

URSZULA KUKUŃA

Politechnika Krakowska  
Kraków

# Alians jako strategia przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji

## 1. Wstęp

Konkurencja w dobie dzisiejszej jest traktowana jako współczesna ideologia i stanowi podstawowy element gospodarki rynkowej. Jest też coraz częściej krytykowana jako nie najlepszy sposób radzenia sobie z coraz poważniejszymi problemami współczesnego świata związanymi z gospodarką, społeczeństwem czy ochroną środowiska naturalnego. Mimo tych ocen konkurencja, a właściwie mechanizm konkurencji istnieje i działa nadal.

Konkurencję charakteryzuje pewna ewolucyjność. Z biegiem czasu tworzą się nowe struktury konkurencji oraz odmienne formy tych struktur. Są to dziś zjawiska nie do końca zbadane, stąd trudno jest przewidzieć kierunek ich zmian w przyszłości.

Dynamika form konkurowania wpływa na zmiany organizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wyzwaniom współczesnej konkurencji, podejmują różne strategie działania. Obserwujemy wokół nas znamienne zjawiska powstawania aliansów strategicznych, grup kapitałowych czy też bancassurance. Formy konkurencji stanowią element otoczenia, a otoczenie przedsiębiorstw określa ich warunki działania.

Współczesną gospodarkę rynkową charakteryzuje koncentracja i globalizacja. Zjawiska te mają wpływ na internacjonalizację konkurencji, ponieważ wywołują konieczność działań w skali globalnej. Wraz z nasileniem się procesów koncentracji i globalizacji zaostrzają się bariery wejścia na poszczególne rynki. Równolegle mają miejsce procesy integracyjne, szczególnie silne w warunkach Europy i obu Ameryk. Istnienie Unii Europejskiej i plany jej rozwoju potwierdzają te tendencje.

Obserwacja podstawowych trendów rozwojowych współczesnej gospodarki skłania do postawienia tezy, że w obszarze współczesnej gospodarki ma miejsce w zachowaniach rynkowych przedsiębiorstw przesuwanie się punktu ciężkości (ak-

centu) od strategii konkurencji w kierunku strategii kooperacji. Nie oznacza to zaniku konkurencji. Optymalizacja działań podmiotów gospodarczych w realizacji celów firm wymaga stosowania różnych strategii działań. Nie zawsze osiągnięcie celów na drodze konkurencji, zgodnie z taktyką „go it alone” — jest opłacalne dla przedsiębiorstwa. Podstawowa teza w teorii gier co do tej grupy problemów mówi, że strategia kooperacji jest efektywniejsza od strategii konkurencji. Bardzo istotnym problemem są tu skutki (efekty) takiej działalności. Badania empiryczne wydają się potwierdzać tę tezę. Wyniki badań 98 przedsiębiorstw dotyczące tworzenia i funkcjonowania aliansów przedsiębiorstw w obrębie woj. łódzkiego w 1997 roku dowodzą słuszności tezy, że na współczesnym rynku strategia aliansów jest korzystniejsza od strategii samodzielnego rozwoju<sup>1</sup>.

Problem aliansów, grup kapitałowych itp. oraz dyskusja wokół tych zjawisk dotyczy w szczególności następujących zagadnień:

- warunków konkurowania,
- stopnia konkurencyjności,
- poziomu koncentracji,
- globalizacji.

Pod ogólnym pojęciem aliansu rozumie się bardzo różne formy porozumień i współdziałania przedsiębiorstw. Chcąc mówić o efektywności wybranych form kooperacji, należałoby wyjaśnić:

- czy porozumienie oznacza wzrost pozycji konkurencyjnej, czy — przeciwnie — jej osłabienie?
- jakie są efekty (konsekwencje) aliansu?
- czy są to skutki mierzalne i porównywalne?

## 2. Alians — podstawowe określenia i relacje

W literaturze przyjmuje się, że alianse strategiczne to porozumienia pomiędzy wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które decydują się wspólnie realizować projekt lub prowadzić określoną działalność, koordynując kompetencje i umiejętności, sposoby, środki oraz niezbędne zasoby.

Autorzy francuscy B. Garette i P. Dussange<sup>2</sup> są zdania, że terminem „alians strategiczny” nie można określać każdej formy zbliżenia między wieloma przedsiębiorstwami, ale powinien być on zarezerwowany dla pewnej kategorii zbliżenia. Tym szczególnym wyróżnikiem jest zachowanie autonomii każdej z firm partnerskich.

M. Romanowska<sup>3</sup> określa alians strategiczny jako formę współpracy pomiędzy

<sup>1</sup> B. Kaczmarek, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w procesie transformacji* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998, s. 93.

<sup>2</sup> B. Garette, P. Dussange, *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1997.

<sup>3</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 15.

aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów.

J. Cygler<sup>4</sup> uściśla pojęcie aliansu, definiując alians strategiczny jako długoterminową umowę między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, zawartą na zasadach partnerstwa, adekwatności czerpanych korzyści do wkładu partnerów, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej. Może on przyjąć formy kapitałowe i niekapitałowe. Formy kapitałowe to joint venture oraz częściowy wykup. Natomiast do form niekapitałowych należy współpraca w oparciu o umowy licencyjne i franchisingowe.

Alians jest szczególną formą zbliżenia pomiędzy przedsiębiorstwami. Wywołuje zmianę charakteru i struktury gry ekonomicznej w sektorze, np. umocnienie pozycji konkurencyjnej, wyeliminowanie innych konkurentów lub wzmocnienie siły przetargowej partnerów aliansu wobec innych uczestników rynku. Alians jest formą pośrednią pomiędzy otwartą konkurencją rozstrzyganą przez rynek a fuzją. Daje to wiele korzyści. Główne zalety tej współpracy polegają na tym, iż przedsiębiorstwo, które weszło w alians, może prowadzić współpracę z partnerami bez konieczności trwałych form koncentracji typu wykup czy fuzja. Równocześnie alians pozwala na zmniejszenie ryzyka związanego z samodzielną realizacją przedsięwzięć i sprostanie indywidualnej konkurencji. Dalszą istotną korzyścią tej formy jest zachowanie autonomii oraz możliwość odwrotu. Dzięki zachowaniu nienaruszalnej autonomii partnerzy aliansu mogą obok głównych celów sojuszu realizować swoje odrębne cele. Wspólnymi siłami mogą pokonywać bariery wejścia do nowego sektora lub na nowy geograficzny rynek. Dzięki powiększeniu produkcji (usług) osiągają korzyści płynące z powiększenia skali i efektu doświadczenia. Partnerzy aliansu mają możliwość korzystania z efektów płynących z krzyżowania technologii, udostępniania wynalazków bez nakładów związanych z patentem, z licencją. Poznanie mocnych i słabych stron partnera pozwala na zastosowanie tej wiedzy w przyszłości, w walce konkurencyjnej. Wszystkie te cechy i korzyści płynące z aliansu przesądziły o szybkim rozpowszechnieniu się aliansów w gospodarce światowej.

### 3. Typy i formy aliansów

Alianse według M. Romanowskiej mogą być konstruowane na podstawie logiki transakcyjnej i konkurencyjnej. Logika transakcyjna polega na łączeniu partnerów dysponujących odmiennymi atutami, np. firma mająca dobrze rozwinięte zaplecze naukowo-badawcze łączy się z przedsiębiorstwem dominującym w sprzedaży i serwisie. Korzyści z takiego aliansu polegają na uzyskaniu przez każdego

<sup>4</sup> J. Cygler, *Alians strategiczny — atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4, s. 17.

z partnerów dostępu do niezbędnych mu kluczowych przewag konkurencyjnych. Przykładem tego typu aliansu może być porozumienie przedsiębiorstw Word Perfect, tworzącego programy biurowe, i Novell, specjalizującego się w oprogramowaniu sieciowym i systemowym. Alians ten wiąże się z wysokim stopniem wzajemnego uzależnienia partnerów, gdyż żaden z nich nie może wyprodukować wyrobu samodzielnie.

Logika konkurencyjna polega na dążeniu do umocnienia pozycji konkurencyjnej poprzez zwiększenie skali działania i wykorzystanie efektu skali. Partnerzy łączą umiejętności i zasoby tego samego typu, np. laboratoria badawcze, sieci dystrybucji, środki na reklamę. Przykładem tego typu aliansu jest spółka Nummi zawiązana przez Toyotę i Generals Motors dla wyprodukowania nowego samochodu. Rodzaj dziedziny, w jakiej partnerzy współpracują, wpływa na stopień ich wzajemnego uzależnienia.

W odmienny sposób klasyfikują alianse autorzy francuscy. „Strategor”<sup>5</sup> np. wyróżnia: alianse komplementarne, integracyjne i pseudokoncentracji.

Alianse komplementarne polegają na wymianie „czegoś za coś”, tzn. są zawiązywane przez przedsiębiorstwa, których kompetencje i udziały są zróżnicowane. Często ograniczają się do wspólnej dystrybucji produktu opracowanej przez jednego z partnerów. Nierzadko łączą się przedsiębiorstwa znacznie oddalone od siebie pod względem terytorialnym (np. w Japonii i USA), najczęściej w przemyśle samochodowym i telekomunikacyjnym.

Alianse integracyjne (współintegracji, kointegracji) łączą przedsiębiorstwa konkurencyjne w stosunku do siebie, które decydują się współpracować w zakresie określonego elementu składowego ich działalności produkcyjnej czy też badawczo-rozwojowej. W tego typu aliansie może nadal istnieć otwarta konkurencja między partnerami, gdyż porozumienie dotyczy wąskiej dziedziny, projektu, podzespołu. Przykładem mogą być wspólnie wytwarzane skrzynie biegów przez Volkswagena i Renault, montowane do samochodów konkurujących ze sobą na rynku. Alianse integracyjne najczęściej są spotykane w przemyśle samochodowym i sektorze informatycznym.

Alianse addytywne polegają na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt. Partnerami są firmy o zbliżonej pozycji konkurencyjnej. Umiejętności i wkłady partnerów mają podobny charakter, celem jest skala produktów i korzyści skali. Konkurencja jest prawie zawieszona, istnieje rywalizacja, ale powinna być niewidoczna dla klientów. Alianse tego typu łączą niezależne przedsiębiorstwa, które rozwijają (B + R), produkują i sprzedają wspólny produkt, dzieląc między siebie koszty projektu, koszty badań i rozwoju.

Porozumienie ma więc charakter aliansu strategicznego, który charakteryzuje się następującymi cechami<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

<sup>6</sup> W. Popławski, *Światowe tendencje i podstawowe problemy zawiązywania aliansów strategicznych w przemyśle* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998, s. 38.

- w założeniu jest „strategiczny”, tzn. uczestnicy traktują porozumienie jako związek mający realizować przyszłościowe cele,
- przewidziany jest na długotrwały, ale ograniczony horyzont czasowy,
- dostrzegane i definiowane są cele, dla których jest zawiązywany,
- partnerzy są skłonni zrezygnować z części swych dotychczasowych korzyści na rzecz wspólnych osiągnięć.

Cele, dla których aliance zostały zawarte, są dosyć różnorodne. I tak można wyróżnić aliance:

- których celem jest strategiczna obrona dotychczasowej działalności,
- mające na celu uchwycenie nowych rynków lub dostępu do nowych technologii,
- zmierzające do utrzymania pozycji lidera,
- ułatwiające restrukturyzację i racjonalizację działalności podstawowej.

Powyższa prezentacja aliansów wyraźnie dowodzi, że naczelnym celem jest utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Reakcją na takie wyzwania stała się w latach osiemdziesiątych wśród przedsiębiorstw swoista „moda” na aliance. Jak wskazują badania amerykańskie, zjawisko to nie dotyczy jedynie sektorów rozwiniętej technologii. O ile w latach osiemdziesiątych aliance zawierane były przede wszystkim w celu rozłożenia kosztów prowadzonej działalności (w tym B+R), o tyle aliance zawierane w latach dziewięćdziesiątych orientowane są także na wspólny marketing, wzajemne uczenie i poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów.

Według jednego z menedżerów amerykańskiej korporacji J. Collazo<sup>7</sup> — szefa Infonet Services Corp. — istnieje osiem strategicznych powodów, dla których warto zawierać aliance; są to:

- 1) wypełnienie luki we własnej bazie technologicznej i rynkowej,
- 2) wykorzystanie z zyskiem nadmiaru zdolności produkcyjnej,
- 3) zredukowanie ryzyka i kosztów wejścia na nowe rynki,
- 4) przyspieszenie wprowadzenia na rynek nowego produktu,
- 5) wykorzystanie ekonomii skali,
- 6) pokonanie prawnych i handlowych barier wejścia,
- 7) rozszerzenie pola aktualnej produkcji,
- 8) zmniejszenie kosztów wyjścia przy zmianie sektora.

#### 4. Przyczyny zawierania aliansów

Burzliwy rozwój aliansów w ostatnim dziesięcioleciu wynika ze zmiany warunków działania przedsiębiorstw. Firmy muszą tworzyć nową strategię konkurencji, na podstawie analizy aktualnego i przyszłego stanu otoczenia. Równolegle

<sup>7</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 79.

muszą zdawać sobie sprawę z własnych możliwości oraz szans i zagrożeń we własnym środowisku. Zatem przesłankę do tworzenia aliansów strategicznych należy doszukiwać się w nowych zjawiskach i w makroekonomicznym otoczeniu konkurencyjnym.

Najważniejsze czynniki wywołujące powstanie aliansów to<sup>8</sup>:

- globalizacja rynków (tzw. monopolizacja działalności),
- regionalizacja i bariery inwestycji zagranicznych,
- wzrost kosztów zarządzania,
- skrócenie cyklu życia produktu i technologii,
- porażka fuzji i wykupywania przedsiębiorstw.

Najważniejszym wydarzeniem ostatnich lat jest tendencja do globalizacji rynków powiązanych ze zmianami w sferze politycznej. Dążenia integracyjne w gospodarce Europy, Azji i Ameryk pokrywają się z tendencjami integracji politycznej. Następstwem zmian na arenie międzynarodowej i w handlu światowym jest monopolizacja działalności przedsiębiorstw, tzn. rozszerzania działalności na cały świat. Jednocześnie obserwuje się pewnego rodzaju uniformizację sposobów życia i zachowań nabywców, zwłaszcza w USA, Europie i Japonii. Zjawisko to określa się mianem „kalifornizacji potrzeb”. Kalifornia to ideał, symbol, do którego dążą aspiracje konsumentów. Przed firmami staje konieczność wytwarzania „produktów globalnych” odpowiadających wymagającemu klientowi. Firmy japońskie coraz częściej stosują metody prowadzące do odkrywania ukrytych potrzeb klientów. Sytuacje tego typu dla jednych firm stają się szansą, dla innych są zagrożeniem.

Globalizacja oznacza konieczność dokonywania dużych nakładów, związanych z wysokim ryzykiem wchodzenia na nowe rynki oraz tendencjami regionalistycznymi w postaci protekcjonizmu, ochrony własnych rynków, nieznaności nowych konkurentów itp. Wyścig technologiczny forsowany przez światowe koncerny oraz wzmożona reklama prowadzą do wzrostu kosztów i zmniejszania poziomu rentowności firm. Stąd zapewne, jak wynika z zagranicznych źródeł, większość aliansów zawiera się w obszarze USA — Japonia — Europa. Charakterystyczną ich cechą jest fakt, że zawierane są one przede wszystkim w obszarze wysokiej techniki (mikroelektronika, aeronautyka, nowe materiały konstrukcyjne, biotechnologia) względnie przemysłu stosującego zaawansowane procesy technologiczne, np. przemysłu samochodowego.

Na zjawisko globalizacji istotny wpływ mają procesy liberalizacji i związane z nimi procesy prywatyzacji. Tworzą one nowe warunki otoczenia i wywołują konieczność procesów deregulacji w działaniu konkurencyjnym przedsiębiorstw. W tych warunkach przedsiębiorstwa poszukują nowych strategii oraz odmiennych form organizacyjnych, aby sprostać globalnej konkurencji. Przedstawia to wykres 1.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 42—44.

Wykres 1



r ó d ł o: Opracowanie własne.

W wyniku procesów określonych umownie deregulacją ma miejsce stopniowe odchodzenie od klasycznych form koncentracji typu: fuzja, przejęcie, wykup na rzecz nowych podmiotów: aliansów, grup kapitałowych czy działalności określanej terminem *allfinanz* i *bancassurance*.

*Allfinanz* określa hasło: wszystko z jednej ręki i dotyczy działalności instytucji finansowych. *Bancassurance* jest szczególną formą, w której następuje integracja oferty banków i firm ubezpieczeniowych. W praktyce pojęcia te są określeniami tworzących się konglomeratów finansowych, ale warto podkreślić, że *bancassurance* może mieć charakter: porozumień o wspólnym marketingu i zbyciu udziałów w kapitale akcyjnym, joint venture, ubezpieczeniowej spółki holdingowej<sup>9</sup>.

Istotą procesów deregulacji jest fakt, że podejmuje nowsze wyzwania. „Stare” formy koncentracji, które cechuje brak autonomii, nieodwracalność, wysokie koszty, problemy zarządzania, nieelastyczność, są zastępowane przez struktury odmienne, charakteryzujące się autonomią, nietrwałą formą, elastycznością struktur organizacyjnych opartą na popycie łącznym i popycie komplementarnym.

Tabela 1

Klasyczne formy koncentracji	Formy integracji współczesnej
* fuzja * przejęcie * wykup	* alians * grupa kapitałowa * <i>bancassurance</i>
Skutki:	Skutki:
— utrata tożsamości firmy — przywództwo kosztowe — korzyści dominacji — schematyczność podejmowania decyzji	— efekt synergiczny — niższe koszty działalności — standaryzacja produktów i usług — popyt komplementarny — efekty dyferencjacji — nowe produkty i pomysły — nowe przemysły o wysokich barierach wejścia

r ó d ł o: Opracowanie własne.

<sup>9</sup> J. K. Solarz, *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1983, s. 82.



## 5. Polskie alianse strategiczne

Wejście Polski na drogę rozwoju gospodarki rynkowej i późniejsze sukcesy ekonomiczne przyniosły wzrost zainteresowania naszym krajem jako miejscem lokowania inwestycji przez firmy zagraniczne. Głównym motywem dla zagranicznych przedsiębiorstw było obniżenie poziomu ryzyka inwestycyjnego w naszym kraju.

Podpisanie układu o stowarzyszeniu Polski z Unią Europejską i rozpoczęte 31 III 1998 roku negocjacje w sprawie przyjęcia nas do Wspólnoty oznaczają konieczność działań i procesów dostosowawczych polskiej gospodarki. Aby funkcjonować w nowych warunkach i osiągać coraz lepszą pozycję konkurencyjną, niezbędne są zmiany organizacyjne polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo powinno poszukiwać nowych możliwości działania lub współdziałania strategicznego.

Zainteresowanie inwestorów zagranicznych często przejawia się w formie zawierania aliansów strategicznych z przedsiębiorstwami polskimi. Najczęściej spotykaną formą porozumień w Polsce są alianse krajowych firm z zachodnimi partnerami. Ich celem jest przyciągnięcie kapitału, technologii i umiejętności wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Inne cele realizowane w takich przypadkach to zmniejszenie kosztów (B + R), wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki i sektory, rozwijanie oferty asortymentowej, zwalczanie wspólnych wrogów. W Polsce wiele aliansów z partnerami zagranicznymi zawiera się przy okazji prywatyzacji. Sojusze zawierane między przedsiębiorstwami o nierównych potencjałach i pozycji konkurencyjnej, tzw. *alianse niesymetryczne*, mogą być w dłuższym czasie niekorzystne dla słabszego partnera i mogą doprowadzić do jego eliminacji z rynku. Partner silniejszy przejmuje wówczas scedowaną na niego działalność lub wykupuje udziały drugiego i pozostaje na rynku. Alianse strategiczne nieumiejętnie zawierane i zarządzane mogą przynieść polskim firmom, obok zasilania kapitałowego i nowych technologii, również osłabienie zdolności konkurowania, a nawet wyparcie z rynku.

Istnieje możliwość odmiennych przypadków na rynku. Przedsiębiorstwo będące dotychczas liderem na rynku krajowym, czujące się na siłach, podejmuje wyzwanie konkurencyjne, mając określone atuty w postaci przewagi komparatywnej, sprawdzonych powiązań kooperacyjnych, znajomości potrzeb klientów i realiów swojego kraju. W celu wzmocnienia potencjału ekonomicznego i zwiększenia funkcjonującego kapitału wchodzi w formy kooperacji — porozumień typu aliansów strategicznych. Aby nie dopuścić do przejęcia lokalnej firmy lub rozwiązania współpracy, firmy krajowe winny przed decyzjami tego typu umocnić się ekonomicznie. Kwestia przetrwania firm polskich jest szczególnie widoczna w sektorach wymagających nowoczesnych technologii oraz wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe. Na zakres zmian rynkowych przedsiębiorstw polskich wpływają takie czynniki, jak: wyjściowa pozycja rynkowa



przedsiębiorstw polskich, cele strategiczne, przesłanki tworzenia sojuszu, asymetria układu oraz charakterystyka rynku.

## 6. Konsekwencje aliansów strategicznych w Polsce

Alians strategiczny polskiej firmy z zagranicznym partnerem wydaje się mieć najbardziej istotny wpływ na intensyfikację działań marketingowych przedsiębiorstw polskich. W zakresie polityki produktu zauważalne są takie procesy, jak innowacyjność produktowa i technologiczna, poszerzanie lub pogłębianie asortymentu oraz kompleksowość obsługi. Alians strategiczny z partnerem zagranicznym pomógł polskiemu przedsiębiorstwu skorzystać z jego doświadczeń. Przedsiębiorstwa takie, jak ZP Żywiec SA rozbudowały przejrzysty system dystrybucji. Równocześnie polskie firmy nauczyły się doceniać wartości działań promocyjnych i przeprowadzać je w sposób racjonalny.

Alians polsko-zagraniczny przyniósł przedsiębiorstwom rozwój zjawisk określanych jako *dywizjonalizacja struktur funkcjonalnych* oraz tworzenie tzw. *pionów scalonych*<sup>10</sup>.

Dywizjonalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw polskich powstaje, gdy dzięki aliansom zostają wprowadzone nowe technologie wytwarzania, rozszerza się asortyment oferowanych produktów usług, zwiększa się zasięg rynku tak w sensie funkcjonalnym, jak i geograficznym.

System pionów scalonych polega na funkcjonalizacji, czyli grupowaniu komórek organizacyjnych według realizowanych funkcji, z równoczesnym delegowaniem uprawnień decyzyjnych. Typowym przykładem tworzenia oraz wzmacniania systemów scalonych jest rozwój struktury organizacyjnej ZP Żywiec SA, gdzie dokonano delegowania uprawnień oraz zwiększono elastyczność tych struktur. Analizując konsekwencje aliansu z partnerem zagranicznym, najsilniejsze oddziaływanie można dostrzec w strukturze organizacyjnej, a słabsze na strukturę rynkową. Zmiany te są znacznie silniejsze po stronie krajowej niż zagranicznej.

Reasumując, konsekwencje działania aliansów strategicznych firm polskich z partnerem zagranicznym sprowadzają się do trzech płaszczyzn:

- zmiany w pozycji przedsiębiorstw polskich,
- zmiany w systemie zarządzania,
- zmiany w strategii rynkowej.

Podsumowując powyższe rozważania na temat aliansu strategicznego i konkurencji, pragnę podkreślić, że w ramach aliansu możliwa jest współpraca konkurujących przedsiębiorstw, mimo że alians zwany jest sojuszem przeciwników.

<sup>10</sup> J. Cygler, *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów na strategię rynkową* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.

## Bibliografia

- Cyglar J., *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów na strategię rynkową* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Cyglar J., *Alians strategiczny — atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4.
- Garette B., Dussange P., *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1997.
- Kaczmarek B., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w procesie transformacji* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Popławski W., *Światowe tendencje i podstawowe problemy zawiązywania aliansów strategicznych w przemyśle* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- Solarz J. K., *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1983.
- Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.