowania więzi współdziałania między uczestnikami (kooperantami) można doko-nać typologii form współdziałania między przedsiębiorstwami (zob. rys. 1).

W gospodarce rynkowej wykształciło się wiele trudnych do usystematyzowania *form*:

- *trwałego, umownego wiązania* ze sobą uczestników rynku w układach przede wszystkim pionowych (producent, hurtownik, detalista itp.). Przykładami trwałych sposobów powiązań są: *umowa wiązania sprzedaży, umowa wyłączności sprzedaży, umowa koncesji handlowej, umowa franchisingu*¹ [Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, 1999, s. 314–315].

Produkt Faza procesu gospodarczego	Ten sam lub podobny produkt Ta sama branża	Inny produkt Ta sama branża	Inny produkt Obca branża
1 faza	Kooperacja branżowa	Kooperacja komplementarna (grupy potrzeb)	Kooperacja nie związana z branżą
2 faza	Kooperacja wielostopniowa	Kooperacja dwustopniowa	Kooperacja pozioma
3 faza	Kooperacja pionowa		Kooperacja skośna

Rys. 1. Formy kooperacji

Źródło: opracowanie na podstawie [J. F a m i e l e c, 1992, s. 16; U. D o r n i e d e n, A. S c h i b l e r, J. W e i h r a u c h, 1977, Nr 6, s. 17].

¹ D. F a u l k n e r i C. B o w m a n uważają, iż joint venture, kooperacja i konsorcjum stanowią podstawowe rodzaje aliansów strategicznych, natomiast realizacja jednorazowych projektów, licencjonowanie, franchising oraz powoływanie agentów z prawem wyłączności to porozumienia jednostronne pociągające za sobą jedynie ograniczoną współzależność współpracujących podmiotów [D. F a u l k n e r, C. B o w m a n, 1996, s. 114].

- *przejściowego powiązania*. Dotyczy ona współdziałania przedsiębiorstw np.: w dziedzinie rozwoju (na drodze inwestycyjnej), podejmowaniu nowej działalności lub w realizacji wielkich operacji finansowych) nosi nazwę *konsorcjum* (zwany inaczej spółką okazjonalną) oraz tzw. *venture capital* (współpraca kapitałowa) [J. Bielawny 1991, nr 6, s. 21].

Jedną z dalszych form umownego współdziałania gospodarczego są tzw. *przedsiębiorstwa wspólne* (powstaje nowy podmiot gospodarczy w celu realizacji określonych zadań przy zachowaniu samodzielności prawnej i ekonomicznej uczestników przedsięwzięcia) [J. Lisikiewicz 1989, s. 6].

Innymi formami współdziałania przedsiębiorstw są np. działania polegające na udostępnieniu składników majątkowych innym przedsiębiorstwom, takie jak: *najem, pożyczka, dzierżawa, leasing, forfeiting* [J. Morrow 1991, s.160], *izby gospodarcze, zrzeszenia* [H. Jagoda 1990, nr 522, s. 106], *syndykaty* (wspólne biuro zbytu) — rodzaj porozumienia kartelowego, który obecnie w krajach rozwiniętych ma charakter schyłkowy [Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, 1999, s. 327].

Rodzaj, strukturalne formy oraz dziedziny kooperacji² zmieniają się w czasie zgodnie z dynamiką procesów specjalizacji, jednostek wytwórczych, które stanowią obiektywną przyczynę (poza uwarunkowaniami rynkowymi), nawiązywania stosunków kooperacyjnych. Coraz częściej jednak skala produkcji nie przynosi większej efektywności. Na rynku nie znajdują nabywców długie serie produktów. Dlatego strategie wielu firm zmierzają do dywersyfikacji działalności, to jest do różnicowania swoich produktów, technologii, faz i procesów obsługiwanych rynków oraz zaspokajanych potrzeb [H. Ansoff 1985, s. 49–50].

Należy ponadto zaznaczyć, iż w wyniku coraz ściślejszych powiązań partnerskich firm z klientami, z dostawcami, granice zewnętrzne tych firm stają się bardziej płynne, co wiąże się z upowszechnieniem i rozwojem sieci informatycznych, i powoduje powstawanie firm sieciowych,³ czy wirtualnych [J. Brillman 2002, s. 425].

3. Alians strategiczny jako nowoczesna forma kooperacji

Upowszechnianie się aliansów, fuzji i innych form współpracy przedsiębiorstw wynika z oczywistych korzyści, jakie stają się udziałem wspólnie działających partnerów.

Motywami⁴ podejmowania działań kooperacyjnych w przedsiębiorstwach są zazwyczaj:

- dążenie do zmniejszenia ryzyka lub jego ograniczanie,
- osiąganie efektów skali działania oszczędność/lub racjonalizacja produkcji,

² Zmiany we współczesnej kooperacji podlegają dwóm procesom: rozszerzaniu obszarów oraz różnicowaniu form kooperacji przedsiębiorstw. Związane jest to z intensyfikacją konkurencji na rynku, procesem rozwoju dotychczasowych i wprowadzaniem nowych typów kooperacji.

³ Organizacja sieciowa ma na celu „wiązaną, ułatwianie i harmonizowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw, a by w końcu doprowadzić do ich pełnej integracji, elastycznej oraz skutecznej w działaniu [J. Brillman, 2002, s. 430].

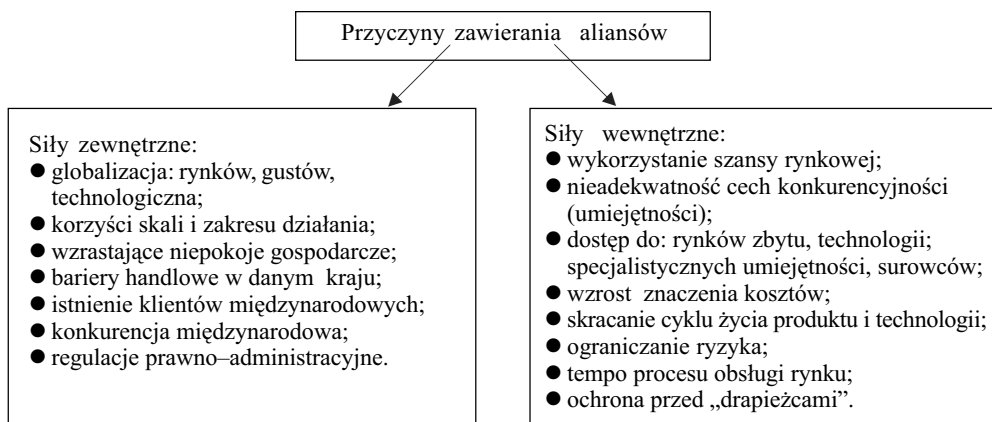
⁴ Szerzej temat motywów zawierania aliansów strategicznych oraz ich typologii omawia [J. Cygler, 2002, s. 82–90].

- oszczędność kosztów,
- przyspieszenie rozwoju produktu, firmy, pracowników,
- osiągnięcie efektów synergii w systemie,
- pozyskiwanie nowej technologii,
- unikanie błędów oraz optymalizacja działania systemu (korzystanie z wiedzy i kompetencji),
- łatwiejszy dostęp do rynku (np. wejście na rynki chronione barierami) itp.

W nieprzewidywalnym i coraz bardziej złożonym otoczeniu kooperacja przedsiębiorstw otwiera nowe możliwości i sposobności działania. Jedną z nowoczesnych form kooperacji jest tworzenie *aliansów strategicznych*, jest to efekt m.in. zjawiska globalizacji zarządzania, w wyniku którego duże, światowe firmy dążą do wchodzenia na rynki zbytu wielu krajów równocześnie.

Podstawowe i zarazem specyficzne cechy aliansów to:

- pozostawanie w niezależności wchodzących w skład aliansu partnerów,
- utrzymywanie wielu centrów decyzyjnych, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnego projektu lub wspólnej działalności,
- nieustanne negocjacje, konflikty interesów i celów,
- są organizacjami w ruchu [E. Małyk-Musiał 1994, nr 7, s.16-18],
- nie posiadanie jednoznacznie określonego statusu prawnego,
- zarządzanie aliansami staje się znacznie bardziej złożone niż zarządzanie organizacją o jednolitej strukturze hierarchicznej,
- na ogół mają ograniczony czas istnienia (często kończą się przejściem działalności przez jednego z aliantów).⁵



Rys. 2. Przyczyny wpływające na zawieranie aliansów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [M. Mendenhall, B.J. Punnett, D. Rick, 1995, s. 222; M. Romanoska, 1997, s. 44–51; D. Faulkner, C. Bowman, 1996, s. 120–125].

⁵ W wyniku badań przeprowadzonych przez K.R. Harrigana, po analizie 895 przypadków aliansów związanych w USA w latach 1924–1985, w 23 przemysłach stwierdził, iż tylko 40% z nich przekracza cztery lata istnienia, a mniej niż 15% trwa ponad dziesięć lat [K.R. Harrigana, 1988, s. 96–99].

Przyczyn, dla których tworzy się alianse strategiczne można wymienić wiele. Najważniejsze z nich zaklasyfikowano do tzw. sił zewnętrznych i sił wewnętrznych (patrz rys.2).

Alianse nie są więc zjawiskiem nowym, występowały one w gospodarce amerykańskiej już w latach trzydziestych. Począwszy dopiero od lat siedemdziesiątych alianse przedsiębiorstw zaczęły się rozwijać na dużą skalę, stając się przedmiotem zainteresowania i badań wielu naukowców.

Od 1975 roku datuje się rzeczywista zmiana w działalności międzynarodowych spółek *joint ventures*, gdyż pojawiają się nowe formy partnerstwa zbliżone do aliansów strategicznych. Wielka różnorodność form prawnych,⁶ jaką obecnie przybiera współpraca między przedsiębiorstwami, nie ułatwia pracy badaczom (np. spółki *joint ventures* są łatwe do zaksięgowania, gdyż łączą się z powstaniem przedsiębiorstwa, natomiast w zakresie aliansów strategicznych brak jest ich systematycznej i oficjalnej rejestracji). Dlatego analiza struktury aliansów według przemysłów, w których powstawały, potwierdziła hipotezę, że alianse powstają przede wszystkim w gałęziach przemysłu wysokiej technologii, gdzie koszty rozwoju są bardzo wysokie i wciąż rosną, zaś warunki konkurencji są niezwykle skomplikowane.

T a b e l a 2

Korzyści i zagrożenia nawiązywania aliansów strategicznych

Korzyści dla aliantów	Zagrożenia dla aliantów
<ul style="list-style-type: none"> ● podział kosztów inwestycji, zwłaszcza na badania i rozwój (zmniejszenie wydatków na przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe), ● przyspieszenie i skrócenie procesu rozwoju nowego produktu, ● dostęp do określonego segmentu rynku, ● dostęp do komplementarnych zasobów partnera, ● szybszy zwrot z inwestycji poprzez szybszy obrót aktywami firmy, ● podział ryzyka, ● poznanie mocnych i słabych stron swojego aktualnego partnera, ● korzyści ekonomiki skali produkcji, specjalizacji i/lub racjonalizacji, ● redukcję kosztów produkcji, ● wykorzystanie nadwyżkowej zdolności produkcyjnej, ● uzyskanie dominującej lub silnej pozycji na rynku. 	<ul style="list-style-type: none"> ● zbyt duże uzależnienie się jednego partnera od drugiego, co w konsekwencji może doprowadzić do przejęcia alianta (np. wykup), ● konflikt między partnerem o wizję prowadzenia biznesu, ● nierówny podział kontroli nad zarządzaniem (czasami wręcz utrata kontroli), ● brak elastyczności jednej lub obu stron, ● brak gotowości do zaakceptowania wzajemnej zależności partnerów, ● brak zaufania, ● niesprawiedliwy podział zysku, ● pojawienie się wewnętrznej konkurencji, ● niekompatybilność stylów zarządzania, ● niechęć jednej ze stron do wywiązywania się z warunków umowy, ● bariery językowe i kulturowe mogą utrudniać prawidłowe funkcjonowanie aliansu, ● współpraca może nie przynieść spodziewanych korzyści (rezultatów) itp.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

⁶ Alianse występują w trzech zasadniczych formach prawnych: umowy o współpracy, m.in. w postaci umów licencyjnych i franchisingowych; spółki typu joint venture oraz wykup udziału kapitałowego w spółce partnera lub wzajemny wykup udziałów. Formami aliansów są również konsorcja, związki kupujący-sprzedający (JIT), wspólne prace B+R, wspólny dostęp do technologii i rynków, umowy marketingowe [M. G a w i e n c k i, W.M. G r u d z e w s k i, W. R o g o w s k i, 2000, nr 3, s. 3-6].

Kooperacja w postaci aliansów strategicznych może przynieść przedsiębiorstwom w niej uczestniczącym wiele korzyści, a także może spowodować zagrożenia (patrz tabela 2).⁷

Do dziedzin, w ramach których podejmowane są działania przedsiębiorstw związane z tworzeniem aliansów należą m.in.: gospodarka materiałowa, działalność marketingowa — dystrybucyjna (tzw. alianse logistyczne),⁸ działalność innowacyjna (B+R), produkcja (w formie tzw. *outsourcingu* lub podejmowania decyzji „*make or buy*”), doradztwo techniczne i ekonomiczne, wzornictwo przemysłowe (design), organizacja eksportu, transfer technologii,⁹ kapitału, informacji, wiedzy. Przedsiębiorstwa w tym zakresie współpracują m.in. z firmami, biurami projektowymi, agencjami reklamowymi, agencjami badań marketingowych,¹⁰ firmami consultingowymi, jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi, szkołami wyższymi, ekspertami, konsultantami itp.

Podstawowym zagrożeniem płynącym z nawiązania aliansu strategicznego jest groźba przejęcia jednej firmy przez drugą. Często się jednak zdarza, że firmy współpracujące w jednym obszarze rynku, w drugim są już konkurentami. Dane z tabeli 3 świadczą o tym,

T a b e l a 3

Przykłady relacji wielopoziomowych przedsiębiorstw

Alians	Obszar współpracy	Obszar konkurencji
Xerox i Fuji Xerox	Marketing w USA i Azji Sprzedaż globalna	Produkcja niektórych komponentów
IBM i Toshiba	Badania i rozwój płaskich ekranów Produkcja płaskich ekranów	Sprzedaż komputerów typu notebook
Sun i Fujitsu	Badania i rozwój mikroprocesorów	Produkcja mikroprocesorów
HP i Hitachi	Badania i rozwój mikroprocesorów Transfer technologii	Produkcja mikroprocesorów
IBM i Motorola	Badania i rozwój mikroprocesorów	Produkcja i sprzedaż mikroprocesorów

Ź r ó d ł o: [M. Cieśliski, 1999, nr 5, s. 17].

⁷ Ze względu na cele aliansów strategicznych można wyróżnić cztery typowe rodzaje takich związków i koalicji przedsiębiorstw: ukierunkowanie na wejście i opanowanie rynku (segmenty rynku), nastawione na szybkie osiągnięcie efektów dużej skali produkcji i sprzedaży, zmierzające do podzielenia kosztów i ryzyka („Burden-Sharing”), zapewniające komplementarne wykorzystanie technologii i umiejętności wynikających z tzw. krzywej doświadczeń.

⁸ Współpraca w ramach aliansu logistycznego obejmuje sferę fizycznej dystrybucji produktów (dokonywanie dostaw na czas, zarządzanie zapasami, zakup określonych produktów itp.) i sferę przepływu informacji między uczestnikami aliansu. O istnieniu aliansu świadczy charakter więzi łączących dostawcę i odbiorcę usług logistycznych tj. cele współpracy i sposoby ich osiągania, często potwierdzony zawarciem umowy [*Nowoczesne systemy dystrybucji*, 1999, nr 2, s. 48–49].

⁹ Główną formą aliansów technologicznych jest konsorcjum. Podstawowe typy konsorcjum to: konsorcjum badań (przedkonkurencyjne), konsorcjum poziome, konsorcjum pionowe [K. M o s z k o w i c z, 1998, nr 786, s. 90–95]

¹⁰ Obecnie świadomość potrzeby prowadzenia badań marketingowych jest powszechna, szczególnie w dużych, sprywatyzowanych firmach (szczególnie firm będących na giełdzie papierów wartościowych) [*Agencje badań marketingowych w Polsce*, 1999, nr 3, s. 72–73].

iz konkurowanie w pewnych obszarach rynku wcale nie przeszkadza w nawiązywaniu współpracy i tworzeniu wspólnego produktu.

Szczególną formą kooperacji zewnętrznej jest kooperacja dotycząca kształtowania polityki produktu i asortymentu, a w szczególności fizyczno–funkcjonalnej strony produktu oraz różnych kombinacji w programach produkcji. Obszary współdziałania między przedsiębiorstwami są zróżnicowane w poszczególnych fazach gospodarczych oraz poszczególnych dziedzinach gospodarki¹¹ (przemysłu, handlu), co prezentuje tabela 4.

Tabela 4

Przykładowe formy w kształtowaniu polityki produktów w przemyśle i handlu

Dziedziny kooperacji (możliwe formy współpracy)		Występowanie danej możliwości w:		
		przemysłu	handlu hurtowym	handlu detalicznym
Aspekt marketingowy	1. Prowadzenie badań rynkowych	X		
	2. Przygotowanie kampanii reklamowych			X
	3. Opracowywanie strategii produktu	X		
	4. Kształtowanie warunków sprzedaży	X		X
	5. Opracowywanie planów marketingowych i planów sprzedaży	X	X	X
	6. Organizowanie promocji produktów	X	X	X
	7. Kształtowanie polityki dystrybucji	X	X	
Fizyczno–funkcjonalny aspekt produktów	1. Badania i rozwój produktów	X		
	2. Kształtowanie produktu w ścisłym znaczeniu:			
	● wewnętrzna konstrukcja produktu wraz z normalizacją i typizacją	X		
	● zewnętrzny wygląd produktu (styl, forma, wzór, kolor)	X		
	● opakowanie	X	X	X
	3. Zastosowanie znaków towarowych			
● znaki jakości	X	X	X	
● marki towarów	X	X	X	
Kombinacja w programach produkcji	1. Poszerzenie programu produkcji			
	● uzupełnienie zestawu produktów		X	X
	● kombinacja programu produktów	X		
	2. Ograniczanie względnie redukcja programu produkcji			
● ograniczanie typów	X			
● specjalizacja	X	X	X	
Obsługa klienta	1. Techniczna obsługa	X		X
	2. Prowadzenie serwisu	X		X

Źródło: opracowane na podstawie [J. Famielec 1992, s. 58].

¹¹ Znaczącymi rynkami, na których podejmowane są działania kooperacyjne są: przemysł samochodowy i budowa maszyn (ok. 65% pochodzi z kooperacji), chemiczny, hutnictwo i przemysł obróbki metali (ok. 51%), produkcja sprzętu elektrycznego i elektronicznego (ok. 27%), przemysł przetwarzania kauczuku i tworzyw sztucznych (ok. 21% towarów pochodzi z kooperacji w tej branży), branża drukarska i wydawnicza, przemysł budowy statków i samolotów oraz sprzętu dla kolejnictwa. Jednym z krajów, który bardzo intensywnie prowadzi współpracę międzynarodową w wymienionych branżach jest Francja (ok. 80% towarów francuskich pochodzi z kooperacji w przemyśle) [*Kooperanci na rynkach międzynarodowych*, 1999, nr 2, s. 47].

Przedsiębiorstwa zawierające alianse strategiczne napotykać na nieznane do tej pory zjawiska związane m.in. z problemami współzależności poszczególnych związków kooperacyjnych, konieczność uwzględniania w układzie stron trzecich, integrację i koordynację działań w ramach grupy sojuszy (sieci).¹²

4. Strategie przyjmowane wobec partnerów w ramach kooperacji

Strategia tworzenia wielostronnych porozumień kooperacyjnych¹³ na „zatłoczonym” już w wielu krajach rynkach, traktowana jest jako sposób zabezpieczenia (ochrony) przed wyniszczającą konkurencją. Tworzenie związków kooperacyjnych i koncentracyjnych jest zazwyczaj podporządkowane strategii integracji pionowej lub strategii integracji poziomej, bądź też ich kombinacji.¹⁴

Przedsiębiorstwa współpracujące mogą przyjmować różne strategie wobec swoich partnerów. Przejawem zmian w strategicznych zachowaniach się przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo w dziedzinie kooperacji są m.in.:

1. Systematyczne poszukiwanie zewnętrznych źródeł zaopatrzenia (przesłankami takich zachowań są: dążenie do obniżania zaangażowania kapitałowego i zmniejszenie kosztów stałych firm (co zwiększa elastyczność firmy); dążenie do przeniesienia części kosztów i ryzyka na dostawców (zwłaszcza w warunkach nasilającej się konkurencji i skracania cyklu życia produktu — co stwarza szansę potaniaenia produktów; możliwość wykorzystania specjalnych zasobów poddostawcy np. specjalistycznej technologii, co pozwala skoncentrować własne zasoby na silnych obszarach działania; w wyniku kooperacji z dostawcami osiąganie korzyści typu „*trade-up*”).¹⁵

¹² Tworzenie sieci spowodowane jest przede wszystkim: redukcją niepewności, zwiększeniem elastyczności, możliwością pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwością ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, nabywanie szybkości działania, pozyskiwanie informacji, ograniczenie asymetrii informacji, zwiększenie skłonności do innowacyjności partnerów w zakresie technicznym, organizacyjnym i rynkowym. Wielostronne alianse mogą tworzyć zróżnicowane struktury w zależności od liczby zawieranych sojuszy oraz liczby zaangażowanych w nich partnerów m.in.: jednorodna sieć aliansów, portfel aliansów oraz niejednorodną sieć aliansów [J. C y g l e r, 2002, s. 161-165].

¹³ Podstawowe formy porozumień między przedsiębiorstwami (partnerami) to: umowa dżentelmeńska (*gentleman's agreement*), umowa, kontrakt (*joint contracting*), współpraca (*collaboration*), wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*), mniejszościowy udział (*minority ownership*), fuzja (*merger*), firma siostrzana (*sister company*), przedsięwzięcie wewnętrzne (*internal venture*) [B. N o g a l s k i, 1993, nr 2, s. 10-12]

¹⁴ *Strategia integracji pionowej* obejmuje rozszerzenie dotychczasowej działalności przedsiębiorstw i ich ugrupowań w dwóch kierunkach: dystrybucji własnych wyrobów lub usług (tzw. *integracja do przodu*) lub też zaopatrzenia w pewne lub wszystkie produkty i usługi niezbędne do wytwarzania wyrobów (tzw. *integracja wsteczna*). *Strategia integracji poziomej* (horyzontalnej) dotyczy danej fazy procesu gospodarczego i jest realizowana najczęściej w drodze wykupu konkurencyjnych organizacji (np. wykup akcji, nabywanie aktywów).

¹⁵ Rozwiązania związane z kooperacją np. w dziedzinie logistyki mogą przynosić korzyści, polegające na poprawie wyniku, w co najmniej dwóch przeciwstawnych sobie elementach np. jednoczesne polepszenie jakości produktów i obniżenie kosztów. Jest to działanie trudne do osiągnięcia w porównaniu z ideą odmienną tzn. *trade-off* (coś za coś) [B. M i l e w s k a, D. M i l e w s k i, 1998, nr 10, s. 213].

2. Coraz ostrzejsze i specyficzne wymagania jakościowe produkcji finalnej i kooperacyjnej, co związane jest z wprowadzaniem kompleksowego systemu zarządzania jakością i systemu dostaw „*Just in Time*”,¹⁶ kształtowaniem zapasów techniką „*Kanban*”.
3. Tworzenie bardzo ścisłych więzi ekonomicznych z dostawcami i poddostawcami. Dąży się do zespołowego postępu, to umożliwia na stałe czuwanie nad jakością, docieranie do dużego zakresu technologicznego *know-how*, częste kontakty partnerów ułatwiające rozwój produkcji niestandardowej, realizowanej w krótkich seriach czy też jednostkowo.
4. W zakresie utrzymywania różnicowania źródeł dostaw stosuje się odmienne strategie. Co zwiększa pewność dostaw, zmniejsza uzależnienie od pojedynczego dostawcy, oraz zmniejsza ryzyko odpowiedzialności za ewentualne wycofanie się ze współpracy.
5. Stosowanie różnego rodzaju oddziaływania producentów finalnych na kooperantów czynnych (dostawców) np. zwiększenie wymagań co do wydajności pracy.
6. Wprowadzanie w niektórych koncernach daleko idącej autonomii filii, produkujących części.

Różne strategie kształtowania powiązań kooperacyjnych uwarunkowane są różnymi czynnikami. Efektywność powiązań kooperacyjnych oceniana może być przez poziom efektywności spełnionych zadań w zakresie:

- sprzedaży produktów,
- przeprowadzenia reklamy,
- przygotowania i wdrożenia systemu marketingowego,
- zasilania materiałowo-kooperacyjnego,
- stopnia realizacji procesu inwestycyjnego,
- podniesienia stopnia specjalizacji produkcji itp.

W zależności od celu i charakteru powiązań kooperacyjnych istnieje możliwość wykorzystania w ich ocenie rachunków cząstkowych np.: opłacalność specjalizacji, efektywność inwestycji, przepływu pieniężnego *cash-flow*, opłacalność zastosowania leasingu itp.

Zakończenie

Przemiany w dziedzinie stosunków własnościowych, nowe formy tworzenia przedsiębiorstw, rozwój współpracy kapitałowej i produkcyjnej z zagranicą, stwarzają warunki i przesłanki powstawania nowoczesnej bazy kooperacyjnej i możliwości doboru partnerów kooperacyjnych. Najnowszą formą kooperacji i ekspansji na rynki zagraniczne jest utworzenie tzw. „przedsiębiorstwa wirtualnego”.

Przedsiębiorstwa wirtualne orientują się według zamówienia, podczas gdy działające tradycyjnie przedsiębiorstwa — według mocy produkcyjnej. Przez wirtualne formy

¹⁶ JIT jest rozumiana jako filozofia zarządzania przedsiębiorstwem polegająca na ciągłym usprawnianiu procesów przepływu produktów i towarzyszących im informacji. Za taką interpretacją idei JIT przemawia geneza i kierunki rozwoju tej techniki w firmach japońskich, dla których stała się filozofią eliminowania marnotrawstwa [R. L e a, B. P a r k e r, 1989, nr 4, s. 10–14].

współpracy można osiągnąć wielkie atuty konkurencyjne,¹⁷ przy czym podstawą dobrego funkcjonowania wirtualnego przedsiębiorstwa jest wzajemne zaufanie partnerów. Wirtualne przedsiębiorstwo to model, do którego jak się wydaje — zmierza przedsiębiorstwo, które zmienność otoczenia bierze na poważnie, a sprawność w adoptowaniu się do otoczenia zamierza uczynić swoim atutem w konkurowaniu.

Podstawowym zadaniem, które przedsiębiorstwo powinno realizować w obecnych warunkach, jest wykształcenie umiejętności znajdowania najwłaściwszych form powiązań kooperacyjnych, bowiem jak już zostało zaprezentowane, występuje ich rozległa skala możliwości.

Literatura:

- Agencje badań marketingowych w Polsce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3, 1999.
- Anssoff H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 1985.
- Bielawny J., *Venture capital?*, Firma, nr 6, 1991.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002.
- Ciesielski M., *Zarządzanie łańcuchem dostaw jako element strategii firmy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1, 1999.
- Cieśliski M., *Alianse strategiczne w przemyśle komputerowym*, Przegląd Organizacji, nr 5, 1999.
- J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa, 2002.
- Dornieden U., Schibler A., Wehrauch J., *Marketinginstitutionen, Studienhefte fuer Operatives Marketing*, Verlag Gabler, Wiesbaden, nr 6, 1977.
- Fabiańska K., Rokita J., *Rozwój przedsiębiorstwa. Procesy i strategie rozwoju*, Prace Naukowe AE Katowice, tom III, 1991.
- Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, AE Kraków, 1992.
- Famielec J., *Układy kooperacyjne w przemyśle*, AE Kraków, 1988.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa, 1996.
- Gawieński M., Grudzewski W. M., Rogowski W., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w warunkach polskich*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 3, 2000.
- Harrigan K.R., *Strategic Alliances and Partner Assymetries*, [w:] Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.
- Jagoda H., *Państwowa regulacja integracji przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Ewolucja, ocena, kierunki*, Prace naukowe AE Wrocław, nr 522, 1990.
- Kaletka A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, 2000.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu* (1), „Przegląd Organizacji”, nr 7, 1994.
- Mendenhall M., Punnet B.J., Ricks D., *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge (USA), 1995.
- Milewska B., Milewski D., *Współpraca z dostawcami – możliwości zwiększenia korzyści*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 10, 1998.
- Morrow J., *Rób biznes*, Morrow Publishing, 1991.

¹⁷ Korzyści tworzenia organizacji wirtualnych to m.in.: wspólna infrastruktura, niższe koszty, mniejsze ryzyko R & D (badań i rozwoju), kojarzenie komplementarnych podstawowych możliwości, łatwiejszy dostęp do rynku, pozycjonowanie i pozyskiwanie lojalności klienta, itp.

- Moszkowicz K., *Strategie współpracy w dziedzinie B+R*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 186, 1998.
- Nogalski B., *Wybrane formy współpracy między partnerami zagranicznymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 1993.
- Nowoczesne systemy dystrybucji*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2, 1999.
- Organizacja przyszłości*, pod red. F. H e s s l e b e i n a i R. G o l d s m i t h a, Niewyobrażalna przyszłość, Business Press, Warszawa, 1998.
- Piekarczyk H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, AE Kraków, 1991.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 1996.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. L i c h t a r s k i e g o, wyd. 3, AE Wrocław, 1999.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
- Raia E., *Synchronizing the Supply Chain*, Purchasing, September 8, 1994.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997.
- Wilczyński J., *The Multinationals and East-West Relations*, T. Macmillian Press, London, 1976.
- Wrzosek S., *Metody podejmowania decyzji o koncentracji, specjalizacji i lokalizacji produkcji w przemyśle spożywczym*, Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 53, 1989.