

# Alianse, portfolia, sieci – strategiczne zarządzanie relacjami

**Dr Monika Golonka** | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

| monikagolonka@kozminski.edu.pl

## | Abstrakt

### Cel

Zarządzanie coraz bardziej złożonymi relacjami między firmami staje się obecnie jednym z największych wyzwań stojących przed menedżerami i badaczami. Współpraca, alianse, konstelacje, sieci, portfolia czy relacje międzyorganizacyjne są pojęciami często niejasnymi i stosowanymi w różnym znaczeniu w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu. Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie siatki pojęciowej związanej z powiązaniem kooperacyjnymi, przedstawienie aktualnego stanu wiedzy, kierunków badawczych w tym obszarze, czołowych globalnych firm ICT oraz tworzonych obecnie metod zarządzania portfoliem relacji.

### Metodologia

Badania obejmują studia literaturowe, analizy dostępnych metod zarządzania portfoliami alian-sów, a także ilościowe badania własne prowadzone na grupie czołowych globalnych firm ICT oraz ponad 10 000 aliansów.

### Wnioski/oryginalność

W efekcie badań autorka nie tylko przybliży czytelnikowi złożoność opisywanych zjawisk, ale także dostarcza praktycznej wiedzy związanej z zarządzaniem relacjami kooperacyjnymi w wymiarze strategicznym.

**Słowa kluczowe:** alianse, portfolia aliansów, sieci aliansów, zarządzanie relacjami

JEL: M10

## | Wprowadzenie

Strategie nawiązywania i utrzymywania relacji z innymi firmami, a także ewolucja ich charakteru, to jeden z najważniejszych obszarów badawczych w zarządzaniu, w tym szczególnie w obszarze zarządzania strategicznego. Alianse pomiędzy firmami są jedną z najefektywniejszych form konkurowania na rynkach globalnych; obecnie relacje stają się jednym z kluczowych zasobów firm (Gulati 2007). Do niedawna w literaturze i praktyce zarządzania alianse traktowane były jako przymierze dwóch lub więcej firm, mające jasno określone cele, zakres i czas trwania (Romanowska 1997). Obecnie jednak – na skutek zarówno procesów globalizacyjnych, jak i rozwoju technologii komunikacyjnych – alianse zmieniły swój charakter. To już nie tylko alianse strategiczne, zawarte w celu wspólnego stworzenia nowych produktów, redukcji kosztów badań i rozwoju, wzajemnego uczenia się od partnerów, uzyskiwania jasno zdefiniowanych celów.

Obecnie alianse to także powiązania i sieci powiązań, w których firmy pozyskują i wykorzystują zasoby partnerów, często traktując je jak dostępne zasoby zewnętrzne, na podobnych zasadach jak własne. Firmy nawiązują alianse, aby zachować swoją pozycję rynkową, aby ją poprawić, a także aby móc rozwijać się w skali globalnej. Alianse służą do redukcji niepewności w otoczeniu. Pomagają w eksploracji nowych obszarów, kiedy działanie w dotychczasowych nie wystarcza już, aby utrzymać przewagę konkurencyjną. Służą także temu, aby pozyskiwać klientów partnerów (a więc także zasoby), aby uzupełniać i wzbogacać swoje możliwości tworzenia i dostarczania całych rozwiązań klientom. Alianse mogą wpływać na efektywność firm, pomagają w konkurowaniu, zwłaszcza w skali globalnej. Zmieniają dynamikę konkurencji na rynku, wpływają na ewolucję sektorów.

W niniejszym artykule zostały uporządkowane zagadnienia związane ze zmieniającą się rolą aliansów, budowaniem portfeli aliansów oraz powstawaniem sieci powiązań. Zaprezentowano aktualne kierunki badawcze w tym obszarze oraz obecnie stosowane w praktyce biznesowej metody strategicznej analizy efektywności kooperacji.

## | Czym obecnie są alianse?

Nohira (1991) definiuje połączenia pomiędzy firmami jako: przejęcia, fuzje, partnerstwo kapitałowe, konsorcja, joint ventures, licencje technologiczne, umowy rozwojowe, umowy dostawcze, współpracę produkcyjną, umowy marketingowe. Według Contractor i Lorange (2002) alians to

określenie wszystkich typów umów kooperacyjnych – od kontraktów relacyjnych po joint ventures. Alians jest obecnie określeniem wspólnym dla wielu połączeń od umów, licencji, relacji związanych z łańcuchem sprzedaży, po kapitałowe joint ventures (Gulati, Singh 1998). Jest zatem definiowany jako jakakolwiek forma współpracy, która mieści się pomiędzy ekstremami: krótkoterminowa, niejawna umowa, a całkowita fuzja dwóch lub więcej firm (Contractor, Lorange 2002). Zdaniem Gulatiego (2007) alianse to obecnie przede wszystkim konstelacje powiązań pomiędzy firmami. W ciągu ostatniej dekady traktowanie aliansów w kontekście sieci stało się niezwykle wpływowym kierunkiem w badaniach nad aliansami strategicznymi i w ogóle – powiązaniem pomiędzy firmami (Gulati 1998; 2007). W niniejszym opracowaniu alianse są rozpatrywane jako wszelkie formy współpracy pomiędzy firmami.

## | Dlaczego alianse są tak ważne?

Na podstawie dostępnych wyczerpujących analiz bibliometrycznych (m.in. Martinez-Fierro et al. 2006), uzupełnionych o najistotniejsze prace z ostatnich lat, wyróżnionych przez francuski HEC (2009), a także najnowsze światowe badania z obszaru zarządzania strategicznego (2007–2010), opracowane zostały główne motywy i cele nawiązywania powiązań kooperacyjnych czy też przyłączania się do sieci. Alianse są więc sposobem na:

- **Zdobycie zewnętrznych zasobów i wiedzy.** Są one postrzegane jako droga do nauki, powiększenia obecnej wiedzy, zdobywania nowej (Kogut 1988; Hagedoorn 1993; Hagg, Johanson 1983; Richardson 1972; Porter, Fuller 1986; Dyer, Singh 1998; Eisenhardt, Schoonhoven 1996; Ahuja 2000), a także, co szczególnie istotne, wobec narastającego tempa zmian na rynkach, są odpowiedzią na zapotrzebowanie na kompleksowe produkty, wymagające wielu źródeł technologii i wiedzy (Contractor, Lorange 2002; Lavie 2007; Golonka 2011).
- **Redukcję niepewności w otoczeniu.** Pozwalają firmom na zarządzanie niepewnością poprzez ustanowienie negocjowalnego otoczenia (Cyert, March 1963; Hirsch 1975). Powodem kooperacji może być „gęstość” konkurencji – odpowiedni partner to taki, który nie tylko wzbogaci firmę o dodatkowe zasoby, ale taki, który pomoże zredukować lub zneutralizować przewagę konkurencyjną rywali (Gimeno 2004; Nohira 1991; Porter, Fuller 1986). Istotne staje się obecnie także to, czy partner pochodzi z sieci „współpracującej”, czy też rywalizującej wobec sieci, do której należy wybierająca firma.
- **Działania konkurentów.** Firmy niekiedy tworzą alianse z aliantami rywali, a także tworzą sieci aliansów, które są odpowiedzią na sieci stworzone przez konkurentów, a firmy w tych samych grupach strategicznych mają tendencję do naśladowania się nawzajem oraz postępowania w sposób podobny w niepewnym otoczeniu (Gimeno 2004; Burt 1987).
- **Ewolucję ze starej do nowej technologii.** Mogą służyć jako ścieżka rozwoju technologicznego, pozyskania nowych technologii, migracji ze starej do nowej (np. Rothaermel, Boeker 2008).

Jak wynika z najnowszych badań, sieci aliansów wpływają dodatkowo na:

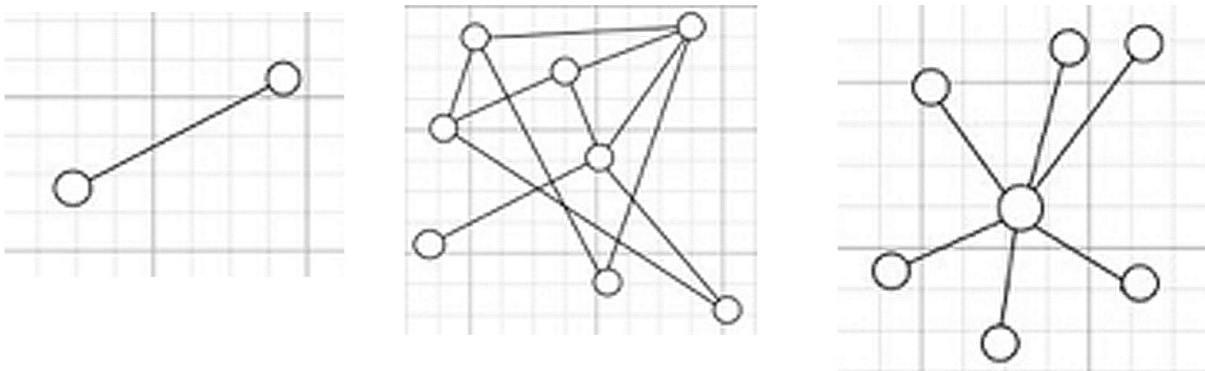
- **Zmianę dynamiki konkurencji.** Strategia tworzenia przez firmy licznych aliansów i wpływ tego zjawiska na strukturę sektora, dynamikę konkurencji w warunkach globalnych cieszy się w ostatnich latach dużym zainteresowaniem w literaturze światowej, czego efektem jest rosnąca liczba analiz tego zjawiska. Otóż okazuje się, że relacje pomiędzy firmami wpływają na zmianę zachowań firm oraz na ich efektywność (Ahuja 2000, Almeida et al. 2003; Powell et al. 1999; Stuart 2000). Niektórzy badacze są zdania, że pozycja firmy w sieci aliansów może mieć wpływ na jej przetrwanie (Baum et al. 2000). W wyniku badań okazywało się, że firmy zazwyczaj uzyskiwały znaczne nadzwyczajne zyski ze wzrostu cen akcji już w związku z informacjami o nawiązywaniu aliansów – heterogeniczność tych zysków przypisana została typowi aliansu, wielkości partnerów, ich doświadczenia, powiązaniu obszarów biznesowych (Anand, Khanna 2000; Balakrishnan, Koza 1993; Chen et al. 1997; Koh, Venkatraman 1991; Lee, Wyatt 1990; Merchant, Schendel 2000; Reuer, Koza 2000, Woolridge, Snow 1990).
- **Zmiany w sektorach rynkowych, ewolucję struktury sektorów.** Jak wynika z najnowszych badań, powiązania powodują zmiany relacji konkurencyjnych w sektorach rynkowych. Niektóre badania wskazują, że firmy, opierając się na pozyskanych zasobach, są w stanie podczas trwania współpracy rozwinąć część relacji z innymi uczestnikami rynku niezależnie od partnera (Stuart 2000; Palakshappa, Gordon 2007). Stają się zatem czasem bezpośrednimi konkurentami podczas trwania aliansu. Niektóre badania dotyczą tworzenia się tzw. bloków strategicznych, powodujących homogenizację możliwości strategicznych pomiędzy firmami w branży. Trwa dyskusja dotycząca tego, czy owe bloki są stanem pośrednim w drodze do konsolidacji (fuzji, przejęć), czy też zgodnie z klasycznymi teoriami inercji i przynależności społecznej (Granovetter 1985) mogą pozostać stałym elementem sektorów rynkowych. Istotne jest także to, że sieci aliansów strategicznych prowadzą do asymetrycznego dostępu do zasobów w sektorze, co może wpływać na zachowanie firm oraz ich efektywność (Burt 1992; Nohria 1992).
- **Efektywność firm.** Badania prowadzone są tutaj zarówno w wymiarze wpływu pojedynczych aliansów na efektywność firm, jak i charakterystyk związanych z aspektami sieci (pozycja w sieci, struktura sieci etc.) (Farina 2008; Burt 1992; Ahuja 2000; Powell et al. 1999). Innym nurtem rozważań w tym obszarze są związki pomiędzy wewnętrznymi zasobami oraz możliwościami firmy i jej powiązaniem aliansowymi. Wewnętrzne możliwości mają wpływ na wykorzystanie zasobów zewnętrznych pochodzących od partnerów, a więc także na efektywność firmy (Lee, Lee, Pennings 2001; Cohen, Levinthal 1990). Niektórzy badacze rozwijają koncepcję sieci powiązań jako zewnętrznych zasobów firmy, które może ona wykorzystywać w celu zwiększenia swojej efektywności (Farina 2008; Gulati 2007). Jednym z najnowszych kierunków badań jest analiza wpływu portfola aliansów na charakterystyki firm, w tym ich efektywność rynkową, mierzoną zarówno metodami księgowymi, jak i miarami rynkowymi (ROA, ROS, ceny akcji, udział w rynku). Okazuje się, że alianse z partnerami dobrze „wyposażonymi” w zasoby technologiczne, finansowe, marketingowe, ludzkie, mają pozytywny wpływ na rozwój rynkowy firmy oraz jej efektywność (Lavie 2006; 2007).

Istotne znaczenie w zarządzaniu aliansami ma dodatkowo fakt, iż aliansy pomiędzy firmami niosą ze sobą ryzyko „hazardowe” (Williamson 1985; Park, Ungston 2001). Jest ono związane z możliwymi oportunistycznymi zachowaniami partnerów, sprzecznymi interesami, a także ryzykiem związanym ze zmieniającymi się rolami konkurencyjnymi – obecny aliant może stać się bezpośrednim rywalem podczas trwania współpracy. W przypadku sieci powiązań zjawisko staje się jeszcze bardziej złożone; dotyczy przecież także aliantów, z którymi kooperują partnerzy firmy. Staje się to szczególnie istotne w dobie przenikania się, rozmywania granic branż (Obłój 2007), procesów powodujących konkurencję przy jednoczesnej współpracy graczy rynkowych. Wyniki niektórych badań wskazują na umocnienie zagrożenia współpracy z potencjalnymi rywalami, a także z tymi, którzy z kolei współpracują z innymi rywalami (Singh, Mitchell 1996).

## | Współpraca organizacji: aliansy, sieci, portfolia

Aliansy są obecnie rozpatrywane w literaturze w trzech głównych wymiarach: jako przymierze dwóch lub więcej firm – aliansy bezpośrednie, mające określony zakres, czas trwania, cele; jako konstelacje czy też sieci powiązań, a także jako sieci egocentryczne – jako portfolia aliansów firmy stanowiącej centrum analizowanego układu. Rysunek 1 przedstawia alians bezpośredni, rozpatrywany jako powiązanie dwóch firm; sieć powiązań, charakteryzującą się wieloma powiązaniem pomiędzy firmami oraz portfolio aliansów firmy znajdującej się w centrum układu (firmy głównej).

Rysunek 1 | Alians bezpośredni, sieć aliansów, portfolio aliansów



Źródło: opracowanie własne.

### ***Powiązania kooperacyjne jako przymierze dwóch lub więcej firm – alians bezpośredni.***

Badania w tym obszarze koncentrują się na takich aspektach aliansów jak dynamika relacji, uczenie się w relacji, charakterystyki relacji, wpływ danej relacji na charakterystyki zaangażowanych firm partnerskich, wpływ różnic kulturowych na powodzenie aliansów. Związane jest to m.in. z zaufaniem pomiędzy partnerami, dopasowaniem strategicznym i organizacyjnym, wymianą wiedzy, mechanizmami rozwiązywania konfliktów, odpowiednią kontrolą, zarządza-

niem aliansem (m.in. Czakon 2007; Romanowska 1997; Romanowska, Gierszewska 2003; Chwi-stecka-Dudek, Sroka 2003; Latusek-Jurczak 2010).

**Sieci aliansów.** Badania z obszaru sieci koncentrują się na wzorcach relacji pomiędzy współdziałającymi „aktorami społecznymi” – firmami uczestniczącymi w aliansach. Analizowane są tutaj zarówno strukturalne, jak i relacyjne aspekty sieci powiązań. Badania dotyczą wpływu liczby aliansów i cech sieci (gęstość, luki strukturalne) na charakterystyki takie jak innowacyjność firm, rozwój nowych produktów, wzrost przychodów, udziału w rynku, zyskowność, wartość rynkową, kompozycję partnerów w sieci, ich innowacyjność i znaczenie, efektywność firm, a także ostatnio na dynamikę konkurencji w sektorach rynkowych (m.in. wymienione w poprzednim rozdziale badania: Gulati 2007; Farina 2008; Burt 1992; Ahuja 2000; Powell et al. 1999). Najczęściej wykorzystywanymi metodami badawczymi są tutaj algorytmy do badania sieci społecznych, łączone często z innymi metodami, wykorzystywanymi do pomiaru charakterystyk pojedynczych firm oraz sektorów (m.in. Lavie 2007). Ostatnio pojawiają się rezultaty badań, w których wykorzystywane są zintegrowane metody analiz zarówno wpływu pozycji w sieci na efektywność, jak i zmiennych dotąd wykorzystywanych w badaniach nad aliansami bezpośrednimi, takich jak poziom zaufania, motywacji, możliwości absorpcji zasobów (np. Rein-holt et al. 2011).

**Portfolia aliansów.** Badania z tego obszaru dotyczą wpływu portfolia aliansów firmy głównej na charakterystyki tej firmy (m.in. Lavie 2006; 2007, Shiplov 2006, Lee e al. 2001; Silverman, Baum 2002; Golonka 2011). Portfolia różnią się od sieci głównie tym, że analizowane są jako układy egocentryczne, a zatem czynnikiem wyróżniającym jest tutaj perspektywa, z której dokonywane są analizy. W tym przypadku analizowane są charakterystyki firmy głównej w odniesieniu do jej powiązań z partnerami, jak również w kontekście właściwości samych partnerów (aliantów). Najistotniejszy jest tutaj poziom firmy głównej, stąd wartą uwagi kwestią jest możliwość zarządzania powiązaniem firmy. Od niedawna tworzone są narzędzia i metody wspomagające analizę strategiczną firm, uwzględniające relacje kooperacyjne oraz „zasoby sieciowe”, do których firma dzięki nim zyskuje dostęp. Kolejnym, bardziej złożonym etapem wydaje się analiza sieci powiązań, uwzględniająca nie tylko aliantów firmy, ale także ich portfolia powiązań.

## | Strategie tworzenia aliansów

Tradycyjne alianse, którym towarzyszą np. inwestycje kapitałowe czy też które mają na celu wspólną realizację badań ustępują miejsca coraz liczniejszym obecnie powiązaniom luźniejszym, mniej kosztownym, tworzonym często *ad hoc*, czasami nawet nieformalnym. Takie powiązania, nazywane słabymi (Contractor, Lorange 2002), występują coraz częściej w sektorach o dużej dynamice zmian i wysokim stopniu niepewności.

Ze względu na charakter, zakres i czas trwania relacji alianse można podzielić na dwa główne rodzaje: powiązania słabe oraz silne. Te pierwsze związane są z mniejszymi kosztami zarzą-

dzania, zazwyczaj niewymagającymi inwestycji kapitałowych, często niewymagających także szczegółowych ustaleń dotyczących zakresu, celów i czasu trwania. Zawierane są w celu tworzenia nowej wiedzy, eksperymentowania z nowymi kierunkami strategicznymi, dzielenia ryzyka, badania rynku, a także szybkiego dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności. Strategia związana z tworzeniem tego typu relacji może być nazwana strategią eksploracji, ze względu na powiązanie z eksploracyjnym charakterem pozyskiwania i tworzenia wiedzy towarzyszącym tego typu aliansom (March 1991; Dussauge et al. 2000, 2004; Dittrich 2002; Contractor, Lorange 2002; Koza, Levin 1998). Takie powiązania to m.in. umowy marketingowe, licencyjne, dystrybucyjne.

W odróżnieniu od tego typu aliansów powiązania silne związane są z tradycyjnie rozumianym pojęciem aliansu strategicznego, angażującego kapitał, zawieranego w ściśle określonym celu – wspólnych badań, tworzenia innowacji, np. spółki typu joint venture, umowy kapitałowe, alianse badawczo-rozwojowe. W tego typu aliansach relacji towarzyszy większe zaangażowanie partnerów, a także większe są koszty zarządzania takim aliansem. Partnerzy uczą się nawzajem swoich organizacji, często wymiana wiedzy oparta jest na wzajemnym zaufaniu i długoterminowej współpracy. Tego typu alianse związane są ze strategią eksploatacyjną – ze względu na eksploatacyjny charakter wykorzystywania posiadanej przez aliantów wiedzy w zakresie aliansu.

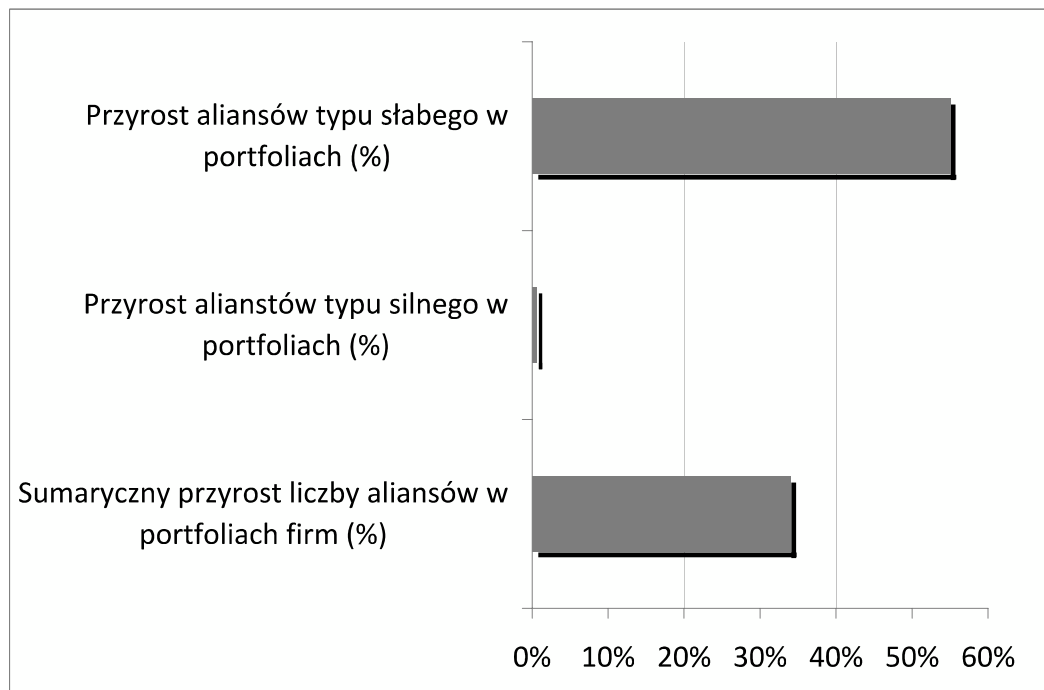
W tworzonych przez firmy relacjach międzyfirmowych można dostrzec powiązania typu zarówno silnego, jak i słabego. Obecnie trwająca dyskusja w obszarze badań nad wpływem aliansów, w szczególności w kontekście portfeli aliansów, na efektywność firm, związana jest m.in. z właściwym doбором określonych typów powiązań (słabych oraz silnych). Według niektórych badaczy alianse eksploatacyjne w portfolio mogą wpływać na obniżenie efektywności firm (Yamakawa et al. 2010), według innych należy balansować oba rodzaje powiązań (Dittrich 2000). Dodatkowo ma tutaj znaczenie otoczenie organizacji – w sektorach rynkowych o wysokiej dynamice zmian i niepewności to alianse eksploatacyjne mogą niekorzystnie wpływać na efektywność rynkową firm (Rowley et al. 2000; Golonka 2011).

W globalnej branży ICT, uważanej za niektórych badaczy za przodującą pod względem liczby tworzonych aliansów, można najwyraźniej obserwować ewolucję znaczenia i jakości powiązań międzyfirmowych. Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że w ciągu ostatnich lat (2000–2009) w globalnym sektorze ICT czołowe firmy nawiązały ponad 2000 nowych aliansów<sup>1</sup>, co stanowi przyrost w tym czasie o 34% do obecnej liczby ponad 10 000 powiązań. Ponad 70% aliansów to powiązania typu słabego. W latach 2000–2009 w analizowanej próbie o 55% wzrosła liczba powiązań typu słabego, a liczba aliansów silnych właściwie nie zmieniła się (przyrost o 0,56%).

---

<sup>1</sup> Badana próba obejmowała 30 przodujących globalnych firm ICT oraz ich portfolia aliansów tworzone w latach 1990–2010.

Rysunek 2 | Przyrost procentowy liczby powiązań słabych oraz silnych w portfolioch globalnych liderów ICT (lata 2000–2009)



Źródło: opracowanie własne.

Zmieniający się charakter aliansów, a także rosnąca złożoność relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych wiążą się z koniecznością określenia sposobów zarządzania portfolio aliansów posiadanych przez firmę. Z punktu widzenia organizacji istotne staje się świadome planowanie i monitorowanie relacji kooperacyjnych, służące poprawie efektywności rynkowej firmy, budowie przewagi konkurencyjnej, z czym obecnie wiąże się także wykorzystanie zasobów partnerów biznesowych.

## | Zarządzanie portfolio aliansów

Od czasu wydania książki *Co-opetition* Brandenburgera i Nalebuffa (1996) minęło 15 lat. W publikacji tej autorzy, dostrzegając złożoność relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych w obecnej rzeczywistości biznesowej, proponują wykorzystanie teorii gier w celu zarządzania relacjami z klientami, dostawcami, konkurentami i kooperantami. Od tego momentu rozpoczął się intensywny rozwój badań w zakresie relacji kooperacyjnych – aliansów oraz sieci.

Relacje te stały się obecnie jeszcze bardziej złożone i w związku z tym zarządzanie nimi stanowi znaczące wyzwanie dla menedżerów firm, szczególnie z branż o wysokiej dynamice zmian. Do niedawna zarządzanie aliansami dotyczyło zarządzania relacjami z określonym partnerem, czyli aliantem. Koncentrowano się na pojedynczych aliansach, głównie klasycznego typu (eksploata-



cyjnych), które rozpatrywano z perspektywy aliansu lub jednego z aliantów. Teraz jednak powiązania aliansowe zmieniły swój charakter, są bardziej zróżnicowane, często przyjmują luźną formę, czasem nie są sformalizowane, są tworzone w pośpiechu – a zatem wiążą się z istotnym ryzykiem, m.in. wynikającym z trudności w kontrolowaniu takich powiązań.

Istotną zmianą jest także to, iż obecnie tworzenie i realizacja strategii organizacji wybiega poza jej granice już nie tylko w kontekście konieczności uwzględnienia otoczenia organizacji. Kluczowe staje się uwzględnienie relacji jako zasobów organizacji oraz zasobów sieciowych, do których firma zyskuje dzięki nim dostęp (Gulati 2007; Lavie 2007). W praktyce zarządzania coraz większego znaczenia nabiera więc kwestia zarządzania coraz bardziej złożonym portfoliem aliansów. Pytania związane z zarządzaniem aliansami, na jakie menedżerowie próbują znaleźć odpowiedzi, związane są z następującymi wymiarami (ASAP, 2011, AOM, 2011):

- **wartość kooperacji**, jako funkcja wartości finansowej, dostępu do zasobów, możliwości rozwoju, portfolia produktowego i usługowego, reputacji,
- **kompleksowość zarządzania** – związana z procesami podejmowania decyzji, zakresem współpracy, priorytetyzacją aliansów, punktami kontaktowymi z partnerami, doświadczeniem we współpracy, jakością współpracy z partnerem, umiejętnościami menedżerskimi partnerów, zaufaniem.

Zarówno wartość kooperacji, potencjalną oraz realną, jak i kompleksowość zarządzania można wyznaczyć dla każdego aliansu z portfolia aliansów. W zależności od celów strategicznych firmy wyspecyfikowane powinny zostać wskaźniki, które wpływając na poszczególne wartości, pomogą osiągnąć owe cele. Posługując się wspomnianymi dwoma wymiarami (wartością kooperacji oraz kompleksowością zarządzania portfoliem), można odpowiednio alokować zasoby, prognozować efektywność współpracy, zarządzać ryzykiem, a także zarządzać całym portfoliem aliansów w kontekście celów strategicznych firmy. Analiza portfolia polega zatem według dostępnych metod (AOM, 2011, ASAP, 2011) na analizie każdej relacji w dwóch opisanych wymiarach, a następnie na analizie całego portfolia po to, aby wyeliminować obszary redundantne pod względem wartości, zakresu etc., co umożliwia wybór odpowiedniej strategii zarządzania i kontrolę kosztów kooperacji.

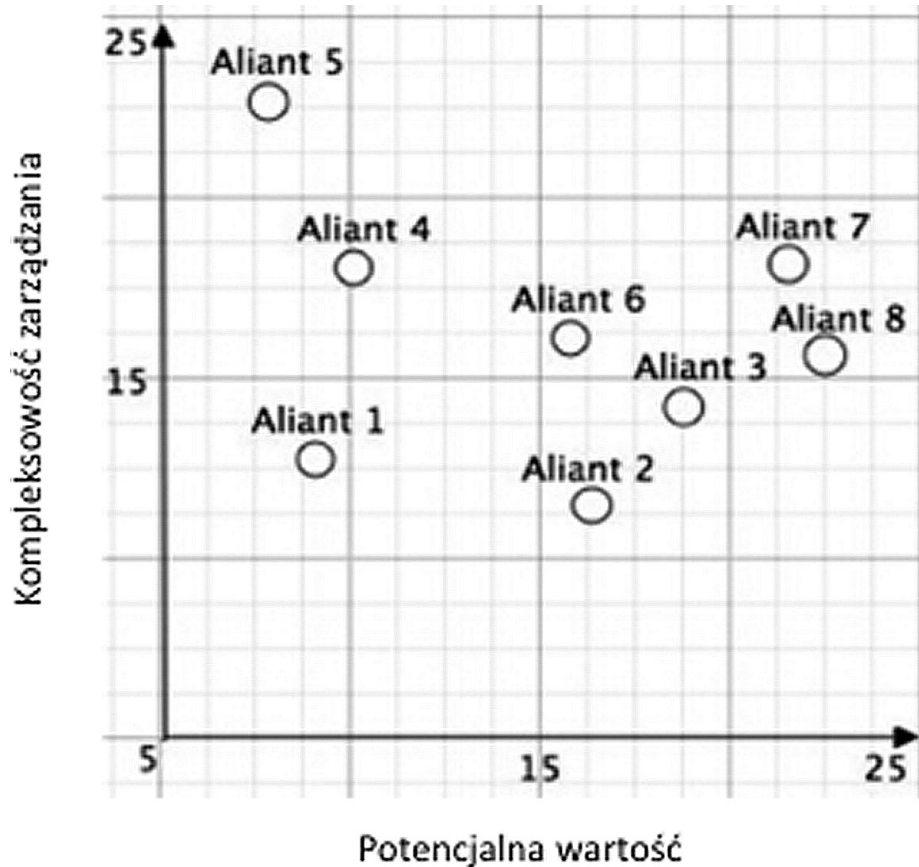
W analizach pomocny jest wskaźnik finansowy określany mianem zwrotu z relacji oraz zwrotu z kooperacji (ang. Return on Relationship – ROR i Return on Collaboration – ROC). Wartość ta, wyrażana udziałem procentowym, powstaje w wyniku obliczeń stosunku potencjalnej lub realnej wartości relacji oraz portfolia do poziomu kompleksowości zarządzania (Twombly, Shuman 2011).

$$\text{ROC} = (\text{Potencjalna wartość} / \text{Kompleksowość zarządzania}) \times 100\%$$

Tworzone obecnie narzędzia na potrzeby analizy portfeli aliansów zaczynają uwzględniać złożoność i wielowymiarowość relacji; uwzględniają np. tworzenie wartości w całym portfolio, zarządzanie ryzykiem, efektywność aliansów, możliwy rozwój firmy, a także zgodność z jej celami strategicznymi. Narzędzia takie mają służyć nie tylko do projektowania niezbędnego

portfolia aliansów, ale także do weryfikacji poszczególnych wartości podczas trwania współpracy i po jej zakończeniu (Twombly, Shuman 2011, ASAP, 2011).

Rysunek 3 | Przykładowa matryca analizy portfolia aliansów



## Zakończenie

Alianse, czyli powiązania kooperacyjne, stanowią jeden z najważniejszych i najciekawszych obszarów badawczych obecnych czasów. Powiązania i sieci powiązań są tematyką będącą obiektem zainteresowań badaczy z wielu obszarów nauki, w tym także zarządzania.

Obecnie alianse są drogą do pozyskania umiejętności i zasobów, do rozwoju globalnego – mogą być alternatywą do transakcji rynkowych lub innych form akwizycji. Pozwalają na redukcję niepewności w otoczeniu, zmianę dynamiki konkurencji (szczególnie w przypadku grup aliansów). Sieci aliansów wpływają na ewolucję struktury sektorów. Zdolność tworzenia relacji z innymi firmami może wpływać na efektywność firm, na dostęp do zasobów sieciowych, a zatem także na przewagę konkurencyjną. Co istotne, alianse mogą mieć charakter hazardowy – ze względu na możliwą jednoczesną współpracę i konkurowanie firm. Niezwykle istotne jest więc to, jakich aliantów firma wybiera. Alianse z dobrze „wyposażonymi“ partnerami (w zasoby technologiczne, finansowe, marketingowe) mogą przyczynić się do wzrostu wartości firmy. Konkurencja bezpośrednia w portfolio aliansów firmy może, choć nie musi, jej szkodzić (pomniejszać wartość

firmy). Wzrasta znaczenie zagrożenia konkurencją ze strony potencjalnych rywali, którzy współpracują z innymi konkurentami.

Strategie współpracy realizowane przez firmy to strategia eksploracyjna i eksploatacyjna. Ta pierwsza dotyczy nawiązywania powiązań typu słabego, mniej kosztownych, służącego eksploracji nowych możliwości, wspólnego zdobywania rynku, uzupełniania umiejętności, tworzenia nowej wiedzy. Sprawdza się w otoczeniu o dużym stopniu niepewności. Druga wiąże się z powiązaniem silnymi – wymagającymi odpowiedniego zarządzania, opartymi na zaufaniu, wymianie wiedzy, wspólnych ustaleniach – głównie długoterminowych.

Relacje kooperacyjne rozpatrywane są w trzech głównych wymiarach w światowej literaturze: jako alianse bezpośrednie, sieci oraz portfolia aliansów. Ten trzeci wymiar umożliwia stosowanie metod i narzędzi pozwalających zarządzać relacjami z poziomu organizacji, traktując je jako element strategii realizowanej przez firmę, kluczowe zasoby firmy, a także źródło potencjalnych zasobów sieciowych. Obecnie w odpowiedzi na wymagania praktyki zarządzania tworzone są metody pozwalające zarządzać relacjami kooperacyjnymi w wymiarze strategicznym.

#### B i b l i o g r a f i a

- Ahuja G.** (2000) The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, s. 317–343.
- Almeida P., Dokko G., Rosenkopf L.** (2003) Startup Size and the Mechanisms of External Learning: Increasing Opportunity and Decreasing Ability? *Research Policy*, Vol. 32, No. 2, s. 301–315.
- Anand B., Khanna T.** (2000) Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, s. 295–315.
- AOM – materiały z 2011 Academy of Management Annual Meeting, San Antonio, USA, 12–16 sierpnia 2011.
- ASAP – Association of Strategic Alliance Professionals (2008–2011), <http://www.strategic-alliances.org>, seminarium: Mastering Your Portfolio of Collaborative Relationships, 8.11.2011.
- Balakrishnan S., Koza M.P.** (1993) Information asymmetry, adverse selection, and joint ventures. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, No. 1, s. 99–117.
- Brandenburger A., Nalebuff B.** (1996) *Coopetition*. New York: Doubleday.
- Burt R.S.** (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W.** (2003) *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Cohen W.M., Levinthal D.A.** (1991) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, s. 128–152.
- Contractor F.J., Lorange P.** (1988) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cyert R., March J.G.** (1963) *A Behavioral Theory of the Firm. Second edition* (1992), Oxford: Blackwell.
- Czakov W.** (2007) *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Das S., Sen P., Sengupta S.** (1998) Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, s. 27–41.
- Dittrich K.** (2000) *The evolution of innovation networks in the global ICT industry*. Prezentacja podczas konferencji *Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom?* Copenhagen/Elsinore 6–8th June, 2002.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W.** (2004) Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 7, s. 701–711.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W.** (2000) Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, s. 99–126.
- Dyer J.H., Singh H.** (1998) The relational view: cooperative strategy and source of Interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B.** (1996) Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organizational Science*, Vol. 7, No. 2, s. 136–150.

- Farina V.** (2008) *Network embeddedness, specialization choices and performance in investment banking industry*. MPRA Paper 11701, University Library of Munich, Germany.
- Gimeno J.** (2004) Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, s. 820–842.
- Golonka M.** (2011) *Uwarunkowania kulturowe a powiązania międzyfirmowe w sektorach globalnych. Perspektywa empiryczna. Działanie współczesnych przedsiębiorstw, determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*. Wydawnictwa Naukowe WSB w Gdańsku, t. 12, s. 5–23.
- Granovetter M.S.** (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, s. 481–510.
- Gulati R.** (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 317.
- Gulati R.** (2007) *Managing network resources*. Oxford: Oxford University Press.
- Gulati R., Singh H.** (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, s. 781–814.
- Hagedoorn J.** (1993) Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 5, s. 371–385.
- Hagg I., Johanson J.** (1983) *Firms in Networks: A New View of Competitive Power*. Stockholm: Business and Social Research Institute.
- HEC Lausanne: Interorganizational Relations and Strategies PhD Seminar, Spring 2009: February 20 – April 3, <https://www.hec.unil.ch/docs/xcastaner/cours/130/>.
- Hirsch P.** (1975) Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, s. 327–344.
- Kogut B.** (1988) Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, s. 319–332.
- Koh J., Venkatraman N.** (1991) Joint venture formation and stock market reaction: assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, s. 869–892.
- Koza M.P., Lewin A.Y.** (1998) The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, s. 255–264.
- Latuszek-Jurczak D.** (2010) *Zarządzanie międzyorganizacyjnej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lavie D.** (2006) The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, s. 638–658.
- Lavie D.** (2007) Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, s. 1187–1212.
- Lee C., Lee K., Pennings J. M.** (2001) Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, s. 615–640.
- Lee I., Wyatt S.B.** (1990) The effects of international joint ventures on shareholder wealth. *The Financial Review*, Vol. 25, No. 4, s. 641–649.
- March J.G.** (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, s. 71–87.
- Martinez-Fierro S., Medina-Garrido J., Ruiz-Navarro J.** (2006) *Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations*. Idea Group Publishing, UK.
- Merchant H., Schendel D.** (2000) How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 7, s. 723–737.
- Mitchell W., Singh K.** (1996) Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, s. 169–195.
- Nohira N.** (1991) Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, s. 105–124.
- Oblój K.** (2007) *O zarządzaniu refleksyjnie*. Warszawa: MT Biznes.
- Palakshappa N.N., Gordon M.E.** (2007) Collaborative Business Relationships: Helping Firms to Acquire Skills and Economies to Prosper? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 2, s. 264–279.
- Park S., Ungston G.** (2001) Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, s. 37–53.
- Porter M.E., Fuller M.B.** (1986) *Coalitions and global strategy In Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press, s. 315–343.
- Powell W. W., Koput K.W., Smith-Doerr L.** (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, s. 116–145.
- Reinholt M., Pedersen T., Foss N.** (2011) Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, s. 1277–1293.
- Reuer J.J., Koza M.P.** (2000) On lemons and indigestibility: Resource assembly through joint ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 2, s. 195–198.
- Richardson G.B.** (1972) The organization of industry. *Economic Journal*, Vol. 82 (327), s. 883–896.
- Romanowska M.** (1997) *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Romanowska M., Gierszewska G.** (2003) *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rothaermel F.T., Boeker W.** (2008) Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, s. 47–77.
- Rowley T., Behrens D., Krackhardt D.** (2000) Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, s. 369–386.
- Silverman B., Baum J.** (2002) Alliance-based Competitive Dynamics. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, s. 791–806.

**Shipilov A.** (2006) Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, s. 590–604.

**Twombly J., Shuman J.** (2011) *How Alliance Management Delivers Value: Moving Beyond Best Practices*, Vol. 2 in White Papers Series Alliance Management at a Crossroads.

**Stuart T.E.** (2000) Inter-organizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 8, s. 791–811.

**Williamson O.E.** (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, NY: Free Press.

**Woolridge J.R., Snow C.** (1990) Stock market reaction to strategic investment decisions. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, s. 353–363.

**Yamakawa Y., Yang H., Lin Z.** (2011) Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, Vol. 40, s. 287–296.