

Jacek Chwałek

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

## Alians strategiczny – dylematy wyboru

### Streszczenie

Celem rozważań jest ocena przydatności aliansów strategicznych dla przedsiębiorców działających w sferze handlu w okresie słabej koniunktury gospodarczej. Na podstawie krytycznej analizy literatury tematu oraz własnego doświadczenia z zakresu doradztwa gospodarczego autor rozważa, czym powinni kierować się przedsiębiorcy podejmując decyzję o wyborze formuły współpracy z innymi uczestnikami rynku i jakie mają w tym względzie możliwości wyboru. Zidentyfikowane konfiguracje obejmują – zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Y. Doza i G. Hammela – alianse polegające na łączeniu sił, alianse polegające na łączeniu kompetencji i alianse polegające na przejmowaniu umiejętności. Mogą być one zawierane zarówno wewnątrz branży handlowej, jak i wzdłuż łańcucha tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy, w ramach własnego łańcucha tworzenia wartości lub pomiędzy różnymi łańcuchami tworzenia wartości. Decyzje dotyczące formy organizacyjno-prawnej są wtórne wobec decyzji merytorycznej: w jakim celu i z kim zawrzeć alians.

**Słowa kluczowe:** alianse w handlu, alians strategiczny, alians łączenia sił, alians łączenia kompetencji, alians przyswajania wiedzy, formy organizacyjno-prawne aliansów.

**Kody JEL:** D04, D23, D30, L10, L81

### Wstęp

Przeglądając literaturę tematu można dojść do wniosku, że apogeum zainteresowania aliansami strategicznymi już minęło, a zagadnienie ich funkcjonowania w gospodarce zostało wszechstronnie zbadane i opisane. Czasy dekoniunktury skłaniają jednak do zastanowienia się, czy nie jest to przydatny instrument radzenia sobie z pogorszeniem sytuacji rynkowej. Zwłaszcza ciekawa wydaje się możliwość wykorzystania aliansów w handlu, który poddawany jest nieustannym procesom restrukturyzacji: z jednej strony – procesowi ekspansji dużych sieci handlowych, z drugiej strony – liczonego w dziesiątkach tysięcy procesu wypadania z rynku jednych i powstawania nowych firm handlowych<sup>1</sup>. Warto zatem rozważyć, jaką rolę mogą obecnie odegrać w handlu alianse strategiczne.

### Alians a inne formy współpracy przedsiębiorców

Truizmem stało się już stwierdzenie, że w obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, zwłaszcza w dobie globalizacji oraz lawinowego postępu technicznego i technologicznego, przedsiębiorstwa mają coraz mniejsze szanse na sukces, działając „w pojedynkę”. Zorganizowana współpraca z innymi uczestnikami rynku daje szansę przede wszystkim na skuteczniejsze przeciwstawienie się konkurentom oraz na ograniczenie ryzyka własnej

<sup>1</sup> Według badań wywiadowni Soliditet Polska w Polsce, w pierwszym półroczu 2012 r. zarejestrowano 18,1 tys. nowych sprzedawców a wyrejestrowano 27 tys., *Mniej kupujemy, więc sklepy znikają*, „Rzeczpospolita”, Ekonomia&Rynek 27.08.2012.

działalności. Daje także możliwość zewnętrznego wsparcia<sup>2</sup>, umożliwiającego szybkie reagowanie na pojawiające się w otoczeniu zmiany, a zwłaszcza szanse rynkowe. W trudnych czasach jest to szczególnie ważne, ponieważ gorsze są możliwości finansowania z własnych środków już nie tylko rozwoju, ale koniecznej restrukturyzacji.

Jeśli zatem przedsiębiorca uzna już przydatność zorganizowanej współpracy lub wspieranego zewnętrznemu rozwojowi, to ma do wyboru całą paletę możliwości, które można zawrzeć w trzech kategoriach: współpraca rynkowa, alians strategiczny, fuzja lub przejęcie.

Współpracę rynkową należy rozumieć jako relacje między podmiotami rynku, oparte na rzetelnym, wzajemnym traktowaniu się partnerów według zasady „zarabiaj, dając zarobić innym”. Zaletą tego podejścia jest dążenie do stabilizacji tych warunków działania, na które ma się wpływ, ponieważ ufający sobie partnerzy rynkowi mogą się wspierać także w sytuacjach trudnych; jest to jednak zarazem forma dość luźna, ze względu na brak istotniejszych ograniczeń w przewartościowaniu takiej relacji w dowolnym momencie, jeśli warunki współpracy przestaną odpowiadać jednej ze stron. Taką formę współpracy można by uznać za rodzaj aliansu nieformalnego, nie popartego żadnym rodzajem umowy o współpracę. Forma tradycyjnych relacji kupieckich wcale nie jest jednak oczywista. Wielu przedsiębiorców – a szczególnie łatwo to zauważyć w e-handlu – woli bowiem działać agresywnie, na zasadzie „łap korzystne okazje, nie oglądając się na innych”, czyli ciągle zmieniając kontrahentów dobieganych według własnych, wąsko pojętych, doraźnych korzyści, nierzadko z pominięciem podstawowych zasad etycznych.

Wybór między trwałą współpracą a jej brakiem sprowadza się więc do subiektywnej oceny korzyści wynikających z lojalności: niektórzy uważają, że bardziej opłaca im się szeroko pojęta lojalność wobec partnerów rynkowych niż jej brak, a inni – odwrotnie. Trudno w tym wypadku wskazać obiektywną miarę, bowiem w dobie akceleracji zmian i permanentnego chaosu<sup>3</sup> nieustanne wykorzystywanie nadarżających się okazji i brak skrupułów etycznych może okazać się strategią równie skuteczną jak podejście tradycyjne, preferujące stabilizację warunków działania, unikanie ryzyka i budowanie długofalowych relacji opartych na lojalności. Kierowanie się historycznym doświadczeniem, a więc odwoływanie się na przykład do jakichkolwiek wcześniejszych badań empirycznych, nie ma przy tym większego znaczenia, ponieważ dotychczasowe wybory dokonywane były w innych uwarunkowaniach zewnętrznych niż obecne, a doświadczenie obecne też za moment będzie miało walor jedynie historyczny. Dlatego też przedsiębiorca wydaje się być zmuszony do subiektywnego i raczej intuicyjnego wyboru, zgodnego z jego osobistym charakterem niż opartego na obiektywnych, racjonalnych przesłankach. W czasach chaosu dążenie do stabilizacji warunków działania poprzez bardziej rozwinięte formy współpracy wydaje się jednak rozwiązaniem wartym rozważenia.

Współpraca może bowiem przyjąć formy bardziej ściśle niż relacje oparte na tradycyjnym etosie kupieckim, do których należy zaliczyć wszystkie formy aliansów strategicznych, ale także w pewnym sensie fuzje i przejęcia, choć w tym wypadku pojawiają się wątpliwości<sup>4</sup>. Różnica między aliansem a fuzją jest z punktu widzenia tożsamości przedsiębiorcy zasadnicza: w wypadku aliansu nie dochodzi do utraty podmiotowości, w wypadku fuzji lub przejęcia następuje przekształcenie powodujące utratę dotychczasowej tożsamości przynajmniej

<sup>2</sup> Alians strategiczny jako formę zewnętrznego wsparcia rozwoju przedsiębiorstwa wymienia m.in.: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> Patrz szerzej: Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Klasyka Biznesu, Rzeczpospolita, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> Patrz szerzej: B. Kozyra, *Fuzja lub przejęcie jako jedna z form zakończenia aliansów strategicznych*, (w:) K. Kowalski (red.), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.

przez jednego z partnerów. Alians to jedynie zacieśnienie współpracy między partnerami, podczas gdy ich podstawowe struktury podmiotowe pozostają niezienne: nadal odrębne są zarządy, zasoby, firmy przedsiębiorstw partnerów, czy też struktura właścicielska. Nawet jeśli alians przybiera formę wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*), nie powoduje to zaniku tożsamości aliantów. Natomiast celem fuzji jest coś więcej niż tylko współpraca odrębnych podmiotów, ponieważ od początku chodzi o doprowadzenie do powstania wspólnego, jednego przedsiębiorstwa, które może przybrać zupełnie nową tożsamość rynkową (nowa nazwa i nowy znak firmowy), albo zachować tożsamość jednego z partnerów (dotychczasowa nazwa i znak firmowy), albo stworzyć tożsamość hybrydową (np. połączenie nazw, zmodyfikowany znak firmowy). Finalizacja fuzji oznacza tym samym zakończenie, a w wielu wypadkach zwieńczenie dotychczasowej współpracy odrębnych podmiotów, czyli *de facto* kończy lub wieńczy funkcjonowanie aliansu. Fuzja może także mieć miejsce bez jakiegokolwiek dotychczasowej współpracy, jeśli właściciele podejmą taką decyzję, przejmując kontrolę nad łączonymi podmiotami. Z tego względu proces stopniowego dochodzenia do fuzji poprzez alians należy traktować jako szczególną i przejściową formułę współpracy (wzajemne testowanie partnerów), jako wskazany – choć niekonieczny – etap dochodzenia do fuzji. Przejście różni się tym, że inwestor przejmuje kontrolę nad podmiotem gospodarczym od poprzednich jego właścicieli, co automatycznie zmusza przejętą organizację do współpracy, nawet jeśli poprzednio wzbraniała się przed tym.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy, zwłaszcza mniejszego, istotne jest to, że alians należy do form znacznie łatwiej odwracalnych niż fuzja. Odrębne podmioty po prostu rozwiązują dotychczasowe zasady współdziałania i albo wchodzą w nowe konfiguracje współpracy, albo wracają do stanu wyjściowego. Odwrócenie fuzji, czyli podział przedsiębiorstwa, jest oczywiście możliwy, choć w praktyce co najmniej kłopotliwy lub/i konfliktogenny. Po upływie jakiegoś czasu nie da się bowiem przywrócić stanu pierwotnego – jest to operacja fizycznie niewykonalna. Ktoś zawsze będzie się przy tym czuł poszkodowany lub oszukany i spory – także sądowe – mogą się toczyć w nieskończoność, odwracając uwagę od najważniejszego, czyli prowadzenia działalności handlowej. Natomiast problemów, które wynikają przy okazji fuzji jest tak wiele, że ryzyko niepowodzenia takiej operacji jest wyjątkowo wysokie, nawet jeśli pozornie wszystko przebiega w najlepszym porządku.

Warto zatem głębiej przeanalizować formę pośrednią między niesformalizowaną współpracą rynkową a fuzją, czyli sformalizowany alians strategiczny, a więc z założenia formułę współpracy długookresowej i opartej na jasno zdefiniowanych zasadach.

## Formalne, relacyjne i celowe klasyfikacje aliansów strategicznych

W literaturze tematu można spotkać klasyfikacje aliansów strategicznych według różnorodnych kryteriów<sup>5</sup>, jednak zdecydowanie dominujące i najbardziej rozpowszechnione dotyczą albo form organizacyjno-prawnych, albo relacji konkurencyjnych między partnerami<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Patrz szerzej: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

<sup>6</sup> Porównaj np. hasło „Alians strategiczny”, (w:) *Encyklopedia zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Alians\\_strategiczny](http://mfiles.pl/pl/index.php/Alians_strategiczny) [dostęp: 23.08.2012]; S. Hucik-Gaicka, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw poprzez aliansy strategiczne, fuzje i przejęcia*, opublikowano:

[http://www.empriz.pl/articles/show/Walka\\_konkurencyjna\\_przedsiębiorstw\\_poprzez\\_aliansy\\_strategiczne\\_fuzje\\_i\\_przejęcia/](http://www.empriz.pl/articles/show/Walka_konkurencyjna_przedsiębiorstw_poprzez_aliansy_strategiczne_fuzje_i_przejęcia/) [dostęp: 23.08.2012]; H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

Przypomnijmy, że według sformalizowanych form organizacyjno-prawnych wyróżnia się<sup>7</sup>:

- alianse udziałowe w postaci spółek *joint venture* i podobnych,
- alianse bezudziałowe umowne: licencja, *franchising*, umowa o współpracy, umowa o stowarzyszeniu,
- alianse bezudziałowe kapitałowe: udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów.

Wybór formy organizacyjno-prawnej oznacza sformalizowanie aliansu, dające partnerom poczucie większego bezpieczeństwa niż współpraca niesformalizowana, choćby ze względu na fakt, że brak jakichkolwiek zapisów utrudnia sprawdzenie po pewnym czasie, jaki był przedmiot umowy między partnerami. Każda z wymienionych kategorii charakteryzuje się innym stopniem i rodzajem kontroli nad współpracą, ale także zaangażowania. Ważny jest także kontekst sytuacyjny. Umowy można uznać za formę najbardziej dostępną – nie wymagają bowiem szczególnych nakładów, a jedynie prawidłowego, jasnego i bezpiecznego sformułowania. Umowy licencyjne i *franchisingowe* wymagają jednak posiadania *know-how*, które spełnia określone warunki – kwalifikuje się do udzielenia licencji lub przekazania recepty na pomyślne prowadzenie określonego biznesu.

Alianse kapitałowe wymagają zaangażowania kapitałowego lub co najmniej podzielenia się władzą nad przedsiębiorstwami aliantów w wyniku wymiany udziałów. Można je uznać za formy dające silniejszą kontrolę nad aliansem i większe poczucie stabilności współpracy. Te formy dostępne są jednak tylko dla spółek kapitałowych.

Wspólne przedsięwzięcie to powołanie nowego podmiotu, który można ukształtować w sposób odpowiadający partnerom aliansu i dający im pożądaną stopień kontroli nad przedsięwzięciem. Jednocześnie wymaga jednak zaangażowania kapitałowego i zwykle pochłania – przynajmniej na jakiś czas – część własnych zasobów dedykowanych organizacji nowego przedsięwzięcia.

Zrozumienie tej klasyfikacji i różnic pomiędzy poszczególnymi formami jest niezmiernie ważne, ponieważ ma swoje określone konsekwencje dla powodzenia aliansu i jego trwałości. Mimo to decyzję o doborze formy organizacyjno-prawnej należy uznać za wtórną, ponieważ formę dobiera się adekwatnie do treści, a nie odwrotnie. Najpierw zatem musi być zdefiniowane *meritum* aliansu.

Druga popularna klasyfikacja wyróżnia<sup>8</sup>:

- alianse między przedsiębiorstwami konkurencyjnymi: ścisłej integracji, addytywne, komplementarne,
- alianse między przedsiębiorstwami niekonkurencyjnymi: partnerstwo wertykalne, międzynarodowe spółki *joint venture*, porozumienia międzysektorowe.

Istotą tej klasyfikacji jest wskazanie na fakt, że ścisła współpraca może mieć miejsce nie tylko pomiędzy firmami, których obszary działania się nie zająbiają – co wydaje się oczywiste, ale także między mniej lub bardziej bezpośrednimi konkurentami, którzy w imię większych korzyści, czy też określonych efektów synergicznych, w pewien sposób ograniczają zakres konkurencji między sobą – co już takie oczywiste nie jest.

<sup>7</sup> Na podstawie: M. Romanowska, *op. cit.*, s. 83.

<sup>8</sup> B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 17.

Wydaje się, że powyższa klasyfikacja, mimo uporządkowania opisu spotykanych w piśmiennictwie i praktyce rodzajów aliansów strategicznych, poza konstatacją, że taka współpraca może dotyczyć konkurentów i niekonkurentów, niezbyt pomaga w rozstrzygnięciu dylematu, jakimi przesłankami kierować się przy wyborze formy długotrwałej i w jakiś sposób sformalizowanej współpracy.

Obie powyżej przytoczone klasyfikacje, zwłaszcza pierwsza, koncentrują uwagę na aspektach organizacyjno-technicznych; pozwalają uświadomić sobie paletę wyboru form lub sytuacji: „kto z kim, kiedy, jak?”. Mniejsze znaczenie przywiązuje się w tym wypadku do odpowiedzi na pytanie „po co?” jako kryterium klasyfikacji i wyboru.

Inspirującym kluczem do poszukiwania odpowiedzi, kiedy zdecydować się na wybór aliansu jako formy współpracy, jest podejście zaprezentowane przez Y. Doza i G. Hammela<sup>9</sup>, dla których fundamentalnym kryterium różnicującym aliansy strategiczne jest zasadniczy cel współpracy, a więc aspekty merytoryczne:

- aliansy polegające na łączeniu sił,
- aliansy polegające na łączeniu kompetencji.
- aliansy polegające na łączeniu / przejmowaniu umiejętności (przyswajaniu wiedzy).

Alians łączenia sił ma na celu częściową neutralizację konkurencji (konkurentów) i jednocześnie uzyskanie dostępu do zasobów, których się samemu nie posiada, co pozwala stworzyć system sieciowy sprzyjający trwałości koalicji. Efektem łączenia sił jest zwiększenie skali działalności i udziału w rynku (w ujęciu skonsolidowanym), ale przede wszystkim zwiększenie siły przetargowej wobec bliższego (konkurencyjnego) i dalszego otoczenia (makrootoczenia). Dodanie dopełniających zasobów partnerów pozwala natomiast stworzyć ofertę, która pozostaje pod pełną kontrolą aliantów i uniezależnia ich od partnerów powiązanych jedynie relacjami czysto rynkowymi.

Doz i Hammel, powołując się na przeprowadzone przez różne ośrodki w latach 80. i 90. XX wieku badania<sup>10</sup>, stawiają tezę, że tworząc koalicję łączenia sił, należy brać pod uwagę zarówno konkurentów, jak i „dopełniaczy”, czyli podmioty posiadające komplementarne zasoby. Włączenie konkurenta (konkurentów) prowadzi do jego (ich) neutralizacji jako rynkowego „wroga” („wrogów”) wg zasady „jeśli nie możesz kogoś pokonać, to go przeciągnij na swoją stronę”. Uczestnictwo w aliansie firm, które mają zasoby przydatne do realizacji strategii rozwojowej inicjatora aliansu, daje natomiast całkiem nowe możliwości wytwórcze lub usługowe. Optymalna byłaby zatem sytuacja, w której neutralizowany konkurent dysponowałby jednocześnie dopełniającymi zasobami, ponieważ im więcej podmiotów tworzy alians, tym trudniej nim zarządzać i tym większe ryzyko niepowodzenia. Z drugiej jednak strony, im większa sieć współpracy, tym większe są możliwości kombinacyjne. Każda sytuacja wymaga zatem indywidualnej analizy i oceny.

Alians łączenia kompetencji ma na celu przede wszystkim wydobycie efektów synergicznych poprzez połączenie zasobów, umiejętności, źródeł wiedzy, kontaktów i znajomości, pozycji w otoczeniu. Podstawowy sens zawiera się w coraz bardziej widocznej na rynku konieczności odpowiadania kompleksowymi rozwiązaniami na potrzeby współczesnych na-

<sup>9</sup> Y.L. Doz, G. Hammel, *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.

<sup>10</sup> Tamże, przypis na stronie 25.

bywców<sup>11</sup>. Z kolei, aby samodzielnie odpowiedzieć na tego typu wezwanie trzeba mieć właściwe, często bardzo zróżnicowane zasoby i umiejętności. Mniejszym firmom łatwiej jest zatem zbudować sieć partnerską, niż dążyć do samowystarczalności, zwłaszcza że w coraz bardziej skomplikowanym wyścigu technologicznym konieczne jest koncentrowanie zasobów i zaangażowania na pojedynczych zadaniach. Każdy aliant w takim układzie może się wyspecjalizować we fragmencie złożonej całości i dodać swoje kompetencje do pozostałych koalicjantów.

Alians przyswajania wiedzy skutkuje przejściem od aliantów wiedzy i umiejętności, których się dotychczas nie posiadało. Różnica w stosunku do poprzednich sytuacji polega na tym, że w tym wypadku wiedza i umiejętności są niemożliwe do przejścia bez osobistego uczestnictwa i bezpośredniej współpracy, ponieważ nie jest ona w żaden sposób utrwalona, czy też sformalizowana (procedury, instrukcje, patenty itp.), a zatem brakuje jej określonej formy. Przejęcie polega więc na przyswajaniu kompetencji partnera poprzez obserwację i naukę „przywarsztatową” podczas współpracy mieszanych zespołów lub wymiany stażyстів w dłuższym przedziale czasu.

Jak wynika z powyższej charakterystyki, zaproponowane przez Doza i Hammela podejście nie daje jednoznacznej, rozdzielnej klasyfikacji aliansów, ponieważ liczą się bardziej intencje inicjatora aliansu niż widome przejawy współpracy, które mogą być dość podobne w każdej z trzech rozważanych sytuacji. Różnice są zatem często nieuchwytnie dla obserwatora nie znającego rzeczywistych intencji aliantów, ale istotne:

1. Połączmy siły, aby skuteczniej przeciwstawić się pozostałym konkurentom lub innym uczestnikom rynku, np. dostawcom.
2. Połączmy nasze kompetencje, aby łatwiej i szybciej stworzyć kompleksowe rozwiązanie dla klienta – nową, większą wartość dodaną.
3. Podpatrzmy partnera, aby przejąć jego kompetencje i w dłuższym horyzoncie zyskać niezależność.

Taki sposób patrzenia na koalicje strategiczne zmusza przedsiębiorcę do odpowiedzi w pierwszej kolejności na pytanie, co chce osiągnąć poprzez alians i jakie z niego może wyciągnąć dla siebie korzyści. Pytanie, jak to osiągnąć jest wtórne wobec celu.

## Mapa aliansów strategicznych w handlu

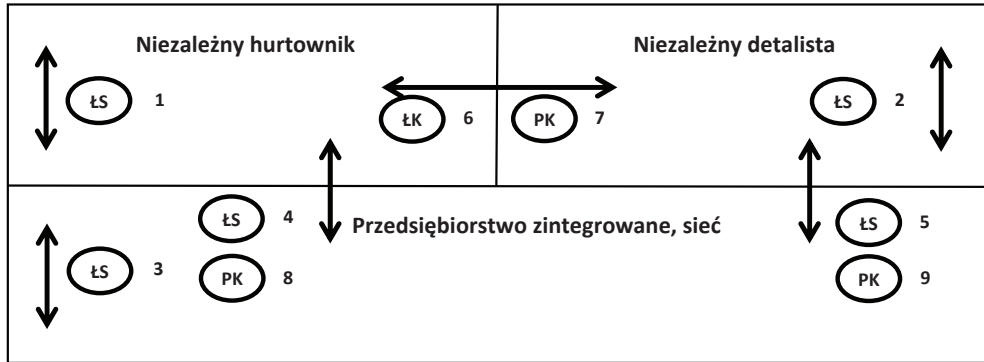
Przy wykorzystaniu zaprezentowanego podejścia interesujące byłoby sporządzenie „mapy potencjalnych aliansów” przydatnych dla przedsiębiorstw handlowych. Alianse z udziałem przedsiębiorstw handlowych mogą być rozpatrywane w co najmniej w czterech płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna dotyczy aliansów wewnątrz branży, obejmujących niezależnych hurtowników, niezależnych detalistów i sieci handlowe.

Alianse polegające na łączeniu sił mogą dotyczyć, ogólnie biorąc, organizowania się niezależnych przedsiębiorstw do wspólnego działania: działania pod wspólną marką, tworzenia wspólnego systemu zakupu, tworzenia wspólnego systemu logistycznego, organizowania wspólnego (koncentracja i centralizacja) marketingu czy innych wyspecjalizowanych funkcji. Łączenie sił

<sup>11</sup> Sukces rynkowy rozwiązań kompleksowych o innowacyjnym charakterze łatwo prześledzić na przykładzie firmy Apple, patrz np.: W. Isaacson, *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków 2011.

## Schemat 1

## Alianse wewnątrz branży



Źródło: opracowanie własne.

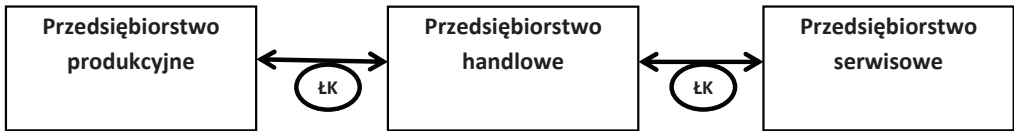
może mieć miejsce zarówno pomiędzy niezależnymi hurtownikami (1), jak i detalistami (2), ale także przedsiębiorstwami zintegrowanymi (3), które już działają jako sieci. Może mieć miejsce także w momencie włączania się do istniejącej sieci niezależnych hurtowników (4) lub detalistów (5). Współpraca tego typu pozwala na zwiększenie skali operacji, a tym samym siły przetargowej wobec innych kontrahentów, np. dostawców towarów lub usług.

Alianse polegające na łączeniu kompetencji mogą dotyczyć współpracy niezależnych detalistów z niezależnymi hurtownikami (6), w wyniku czego powstaje układ zintegrowany hurtowo-detaliczny, wiążący umiejętności, kontakty rynkowe i zasoby hurtownika (hurtowników) z umiejętnościami, rynkiem zbytu i zasobami detalisty (detalistów).

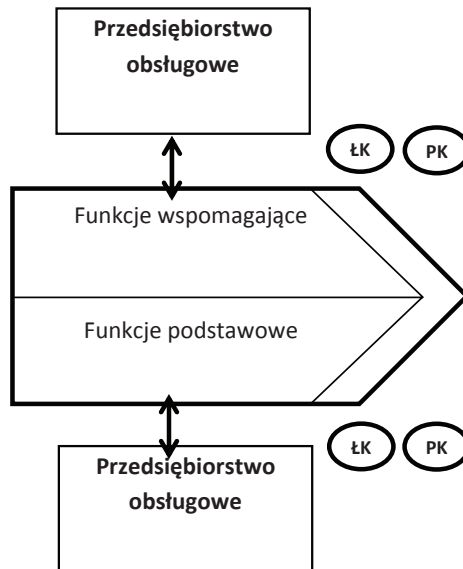
Alianse polegające na przejmowaniu kompetencji mogą mieć miejsce wtedy, gdy detalista chce się w trakcie współpracy nauczyć od hurtownika działalności hurtowej lub odwrotnie (7) – tylko po to, aby w przyszłości uniezależnić się od obecnego partnera i samodzielnie podjąć przejęty rodzaj działalności. Niezależny hurtownik (8) lub detalista (9), wchodząc we współpracę z określoną siecią handlową lub usługową, może chcieć nauczyć się lepiej rzemiosła, np. w formule *franchisingowej*, aby potem wymyślić własny format i stworzyć własną sieć.

Warto zauważyć, że alians może mieć jednocześnie różny charakter w zależności od punktu widzenia: dla sieci włączenie kolejnego detalisty to wzrost własnej siły, a dla detalisty może być jednocześnie wzmocnieniem siły, ale i szkołą rzemiosła handlowego.

Alianse wzdłuż łańcucha tworzenia wartości dla finalnego nabywcy obejmują przedsiębiorstwa handlowe oraz ich dostawców i/lub przedsiębiorstwa świadczące usługi posprzedażowe. Polegają na łączeniu kompetencji, choć w pewnych sytuacjach mogą mieć także na celu przejęcie kompetencji. Celem współpracy jest taka integracja działań, aby finalnemu nabywcy dostarczyć możliwie najlepszą kombinację cech produktu, dostępności do produktu oraz obsługi posprzedażowej. Dość typowym przykładem ścisłej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem handlowym a producentem jest produkcja pod marką własną przedsiębiorstwa handlowego.

**Schemat 2****Alianse wzdłuż łańcucha tworzenia wartości**

Źródło: jak w schemacie 1.

**Schemat 3****Alianse w ramach własnego łańcucha tworzenia wartości**

Źródło: jak w schemacie 1.

Alianse w ramach własnego łańcucha tworzenia wartości obejmują przedsiębiorstwa handlowe oraz firmy obsługujące przedsiębiorstwa handlowe w zakresie wybranych funkcji. Wiążą się z łączeniem lub przejmowaniem kompetencji. Mogą dotyczyć takich funkcji, jak: optymalizowanie systemu logistycznego, obsługa w zakresie *merchandisingu*, reklamy czy promocji, kompleksowa obsługa administracyjna (księgowość, kadry, obsługa biurowa).

Alianse pomiędzy różnymi łańcuchami tworzenia wartości obejmują np. przedsiębiorstwa handlowe (dystrybucja towarów konsumpcyjnych), przedsiębiorstwa budowlane (dostarczanie obiektów budowlanych) i władze samorządowe (poprawa bytu lokalnej społeczności).

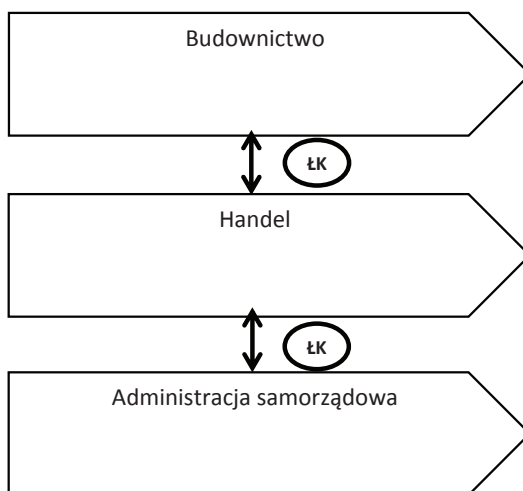
W interesie przedsiębiorstwa handlowego, zwłaszcza dużych przedsiębiorstw, może leżeć współpraca strategiczna z podmiotami, które uczestniczą w kształtowaniu sieci handlowej.



Łączenie kompetencji polega na udostępnianiu korzystnych dla handlu lokalizacji, wypracowaniu optymalnych koncepcji budowlano-użytkowych centrów handlowych oraz ich wypełnianiu treścią, czyli działającymi w konkretny sposób operatorami handlowymi i usługowymi.

#### Schemat 4

##### Alianse pomiędzy różnymi łańcuchami tworzenia wartości



Źródło: jak w schemacie 1.

#### Podsumowanie

Przedstawione powyżej możliwości tworzenia aliansów strategicznych przez przedsiębiorstwa handlowe pokazują różnorodność palety wyboru. Rozważając kwestię związania się aliansem w którejkolwiek konfiguracji należy mieć na względzie – poza celowością – także takie kwestie, jak: strategiczny charakter aliansu, co odróżnia go od zwykłej wymiany rynkowej, ograniczenia wynikające z ustawodawstwa chroniącego konkurencję, zasady współpracy wynikające z partnerstwa publiczno-prywatnego i zamówień publicznych w wypadku udziału organów samorządowych. Jednak najistotniejsza jest zawsze kwestia celowości: co się chce osiągnąć za pomocą aliansu i czy tego samego celu nie da się uzyskać w prostszy sposób. Alians zawsze wiąże się z koniecznością poświęcenia aliansowi odrębnej uwagi i zasobów, z ryzykiem niepowodzenia aliansu, z jakiegoś rodzaju uzależnieniem od partnera.

#### Bibliografia

- Chwistecka-Dudek H., Soroka W., *Alianse strategiczne – problem teorii i dylematy praktyki*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.

- Doz Y.L., Hammel G., *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Friedrich R., Dworzecki Z., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.
- Garette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

## Strategic Alliance – Choice Dilemmas

### Summary

The objective of deliberations is to assess usefulness of strategic alliances for enterprises operating in the sphere of trade during an economic downturn. Based on the critical analysis of the literature on the topic and his own experience in the area of business consulting, the author deliberates what should guide entrepreneurs in making their decision on choice of the formula of cooperation with other market participants and what possibilities of choice they have in this regard. The identified configurations comprise – according to the approach proposed by Y. Doz and G. Hammel – alliances consisting in joining forces, alliances consisting in joining expertise and alliances consisting in taking over skills. They may be concluded both within the trade branch and along the chain of creation of value for the final customer, within the framework of own value-creating chain or between various value-creating chains. Decisions on the organisational and legal form are secondary compared with the substantial decision: for what purpose and with whom to conclude an alliance.

**Key words:** alliances in trade, strategic alliance, force-joining alliance, competences-joining alliance, knowledge-absorption alliance, organisational and legal forms of alliances.

**JEL codes:** D04, D23, D30, L10, L81

## Стратегический альянс – дилеммы выбора

### Резюме

Цель рассуждений – оценка пригодности стратегических альянсов для предприятий, действующих в сфере торговли во времена экономического спада. На основе критического анализа литературы по теме и собственного опыта из области экономической консультации автор рассуждает, чем должны руководствоваться предприниматели, принимая решение о выборе формулы сотрудничества с другими участниками рынка и каковы у них в этом отношении возможности выбора. Выявленные конфигурации охватывают – в соответствии с подходом, предложенным авторами Y. Doz и G. Hammel – альянсы, заключающиеся в объединении сил, альянсы, заключающиеся в объединении компетенций, и альянсы, заключающиеся в перенятии умений. Они могут заключаться как внутри торговой отрасли, так и вдоль цепочки создания ценностей для конечного покупателя, в рамках собственной цепочки создания ценностей или между различными цепочками создания ценностей. Решения насчет организационно-правовой формы – вторичны по отношению к решению по существу: для чего и с кем заключить альянс.

**Ключевые слова:** альянсы в торговле, стратегический альянс, альянс объединения сил, альянс объединения компетенций, альянс усвоения знаний, организационно-правовые формы альянсов.

**Коды JEL:** D04, D23, D30, L10, L81