

**Bogusław BEMBENEK**  
**Politechnika Rzeszowska**

## **WSPÓŁPRACA Z KONKURENTAMI W ALIANSIE SZANSĄ WZMOCNIENIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA<sup>1</sup>**

W niniejszym opracowaniu autor koncentruje się na aliansie jako przykładzie struktury współpracy i konkurencji, która odgrywa istotną rolę w procesach społeczno-gospodarczych. Artykuł stanowi próbę przedstawienia wpływu zachodzących zmian w otoczeniu na proces budowy konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Autor analizując to zagadnienie z punktu widzenia przetrwania tych podmiotów w warunkach burzliwego otoczenia, wskazuje na zmiany w sposobie ich myślenia i działania. Ponadto podkreśla, iż we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych, jak i w nauce następuje zmiana paradygmatu konkurencji, która wymaga przejścia od koncepcji konkurencji opartej wyłącznie na rywalizacji w kierunku koncepcji konkurencji opartej na współdziałaniu.

### **1. WPROWADZENIE**

Permanentny rozwój rynku, pojawiające się bariery popytowe wywołane wzrostem konkurencji, dynamiczne zmiany technologiczne, narzucają przedsiębiorstwom przyjęcie nowych zachowań, bardziej adekwatnych do realiów gospodarczych. Coraz częściej okazuje się, że źródłem sprawnego działania<sup>2</sup> staje się nie tyle umiejętność rozwiązywania bieżących problemów, ile szybkość ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy, zrozumienia oraz przewidywania. Tym samym opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych strategii, dostosowujących przedsiębiorstwo do otoczenia oraz otoczenie do przedsiębiorstwa stanowi niezbędny warunek dalszego przetrwania w warunkach turbulencji.

Zagadnienia te są tym bardziej ważne biorąc pod uwagę chociażby zmieniający się paradygmat konkurencji. Zauważalne w praktyce i teorii zarządzania przejście od koncepcji konkurencji opartej wyłącznie na rywalizacji w kierunku koncepcji konkurencji opartej na współdziałaniu determinuje kształt, formę oraz treść strategii działania współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto wymusza ono nowe, bardziej strategiczne spojrzenie na proces budowy konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-2008 jako projekt badawczy – grant promotorski nr 1 H02D 088 30.

<sup>2</sup> Podstawowymi walorami sprawnego działania, zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania, którego miarą jest entropia, są: skuteczność (działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel), korzystność (różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania), ekonomiczność (stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania). Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 18-20.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka aliansu jako przykładu skutecznej strategii rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, mającej bezpośredni wpływ na wzmacnianie konkurencyjności.

## 2. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze przedmiotu konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest najczęściej jako: zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencyjnej<sup>3</sup>, zdolność do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej; długookresowa zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów (krajowych i zagranicznych), utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągania w związku z tym odpowiednich zysków<sup>4</sup>; umiejętność efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów materialnych i niematerialnych, przyczyniających się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa; umiejętność zwiększania wartości użytkowej postrzeganej przez klienta<sup>5</sup>; proces skutecznego konkurowania, podstawowa zasada systemu rynkowego. A. Jewtuchowicz uważa, że konkurencyjność jest wypadkową działań wszystkich aktorów sceny ekonomicznej, gdyż nie powstaje spontanicznie w wyniku zmian w otoczeniu makroekonomicznym ani nie jest wyłącznie rezultatem przedsiębiorczości na poziomie mikroekonomicznym<sup>6</sup>.

Wielość definicji konkurencyjności wynika przede wszystkim nie tylko z istoty tego zjawiska, ale także z niejednoznaczności miar<sup>7</sup> oraz swobody jego analizy. Analiza różnych podejść w definiowaniu konkurencyjności umożliwia określenie takich cech jak: dynamizm, relatywność, efektywność, przedsiębiorczość, elastyczność, innowacyjność czy kierunków ewolucji konkurencyjności (od procesu walki o rynki zbytu i zaopatrzenia w celu maksymalizacji zysku do kooperacji i współpracy w celu zaspokojenia potrzeb klientów, maksymalizacji ich satysfakcji i wzrostu jakości życia). Ze względu na znaczną burzliwość otoczenia, notoryczne kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i wymagającym podejścia strategicznego.

Z uwagi, iż współczesne realia społeczno-gospodarcze, w tym turbulentny charakter otoczenia, wymuszają konieczność zachowania dystansu do rutynowych, często wyuczonych i wyznawanych zasad czy przekonań, w procesie budowania i wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa niezbędna jest zmiana sposobu myślenia i działania zarówno organizacji jako całości, jak i poszczególnych jego pracowników. Zmieniające się podejście do konkurencji, wymaga zatem traktowania konkurencji jako<sup>8</sup>:

<sup>3</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 36.

<sup>4</sup> M.K. Nowakowski(red.), *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 32.

<sup>5</sup> Zob. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 44.

<sup>6</sup> Zob. A. Jechtuchowicz, *Innowacje i organizacja transferu technologii jako elementy konkurencyjności regionu*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, pod red. M. Klamut i L. Cybulskiego, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 122.

<sup>7</sup> P.J. Bockley, Ch.L. Pass, K. Prescott wymieniają trzy grupy miar konkurencyjności: rezultaty konkurowania (competitive performance), potencjał konkurencyjny (competitive potential), proces zarządzania konkurencyjnością (management process). Zob: P.J. Bockley, Ch.L. Pass, K. Prescott, *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management” 1988, No 2.

<sup>8</sup> M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 63.

- zjawiska wielowymiarowego, obejmującego nie tylko skutki dla danego przedsiębiorstwa, ale także określoną skalę atrakcyjności dla klientów;
- podstawowego obszaru, w którym procesy produkcji i dystrybucji są weryfikowane w kontekście przyjętych założeń i akceptacji odbiorców;
- elementu relacji z otoczeniem odbiorców, obejmujących pośredników, kooperantów, stałych zaopatrzeniowców, ale także klientów finalnych realizujących swe potrzeby;
- czynnika wymagającego wysokich kompetencji rynkowych, bystrości menedżerskiej, kalkulacji przewidywanych wartości, partnerskich porozumień.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że współcześnie koncepcja konkurencji w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, zastępowana jest przez koncepcję kooperacji dotychczasowych lub potencjalnych konkurentów, określaną mianem kooperencji (konkurencji kooperacyjnej)<sup>9</sup> czy koopetycji. Pojęcie *co-opetition* (cooperation + competition) oznacza współdziałanie konkurentów, zamianę stosunków rywalizacji na więzi współdziałania, stanowiąc połączenie postawy konfrontacyjnej z postawą nastawioną na współpracę<sup>10</sup>. Podejście to przejawia się m.in. w funkcjonowaniu wielu aliansów, sieci, którymi powiązani są ze sobą najwięksi konkurenci<sup>11</sup>. Podstawa filozofii *co-opetition* zakłada kształtowanie biznesowych relacji opartych na sieci wartości, w taki sposób, by zarządzanie działalnością przemysłową było zorientowane na wprowadzanie wzajemnych, korzystnych relacji partnerskich z innymi aktorami w systemie rynkowym, włączając szczególnie konkurentów<sup>12</sup>. K. Jabłoński konstatując, iż koopetycję należy rozumieć jako nowy obszar dla strategicznych poszukiwań, nie odnoszący jednak relacji między podmiotami gospodarczymi wyłącznie do działań konkurencyjnych, podkreśla, że w biznesie tak jak w życiu, aby tworzyć trzeba współpracować a konkurować należy przy konsumpcji skutków<sup>13</sup>. Tym samym koopetycja stanowi o nowym wymiarze kultury konkurencji, pozwalając przedsiębiorstwu wzmocnić swą konkurencyjność i konkurować niekonwencjonalnymi metodami.

### 3. ALIANS JAKO WSPÓŁCZESNA ORGANIZACJA BIZNESU

Burzliwy charakter otoczenia wymusza na współczesnych przedsiębiorcach permanentnego poszukiwania niekonwencjonalnych zachowań i niekonwencjonalnych strategii działania. Jedną z nowszych praktyk konkurowania zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej jest specyficzna forma działania przybierająca formę aliansu.

<sup>9</sup> D. Kaliński, E. Marciszewska, *Współpraca partnerska warunkiem umocnienia pozycji konkurencyjnej polskiego transportu lotniczego*, [w:] *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak, Wyd. SGH, Warszawa 1999, s. 373.

<sup>10</sup> M. Bartosik-Purgat, M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 262.

<sup>11</sup> M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>12</sup> Możliwa jest np. taka sytuacja, w której dwie konkurencyjne organizacje mogłyby jednocześnie budować strategiczne przymierze, celem rozwoju produktu i innowacji oraz konkurować w zakresie chociażby szeroko rozumianego marketingu. Zob. M. Zineldin, *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence&Planning” 2004, Vol. 22, No. 7, s. 780.

<sup>13</sup> Zob. K. Jabłoński, *Rola kooperacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu drzewnego*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, pod red. L. Nieżurawskiego, Wyd. Agencja Marketingowa APIS, Olsztyn 2002, s. 69.

W literaturze przedmiotu alians jest różnorodnie interpretowany (por. Tab. 1). Spotkać można zarówno jego „wąskie” pojmowanie, które zakłada, że aliansy dotyczą wyłącznie przedsiębiorstw będących rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami oraz „szerokie”, zgodnie z którym aliansy mogą być zawierane zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami czy obecnymi i potencjalnymi konkurentami.

Według J. Penca konkurentem dla przedsiębiorstwa w wąskim znaczeniu jest każde inne przedsiębiorstwo, które obsługuje te same, co ono potrzeby, zaś w szerszym ujęciu konkurentem staje się każdy, kto zmniejsza zasoby gotówkowe jego klienta<sup>14</sup>. Ph. Kotler uważa, że konkurentów należy postrzegać w następujących kategoriach<sup>15</sup>: konkurencja w ramach marki – konkurentami są przedsiębiorstwa, oferujące zbliżony produkt i serwis dla tych samych klientów po zbliżonej cenie; konkurencja w ramach gałęzi – za konkurentów można uważać te wszystkie przedsiębiorstwa, które wytwarzają ten sam produkt lub rodzaj produktów; konkurencja w ramach formy produktu – za konkurentów można uważać te przedsiębiorstwa, których wyroby służą temu samemu celowi; konkurencja ogólna – za konkurentów można uważać wszystkie firmy, zwłaszcza szczególnie aktywne na danym rynku, które pochłaniają siłę nabywczą ludności. J. Penc w oparciu o powyższą klasyfikację konkurentów wyróżnia trzy poziomy konkurencji<sup>16</sup>: poziom pierwszy – konkurencja bezpośrednia ze strony firm oferujących te same wyroby; poziom drugi – konkurencja substytucyjna – skupiająca firmy oferujące odmienne produkty, ale zaspakajające te same potrzeby; trzeci poziom – konkurencja potencjalna zagrażająca ze strony firm, które mogą zaoferować lepsze, takie same, bądź podobne wyroby.

Tab. 1. Definiowanie aliansu

<b>alians:</b>
- to związek między niezależnymi przedsiębiorstwami, które zainteresowane są tym samym obszarem biznesu;
- to związek o charakterze strategicznym lub taktycznym, który został zawarty w celu uzyskania obopólnych korzyści przez dwóch lub więcej partnerów;
- to przykład układu nieingerencyjnego, co oznacza, że żadna ze stron partnerstwa nie ma prawa ingerować w podstawową działalność (nie będącą częścią aliansu) swojego partnera;
- to swoisty sojusz nawiązywany między przedsiębiorstwami rywalizującymi ze sobą lub potencjalnymi konkurentami, będący formą pośrednią pomiędzy rywalizacją a fuzją, zawierający w sobie elementy współpracy i rywalizacji;
- to związek łączący jakąś firmę z jej kooperantami w rozległe przedsiębiorstwa lub konstelację tych przedsiębiorstw; rodzaj podejścia strategicznego przeciwnego wobec „wrogich” przejęć; określony typ stosunków między partnerami, charakteryzujący się niejednoznacznością relacji, od rywalizacji do kooperacji;
- to przykład sojuszu nawiązywanego między przedsiębiorstwami, zmierzającego do poprawy zarządzania jakimś przedsiębiorstwem lub dziedziną działalności przez koordynowanie kompetencji i niezbędnych zasobów, celem osiągnięcia lepszej pozycji

<sup>14</sup> J. Penc, *Zarządzanie w praktyce – menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1998, s. 45.

<sup>15</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&S-ka, Warszawa 1994, s. 206-207.

<sup>16</sup> J. Penc, *Zarządzanie w praktyce ...*, op. cit., s. 45. Podobny podział prezentuje K. Oblój. Zob. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 57-59.

konkurencyjnej przez wszystkich partnerów lub dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności;

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 8; A. Potocki, A. Pietruszka, *Metodyka organizowania aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu: teoria i praktyka*, pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000, s. 41; G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 119; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 90-91.

Specyficzną formą aliansu, wynikającą ze współpracy aktualnych lub potencjalnych konkurentów, którzy zdecydowali się na wspólną realizację jakiegoś przedsięwzięcia lub prowadzenie określonej działalności na danym terytorium, przy wykorzystaniu własnych zasobów i umiejętności jest alians strategiczny. Celem podejmowanych tego typu inicjatyw współpracy jest poprawa pozycji konkurencyjnej partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu ich pełnej autonomii w zakresie działań, niewchodzących w obszar porozumienia. W tym przypadku rywalizacja nie ustaje, ale jest świadomie ograniczana w określonym czasie i obszarze działalności. Wynikiem tego może być zmieniony układ, charakter sił i konkurencji w danym sektorze lub jego segmencie, którego skutki będą odczuwane zarówno przez aliantów, jak i całą gospodarkę<sup>17</sup>. Często formą zakończenia aliansu strategicznego jest fuzja przedsiębiorstw.

Współpraca konkurentów w ramach aliansu nie jest zjawiskiem homogenicznym, dlatego też w literaturze przedmiotu występują różnego rodzaju podziały tej formy współpracy. Uwzględniając różne natężenie stosunków na płaszczyźnie rywalizacji i współpracy wymienić można trzy kategorie aliansów między konkurentami, tj. alians komplementarny, alians wspólnej (ściślej) integracji oraz alians addytywny (pseudo-koncentracji)<sup>18</sup>. Kategoryzację tą przedstawiono w Tabeli 2.

Tab. 2. Alianse tworzone przez konkurentów

alians	charakterystyka
<b>komplementarny</b>	- jego istota aliansu sprowadza się do wymiany „czegoś za coś”, co rodzi ściśle związki pomiędzy partnerami, dotyczące połączeń przedsiębiorstw, często o różnej wielkości, których kompetencje i udziały są zróżnicowane. Alians ten może przybierać formę spółek joint venture, częściowego wykupu udziałów, wymiany udziałów między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Efektem tych aliansów jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej jednego z koalicjantów kosztem drugiego, który po pewnym czasie rozwija samodzielną działalność w obszarze, którego dotyczył alians;
<b>ściślej integracji</b>	- dotyczy połączeń przedsiębiorstw konkurencyjnych, które decydują się na współpracę w zakresie określonego elementu składowego ich działalności produkcyjnej, badawczo-rozwojowej, utrzymując jednak konkurencję w zakresie produktów finalnych. Motywami zawierania takiej współpracy są: osiągnięcie masy krytycznej w sferze B+R, uzyskanie zasobów na przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe i uniezależnienie się od dostawców, uzyskanie korzyści ekonomiki skali, możliwość kontrolowania procesu

<sup>17</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 15.

<sup>18</sup> Zob. B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996, s. 92.

	innowacyjnego u konkurentów. Partnerzy aliansu chcąc zwiększyć swą konkurencyjność powinni skupić się na rozwijaniu i upowszechnianiu kompetencji nabytych dzięki partnerstwu;
<b>addytywny</b>	- dotyczy połączeń przedsiębiorstw, które rozwijają, produkują i sprzedają wspólny produkt. W tym przypadku alians wprowadza na wspólny rynek jeden produkt finalny. Ten rodzaj aliansu prowadzi praktycznie do zaniku konkurencji między aliantami na rynku, chociażby z uwagi na to, że poszczególni partnerzy zachowują się w stosunku do niego, tak jak połączone jednostki. Podkreśla się, że podział zadań w tego typu aliansach prowadzi do specjalizacji przedsiębiorstw partnerskich, co oznacza, że każdy z aliantów umacnia swoje kompetencje w obszarach, które są mu powierzone, lecz traci je w pozostałych. W efekcie alianci zmniejszają stopniowo swą zdolność do samodzielnego konkurowania w danej branży;

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Kaczmarek, *Współdziałanie ...*, op. cit., s. 136; H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 69-72.

Alianse komplementarne, ścisłej integracji czy addytywne wraz ze zmianą celów i strategii partnerów, jak również z upływem czasu trwania współpracy aliantów, mogą ulegać transformacji, powodującej ich przekształcenie w inny, adekwatniejszy do nowych warunków typ partnerskiej współpracy. Szczególnie w warunkach burzliwego otoczenia pojawiają się substytuty dla tych form aliansów, chociażby takie, jak<sup>19</sup>: sieci aliansów, „zielone aliance”, organizacje wirtualne, klastry.

W literaturze przedmiotu mówi się o dwóch zasadniczych motywach tworzenia aliansów, tj. motywie ofensywnym, który zorientowany jest na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz motywie defensywnym, ukierunkowanym na obronę własnej pozycji i przetrwanie przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Potrzeba tworzenia aliansu wynikać może także z motywów wewnętrznych, konkurencyjności czy motywów strategicznych (Tab. 3).

<sup>19</sup> Zob. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 300-301.

<sup>20</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne ...*, op. cit., s. 41. Z badań C.L. Hunga wynika, iż najbardziej popularnymi motywami zawierania aliansów między przedsiębiorstwami kanadyjskimi oraz z Hongkongu, Singapuru, Korei i Tajwanu są: uzyskanie dostępu do lokalnego rynku, szybsza możliwość stania się firmą globalną, zmniejszenie ryzyka, pokonanie barier wejścia na rynek, pobudzanie wewnętrznej przedsiębiorczości, poznanie nowych kompetencji w zarządzaniu firmą. Zob. C.L. Hung, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialised Countries of Pacific Asia*, "Management International Review" 1992, No. 4.

Tab. 3. Motywy tworzenia aliansów

motywy wewnętrzne	motywy konkurencyjności	motywy strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dzielenie z partnerem kosztów i ryzyka (ograniczanie niepewności);</li> <li>- dostęp do zasobów przy braku rynku;</li> <li>- dostęp do źródeł finansowania;</li> <li>- dzielenie się produktami z zakładów o dużej minimalnej skali produkcji (efektywność);</li> <li>- unikanie dublowania mocy produkcyjnych przez wykorzystanie produktów i procesów ubocznych, dzielenie się markami, kanałami zbytu, szerokimi asortymentami produkcji;</li> <li>- innowacje zarządzania, związane m.in. z: dostępem do doskonalszych systemów zarządzania, doskonaleniem komunikowania między poszczególnymi jednostkami;</li> <li>- zatrzymanie przedsiębiorczych pracowników;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wpływanie na ewolucję struktury gałęzi poprzez pionierski rozwój nowych gałęzi, stabilizację sytuacji konkurencyjnej, racjonalizację dojrzałych gałęzi;</li> <li>- wyprzedzanie konkurentów poprzez: dostęp do atrakcyjniejszych klientów, dostawców, rozszerzanie możliwości produkcyjnych lub pionowa integracja jednostek wytwórczych, dostęp do nowych zasobów lub na lepszych warunkach, koalicję z dobrym lub najlepszym partnerem;</li> <li>- obronna odpowiedź na globalizację i zmiany gałęziowych granic poprzez: osłabienie napięć politycznych, dostęp do globalnych powiązań (sieci);</li> <li>- utworzenie skuteczniejszego układu konkurentów;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tworzenie i uzyskiwanie efektu synergii;</li> <li>- transfer wiedzy, w tym technologii, umiejętności i innych zasobów;</li> <li>- dywersyfikacja rozumiana jako: przyciółek do wejścia na nowe rynki, nowy zmieniony produkt/umiejętności;</li> <li>- racjonalizacja (lub) likwidacja inwestycji; wykorzystanie umiejętności partnerów do nowych zadań;</li> <li>- efektywność – korzyści skali i racjonalizacja produkcji;</li> <li>- obniżanie poziomu ryzyka, podejmowanie nowych inwestycji;</li> <li>- dominacja rynkowa;</li> <li>- globalizacja;</li> <li>- odpowiedni poziom przychodu z zainwestowanych zasobów;</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw ...*, op. cit., s. 123-125.

W przypadku polskich przedsiębiorstw istotny wpływ na decyzje odnośnie zawarcia aliansu strategicznego mają głównie uwarunkowania będące skutkami postępującej globalizacji czy wynikające ze wzrostu intensywności konkurencji, zwłaszcza zaś dążenie do zredukowania barier wejścia i zdobycia nowych rynków zbytu, a także posiadania przestarzałej technologii oraz zdobycia kluczowych, brakujących przedsiębiorstwu kompetencji<sup>21</sup>.

W momencie, kiedy przedsiębiorstwo ma gorszą pozycję na rynku niż konkurenci, występuje tzw. luka konkurencyjna<sup>22</sup>. Luka stanowiąc przesłankę podjęcia szybkich decyzji odnośnie przeprowadzenia kompleksowych zmian w przedsiębiorstwie, często

<sup>21</sup> Zob. R. Drewniak, *Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym. Wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, s. 30.

<sup>22</sup> Luka to synonim braku, rozbieżność pomiędzy stanem realnym a potencjalnym (niedomaganie całości systemu bądź jego części), wynik, jak i ocena zestawienia różnych układów/systemów. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi jej rodzajami: luka teoretyczna, luka wobec otoczenia konkurencyjnego, luka faktyczna, luka percepcji, luka kompleksowa, luka wycinkowa, luka krytyczna, luka zagrożenia, luka wrażliwości, luka/stan względnego bezpieczeństwa. Podstawowymi przyczynami zaistnienia luki są: bezsilność wobec otoczenia; nieadekwatny, nieelastyczny i nieefektywny potencjał; nieadekwatna strategia (luka założeń); nieefektywna strategia (luka wykonania). Zob. B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Rodzaje i przyczyny luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 11-12, s. 53-54.

rodzi potrzebę współdziałania z różnymi interesariuszami (w tym konkurentami). Określenie, w stosunku, do jakiego punktu odniesienia wystąpił brak konkurencyjności czy jest on natury obiektywnej i jaka jest odległość pomiędzy pozycją konkurencyjną badanego podmiotu od punktu odniesienia, decyduje o poprawności i trafności podejmowanych decyzji ukierunkowanych na likwidację lub minimalizowanie tej luki.

Według J. Lewisa w przypadku aliansu zawartego z konkurentem, celem uniknięcia destrukcyjnych konfliktów, działalność aliansu powinna być ograniczona do dziedziny, w której partnerzy nie konkurują ze sobą<sup>23</sup>. Z praktycznego punktu widzenia aliansy z bezpośrednimi konkurentami nie są długotrwałe i służą raczej do przygotowania partnerów do walki konkurencyjnej z innymi podmiotami. Długofalowość funkcjonowania aliansu tego typu zależy od stopnia wykorzystania kluczowych kompetencji każdego z partnerów czy rozgraniczenia pola wpływu i działania na nowym rynku<sup>24</sup>. Istotne są w tym przypadku takie kompetencje jak: kompetencje szczególne (wiedza, specjalizacja), kompetencje interpersonalne (odpowiedzialność, zdolność współdziałania), kompetencje biznesowe (obszerne doświadczenie poza określonym obszarem specjalności) oraz poglądy<sup>25</sup>. Trwałość aliansu zależna jest zwłaszcza od celu współpracy, jej formy oraz warunków otoczenia<sup>26</sup>. Nie bez znaczenia są także takie czynniki jak<sup>27</sup>: wystąpienie korzyści netto dla każdego partnera, zgodność celów strategicznych, zgodność kulturowa i komunikacyjna, wysoki potencjał kadry menedżerskiej, zgodność z istniejącymi prawnymi i administracyjnymi warunkami ramowymi, podobieństwo priorytetów i wartościowań w odniesieniu do współpracy u wszystkich partnerów, zachowanie niezależności, ochrona specyficznych dla poszczególnych partnerów przewag w zakresie zasobów i kompetencji, komplementarność potencjałów partnerów. Szansa na sukces podejmowanych działań przez aliantów jest tym większa, im mocniej idea partnerskiej współpracy osadzona jest w ich strategii działania.

Współpraca w ramach aliansu sprzyja generowaniu takich korzyści jak: dostęp do komplementarnych zasobów, szybszy zwrot z inwestycji, podział ryzyka realizowanych przedsięwzięć, korzyści ekonomiki skali, efekt synergii, transfer technologii, globalne kształtowanie modelu konkurencji (por. Tab. 4). Ze względu m.in. na dostęp do nowych technologii, metod i technik zarządzania, ta forma współpracy może stanowić korzystne rozwiązanie szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, borykających się niejednokrotnie z licznymi barierami finansowymi, technologicznymi i popytowymi.

<sup>23</sup> Zob. W. Sroka, *Kooperacja i konkurencja w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 7, s. 7

<sup>24</sup> Podkreśla się, że nawet w przypadku sukcesu aliansu widoczna jest konkurencja między partnerami, która z czasem może się nasilić, przyjmując formę „wyścigu po kompetencje” i zaostriżyć walkę wewnątrz aliansu. Aby zapobiec takiej ewentualności, należy wcześniej określić zakres, formę i kierunek transferu kompetencji, rozgraniczyć produkty lub rynki każdego z partnerów czy skoncentrować działalność aliansu na wczesnych fazach łańcucha wartości. Zob. W. Sroka, *Kooperacja ...*, op. cit., s. 8.

<sup>25</sup> E. Jones, L.B. Chonko, J.A. Roberts, *Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2003, Vol. 18, No. 4/5, s. 342.

<sup>26</sup> Trwałość jest w tym przypadku określana jako wynik istniejących, konkurencyjnych i diagonalnych więzi strategicznych pomiędzy przedsiębiorstwami. Zob. T. Woliński, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2, s. 39-40.

<sup>27</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 205.



Tab. 4. Korzyści wynikające ze współpracy z konkurentami w ramach aliansu

- partnerzy aliansu uzyskują efekty korzyści skali czy skumulowanych kompetencji nie tracąc własnej autonomii;
- alianse pozwalają korzystać z efektu synergii strategicznej, dzięki dość precyzyjnemu zakreszeniu obszaru współpracy;
- alianse są sojuszami łatwo „odwracalnymi”, umożliwiają wycofywanie się z niektórych decyzji strategicznych, co ma znaczenie z punktu widzenia zarządzania portfelem działalności zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa;
- alianse zmniejszają ryzyko inwestowania w niepewnym otoczeniu, gdyż jest ono podzielone między partnerów;
- partnerzy osiągają korzyści z tytułu krzyżowania się technologii, wspólnego wykorzystywania wynalazków, poznawania własnych mocnych i słabych stron, łatwiejszego benchmarkingu;
- alianse przewyżniają bariery wejścia do sektora, często głównie bariery polityczne;
- alianse prowadzą do integracji poziomej, zwiększając dostęp do surowców, technologii (transfer technologii), wiedzy, kapitału, kanałów dystrybucji, rynków, metod zarządzania;
- wykorzystanie sieci sprzedaży partnera aliansu;
- globalne kształtowanie wzorów konkurencji;
- standaryzacja produkcji;
- poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa;

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw* ..., op. cit., s. 120; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja* ..., op. cit., s. 204;

Dzięki różnorodnym korzyściom, jakie wynikają ze współpracy w ramach aliansu, poszczególni alianci (partnerzy) mogą relatywnie mniejszym wysiłkiem poprawić swą konkurencyjność i skutecznie rywalizować z innymi podmiotami w ramach otwartego, jednolitego rynku europejskiego czy wręcz w skali globalnej.

Alians jako koncepcja prowadzenia biznesu mimo licznych zalet wiąże się także z ponoszeniem przez poszczególnych partnerów pewnego ryzyka związanego z potencjalnymi kosztami funkcjonowania układu kooperacyjnego. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy grupy takich kosztów, tj.<sup>28</sup>:

- koszty koordynacji, które dotyczą czasu i wysiłku menedżerów, poświęcanego na wzajemne uzgodnienia działań partnerów;
- koszty erozji położenia konkurencyjnego, które mogą wynikać z rozproszenia źródeł przewagi konkurencyjnej i niekorzystnych zmian struktury rynku (partner może zyskać w efekcie współpracy i stać się groźniejszym konkurentem);
- koszty dominacji, które mogą wynikać z sytuacji, w której jeden partner dominując nad drugim osłabia jego pozycję przetargową.

Koszty, jakie ponoszą obecnie i jakie mogą ponosić w przyszłości poszczególni partnerzy, wskazują na pewne zagrożenia dla danego modelu współpracy. Oczywiście można uniknąć tych zagrożeń czy wręcz je minimalizować dzięki otwartej komunikacji, dialogowi, zaufaniu, kształtowaniu odpowiedniej kultury kooperacji. Istnienie zaufania w relacjach przedsiębiorstwa z konkurentami jest opłacalne także z punktu widzenia

<sup>28</sup> K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 72.

minimalizacji kosztów transakcyjnych, maksymalizacji wartości czy radzenia sobie z turbulencją otoczenia.

## ZAKOŃCZENIE

Funkcjonowanie w warunkach turbulentnego otoczenia wymusza na przedsiębiorcach poszukiwania coraz to nowszych źródeł konkurencyjności, tworzenia i odnawiania wielorakich konfiguracji przewag nad konkurentami. Wymusza także odwołanie się do partnerstwa, sojuszy, aliansów, gdzie strategia koopetycji nie stanowi alternatywnego rozwiązania dla strategii konkurencji, lecz jest traktowana jako skuteczny sposób uzyskiwania i umacniania przewagi konkurencyjnej. Przyjęcie i realizacja idei koopetycji pozwala partnerom skuteczniej kreować ich konkurencyjność oraz realizować strategię konkurencji zarówno na rynkach lokalnych, jak i globalnych.

Zjawisko zawierania aliansów, a szczególnie tych strategicznych, jest nadal procesem nowym, wymagającym dokładnej analizy ze strony menedżerów i stosunkowo rzadko podejmowanym w warunkach polskiej gospodarki. Wydaje się być to nieracjonalne, biorąc pod uwagę chociażby to, że alians strategiczny jest istotnym źródłem wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, szansą na dynamiczny rozwój i wzrost w globalnym otoczeniu rynkowym.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Bartosik-Purgat M., Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- [2] Bockley P.J., Pass Ch.L., Prescott K., *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management” 1988, No 2.
- [3] Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [4] Drewniak R., *Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym. Wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10.
- [5] Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- [6] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- [7] Garrette B., Dussauge P., *Strategia aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996.
- [8] Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
- [9] Hung C.L., *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialised Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, No. 4.
- [10] Jabłoński K., *Rola kooperacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu drzewnego*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, pod red. L. Nieżurawskiego, Wyd. Agencja Marketingowa APIS, Olsztyn 2002.
- [11] Jechtuchowicz A., *Innowacje i organizacja transferu technologii jako elementy konkurencyjności regionu*, [w:] *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, pod red. M. Klamut i L. Cybulskiego, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

- [12] Jones E., Chonko L.B., Roberts J.A., *Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework*, "Journal of Business&Industrial Marketing" 2003, Vol. 18, No. 4/5.
- [13] Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- [14] Kaliński D., Marciszewska E., *Współpraca partnerska warunkiem umocnienia pozycji konkurencyjnej polskiego transportu lotniczego*, [w:] *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak, Wyd. SGH, Warszawa 1999.
- [15] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
- [16] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&S-ka, Warszawa 1994.
- [17] Kozyra B., *Alianse strategiczne jako źródło innowacji*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- [18] Nowakowski M.K.(red.), *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- [19] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- [20] Penc J., *Zarządzanie w praktyce – menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1998.
- [21] Potocki A., Pietruszka A., *Metodyka organizowania aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu: teoria i praktyka*, pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000.
- [22] Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [23] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [24] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [25] Sroka W., *Kooperacja i konkurencja w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 7.
- [26] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
- [27] Steinerowska-Streb I., *Alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa” 2006, nr 9.
- [28] Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Rodzaje i przyczyny luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 11-12.
- [29] Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
- [30] Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- [31] Woliński T., *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
- [32] Zineldin M., *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence&Planning” 2004, Vol. 22, No. 7.

**COOPERATION WITH COMPETITORS IN ALLIANCE  
AS CHANCE TO STRENGTHEN ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

In this article the author presents alliances as an example of cooperation and competition which plays an essential role in the contemporary socio-economic processes. Presented article is an attempt of introducing the impact of changes in enterprise's environment on modern enterprise competitiveness building process. The author underlines the changes in way of thinking and running business by enterprises, by analysing this issue from point of view of surviving in stormy environment. Moreover, he claims that in modern social and economic process, as well as in science, there is a change in competition paradigm, which requires transition from the competition conception based only on rivaling to the competition conception based on co-operating.