

Marta Wiącek

Politechnika Białostocka

dr Urszula Widelska

Politechnika Białostocka

Determinanty aliansu strategicznego jako formy kooperacji

Streszczenie:

Celem niniejszego artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat aliansu strategicznego jako formy kooperacji oraz identyfikacja czynników go determinujących. W realizacji celu posłużono się metodą case study. Przedmiotem rozważań jest kooperacja w postaci aliansu strategicznego oraz prezentacja tej formy współpracy jako działania umożliwiającego poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki hiperkonkurencyjnej.

Słowa kluczowe:

hiperkonkurencja, alians strategiczny, determinanty współpracy w ramach aliansu

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie konkurencyjne oraz warunki w jakich muszą funkcjonować przedsiębiorstwa w różnych sektorach można zdefiniować jako hiperkonkurencyjne. Hiperkonkurencyjność jako koncepcja zakłada, że globalizacja, deregulacja i prywatyzacja zmieniły znacząco dynamikę konkurowania organizacji. Wzrost przewagi konkurencyjnej, jakościowo-cenowej zwiększa się, co prowadzi do synergicznego wzrostu innowacyjności, poziomu jakości oraz presji na obniżenie ceny¹. Sytuacji przedsiębiorstw nie poprawia także fakt postępującej globalizacji gospodarki. Konkurowanie w otoczeniu, które cechuje dynamiczna, szybka zmiana mająca na celu zbudowanie przewagi konkurencyjnej wobec innych firm-rywali działających w sektorze jest wyzwaniem². Aspekty rywalizacji tego typu to; koszty, jakość, wiedza, czas oraz płynność finansowa³. Konsekwencją jest istnienie zauważalnej tendencji do nawiązywania specyficznego rodzaju współpracy. Organizacje częściej niż kiedyś decydują się na zawieranie porozumień nazywanych aliansami. Celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących alians strategiczny. Przedmiotem badania metodą case study jest porozumienie strategiczne funkcjonujące pomiędzy producentem napojów, a siecią dyskontów. Na podstawie analizy przypadku zdefiniowano czynniki, które zdeterminowały powstanie kooperacji w formie aliansu strategicznego.

Alians strategiczny – analiza teriopoznawcza

Pierwsze udokumentowane aliansy powstały w na przełomie XIV i XV wieku w Anglii. Były tam tworzone spółki joint ventures w ramach współpracy podczas eksploatacji złóż naturalnych pozyskiwanych

¹ K. Matzel, F. Bailom, M. Anschober, S. Richardson, *Hypercompetition, customer-value competition, and the new role of market research*, "Innovative Marketing" 2009, vol. 5, s. 6; A. Kriz, R. Voola, U. Yuksel, *The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights*, "Journal of Strategic Marketing", 2014, vol. 22, no 4, s. 287; J. Połowczyk, *Strategic management at the beginning of the XXI century: the impact of crisis turbulences*, "Poznań University of Economic Review", vol.2, no 3, s. 93.

² J. Połowczyk, *Przewaga konkurencyjna- trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd organizacji” 2011, nr 6, s. 6.

³ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa, 2000, s. 37.

w różnych częściach świata. Według R.P. Lyncha pierwowzorem współczesnych aliansów było porozumienie zawarte w 1783 roku pomiędzy firmami brytyjskimi i amerykańskimi działającymi w sektorze przewoźników morskich. Od około połowy XIX wieku zaczęły powstawać alianse w formie udziałów jednej organizacji w drugiej. Za jeden z pierwszych tego typu uważany jest w literaturze przedmiotu międzynarodowy alians zawarty pomiędzy General Electric, a Tokyo Electric w roku 1904. W nowożytnej literaturze naukowej Romanowska M. zdefiniowała alians strategiczny jako „formalną lub nieformalną formę współpracy firm działających w tym samym sektorze”⁴. Według Cygler J., która jako kryterium ustanawia w swoich badaniach rodzaj współpracy, alians jest „umową zawartą pomiędzy obecnymi lub potencjalnymi konkurentami”⁵. Alianse strategiczne posiadają następujące cechy⁶:

- są zawierane na zasadach partnerstwa;
- mają charakter długofalowy, ale z wyznaczonym horyzontem czasowym;
- posiadają cel wiodący którym jest najczęściej wzmocnienie, lub utrzymanie, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- zaangażowanie partnerów, ponoszone ryzyko oraz czerpane korzyści są na ogół proporcjonalne.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji przesłanek wywołujących potrzebę podjęcia tego typu partnerskiej współpracy. Najczęściej spotykane to globalizacja, rosnące koszty, innowacje technologiczne, aspekty polityczne⁷. W tabeli 1, na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań rynkowych przeprowadzonych, we współcześnie funkcjonujących w gospodarce organizacjach, przez firmę konsultingową Ernst&Young⁸, zaprezentowano zebrane, najczęściej pojawiające się przesłanki podejmowania współpracy z wykorzystaniem filozofii aliansu strategicznego.

Tabela 1. Wybrane przesłanki zawierania aliansów strategicznych

Przesłanka	Krótką charakterystyka
Globalizacja	przekształcenie firmy w organizację globalną doprowadza do powstania zagrożeń o charakterze politycznym i gospodarczym co dla firm działających na zjednoczonym i powiązonym rynku jest szczególnie niebezpieczne
Postęp techniczno-technologiczny	umożliwia transfer wiedzy i umiejętności
Aspekty polityczne	organy antymonopolowe bardziej liberalnie traktują porozumienia strategiczne jakimi są alianse niż podmioty powstające poprzez połączenia lub przejęcia
Wzrost poziomu kosztów	pogorszenie wyników operacyjnych
Skrócenie cyklu życia produktu	prowadzi do konieczności wprowadzania na rynek produktów coraz bardziej innowacyjnych. Zatem przesłanka ta często powoduje lub ściśle wiąże się z rosnącymi kosztami typu R&D oraz koniecznością ich zmniejszenia
Wzrost kosztów zarządzania	umożliwia redukcję kosztów przez ich podział pomiędzy podmioty biorące udział we współpracy
Przekształcenie firmy w organizację globalną	pozwała rozszerzyć zakres działania oraz unowocześnić kulturę biznesu

⁴ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997, s.14.

⁵ J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2009, s. 17.

⁶ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa, 2002, s. 56.

⁷ B. Aryasa Komang., S. Wahyuni, L. Sudhartio, S. Wyanto H. Setyo, *The impact of absorptive capacity, organizational inertia on Alliance ambidexterity and innovation for sustained performance*, "Academy of Strategic Management Journal", University of Indonesia, vol 16 issue 3, 2017.

⁸ Raport Ernst&Young, *Alianse strategiczne –współpraca czy rywalizacja?*, E&Y, 2004, s. 85.

Przesłanka	Krótką charakterystyka
Zmniejszenie ryzyka działalności	związek biznesowy dwóch organizacji stwarza możliwość dywersyfikacji ryzyka powstającego w działalności
Zwiększenie kompleksowości świadczonych usług/dostarczanych dóbr	umożliwia lepsze zaspokajanie potrzeb nabywców; często przesłanka ta ma związek z koniecznością pozyskania dostępu do surowców co może zapewnić współpraca z wykorzystaniem struktur aliansu
Zminimalizowanie kosztów inwestycji kapitałowych	możliwa jest dywersyfikacja kosztów inwestycji lub czasowe całkowite ich zlikwidowanie
Zwiększenie udziału w rynku	umożliwia uzyskanie dostępu zarówno do nowych dostawców jak i odbiorców
Poznanie doświadczeń w zarządzaniu innej firmy/zagranicznej	umożliwia wprowadzenie często innowacyjnych zmian na bazie rozwiązań zaobserwowanych w strukturze współpracującej organizacji
Pokonanie barier wejścia na nowy rynek lub uzyskanie dostępu do niego	stwarza możliwość rozszerzenia sieci odbiorców; likwiduje regionalizm
Zwiększenie lub optymalizacja wykorzystania mocy produkcyjnych	wzajemna współpraca stwarza możliwość dostępu i wykorzystania mocy produkcyjnych kooperanta w celach optymalizacyjnych
Uzyskiwanie korzyści z efektu synergii polegającego na łączeniu środków i dzieleniu się specjalistyczną wiedzą	umożliwia uniknięcie ograniczeń inwestycyjnych; może warunkować zwiększenie lub optymalizację wykorzystania mocy produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997; H. Chwistek-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*; Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000; J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa, 2002; Raport Ernst&Young, *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, E&Y, 2004.

Współpraca przedsiębiorstw nawiązywana w formie aliansów strategicznych oprócz potencjalnych korzyści niesie również zagrożenia. Sroka W. klasyfikuje je w następujący sposób⁹:

- działania o charakterze wywiadu gospodarczego;
- nierówny podział korzyści,
- konkurencja pomiędzy partnerami aliansu,
- zmniejszenie elastyczności działania
- obciążenie organizacyjne;
- problemy funkcjonowania wynikające z odmienności kulturowej; różnic w procesach zarządzania.

Alianse strategiczne są taką formą rynkowej kooperacji, w której dwa odrębne podmioty współdziałają razem poprzez wspólne wykonywanie działań. W wyniku tego powstaje pomiędzy nimi relacja, która umożliwia zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wzajemnych dalszych zależności i powiązań¹⁰. Współpraca tego rodzaju niesie, oprócz mierzalnych korzyści oraz istotnej użyteczności w warunkach zmiennego konkurencyjnego otoczenia¹¹, również istotne zagrożenia, które powinny być przedmiotem pogłębionej analizy zarządczej w celu ich zniwelowania. Kompetencje związane z możliwością ukształtowania relacji są definiowane w literaturze jako skłonność i umiejętność współdziałania podczas których organizacja wykorzystuje wiedzę, zdolności i postawy osób ją tworzących do zbudowania trwałej więzi będącej czynnikiem sukcesu przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej¹².

⁹ W. Sroka, *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów-analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji”, Warszawa, 2010, nr 1, s. 78.

¹⁰ Nowak D., *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2012, s. 89.

¹¹ J. Hohberger, P. Almeida, P. Parada, *The direction of firm innovation: The contrasting roles of strategic alliances and individual scientific collaborations*, University of Technology, Research Policy 44(2015) 1473–1487, Elsevier, 2015.

¹² U. Widelska, *Zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229/2015, s. 182.

Metodyka badań

Do realizacji celu zastosowano analizę „case study”. Zamiarem było oparcie się na realnie funkcjonującym aliansie strategicznym, po to by móc na tej podstawie wyselekcjonować czynniki go determinujące. Case study jako metoda badawcza jest uznaną metodą w naukach o zarządzaniu. Pierwsza generacja badań wykonanych za pomocą tego typu metody miała miejsce w chicagowskiej szkole socjologicznej. Aktualnie pozwala ona na odwzorowanie szerokiej perspektywy badanego problemu¹³. Koncentracja na określonym, zdeterminowanym podmiocie badań nie stanowi w jej przypadku ograniczenia. Przeciwnie stwarza możliwość analizy wielu czynników i właściwości oraz objaśnianie określonych zjawisk z wielu punktów widzenia¹⁴. Antropolodzy praktykowali tę metodę badań terenowych na współczesnym społeczeństwie w otoczeniu uniwersyteckim¹⁵. W celu rozpoznania i wyselekcjonowania determinant, które doprowadzają do tworzenia aliansów strategicznych dokonana została tą metodą analiza długoterminowej współpracy pomiędzy firmą produkcyjną Krynica Vitamin S.A., a grupą kapitałową Jeronimo Martins – dokładnie siecią dyskontów spożywczych należących do niej na rynku polskim. Umowa handlowa o współpracy została podpisana przez obie firmy w październiku 2010 roku i trwa do chwili obecnej. Całościowy okres jej trwania możemy podzielić na różne etapy. Ze względu na zmienne hiperkonkurencyjne otoczenie warunki współpracy obu organizacji ulegały odpowiednim modyfikacjom.

Analiza wyników badań

Celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących alians strategiczny. W latach 2010–2012 nawiązana współpraca pomiędzy obiema organizacjami była aliansem strategicznym, bezudziałowym, międzysektorowym. Powstał on na podstawie umowy o współpracy. Było to partnerstwo międzysektorowe o charakterze wertykalnym. Oznacza to, że nawiązana została współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w różnych sektorach rynku i nie będącymi bezpośrednimi konkurentami. Wniesiony został aport w formie niematerialnej. Jeronimo Martins przekazało Krynicy Vitamin receptury napojów, z wykorzystaniem których producent – Krynica Vitamin – miał produkować napoje będące przedmiotem umowy. W latach 2012–2017 alians nadal miał charakter strategiczny, bezudziałowy, międzysektorowy. Oba podmioty, w zakresie nawiązanej współpracy, działają na terytorium Polski oraz Europy Środkowo-Wschodniej.

Charakterystyka podmiotów aliansu – uwarunkowania i cele współpracy

Spółka Krynica Vitamin S.A. jest wiodącym producentem kontraktowym bezalkoholowych napojów różnego typu – energetycznych, izotonicznych, CSD – w Europie Środkowo – Wschodniej. Działalność na rynku rozpoczęła w roku 1993 jako dystrybutor odżywek węglowodanowo – białkowych. Firma posiada własny dział R&D. Spółka Krynica Vitamin S.A. jest wiodącym producentem kontraktowym bezalkoholowych napojów różnego typu – energetycznych, izotonicznych, CSD – w Europie Środkowo – Wschodniej. Działalność na rynku rozpoczęła w roku 1993 jako dystrybutor odżywek węglowodanowo – białkowych. W tym samym roku Zarząd podjął decyzję o rozbudowie i modernizacji posiadanego zakładu produkcyjnego. W 2003 roku nastąpiło uruchomienie linii produkcyjnych do rozlewu napojów do butelek szklanych i puszek o pojemności 250 ml. Rozpoczęto produkcję napojów na zamówienie oraz dla marek własnych. Lata 2006 – 2007, to dalsze inwestycje w infrastrukturę zakładu produkcyjnego, których efektem było uruchomienie linii do rozlewu w butelki plastikowe tak zwane „PET”. 2014 rok to dalsza modernizacja procesu i technologii produkcji oraz inne inwestycje w aktywa. Jeronimo Martins S.A., to portugalskie przedsiębior-

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ R. Johansson, *Case study methodology*; A key note speech at the International Conference “Methodologies in Housing Research” organized by the Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies”, Stockholm, 22–24; September 2003.

stwo będące właścicielem między innymi sieci handlowej Biedronka. Grupa kapitałowa posiada 2500 sklepów i 15 centrów dystrybucyjnych na terenie Polski. Zatrudnia w Polsce ponad 47 tysięcy pracowników. W Portugalii zarządza trzema sieciami hipermarketów i supermarketów, a także hurtowniami i zakładami produkcyjnymi. W 1995 roku zakupiła polską sieć sklepów o nazwie Biedronka. Obecnie współdziałowcem w firmie jest firma holenderska Ahold. Posiada około 49% udziałów. W Polsce firma rozpoczęła działalność w 1995 roku pod nazwą Jeronimo Martins Dystrybucja S.A. W 2005 obchodziła dziesięciolecie działania na polskim rynku. W tym okresie zainwestowała około 1,7 mld złotych rozbudowę i modernizację sklepów sieci Biedronka. W grudniu 2007 firma stała się właścicielem wszystkich sklepów pod szyldem Plus na terenie Polski i Portugalii. Od 5 czerwca 2012 spółka nosi nazwę Jeronimo Martins Polska S.A.. Przychody przedsiębiorstwa w roku 2012 wyniosły około 29 mld złotych, przychody z sprzedaży wyniosły ponad 28,9 mld złotych. Inwestycja w Polsce okazała się wielkim sukcesem Jerónimo Martins. Aktualnie firma jest w pierwszej setce największych sieci handlowych świata, a przychody całej grupy w ostatnich pięciu latach podwoiły się z 5 do ponad 10 mld euro. Polska na mapie jest dla firmy terenem strategicznym. Tutaj wypracowuje około 60 % swoich przychodów. Za dobre wyniki odpowiada sieć Biedronka, zakupiona w 1995 roku (zakupiono wtedy 250 marketów działających pod takim szyldem). Markę wymyślił w latach 90. biznesmen Mariusz Świtalski, szef Elektromisu. Współpraca pomiędzy firmami Krynica Vitamin S.A. i Jeronimo Martins Sp. z o. o. została rozpoczęta w roku 2012. W ramach zawartej umowy oba podmioty realizują własne cele. W latach 2010–2012 Jeronimo Martins poprzez nawiązanie współpracy z producentem napojów Krynica Vitamin – zrealizowało następujące cele: produkowanie napojów na podstawie swoich receptur; brak konieczności posiadania wyspecjalizowanych zawodowo pracowników (techników produkcyjnych; laborantów; chemików) oraz zakładu produkcyjnego W latach 2012–2017 Jeronimo Martins poprzez kontynuację współpracy z Krynica Vitamin w ramach aliansu zrealizowało następujące cele:

- tworzenie nowych receptur i produkowanie z ich wykorzystaniem napojów, których konsumenci nie kupią w innych dyskontach na rynku bez jednoczesnej konieczności posiadania wyspecjalizowanej bazy produkcyjnej, ponoszenia kosztów związanych z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników.
- przeniesienie kosztów projektowania i testowania na producenta – zarówno kosztów osobowych jak i technologicznych. Koszty te powstawały po stronie partnera aliansu Krynicy Vitamin i z powodu zapisów wprowadzonych do umowy o współpracy na lata 2012 – 2017 nie mogły być przeniesione w żadnej formie (na przykład refaktury) na partnera aliansu Jeronimo Martins;
- przeniesienie kosztów utylizacji, wyrobów gotowych oraz komponentów stosowanych do ich wyprodukowania; na producenta i partnera aliansu Krynica Vitamin SA. Koszty te powstawały jako efekt uboczny produkcji testowych oraz utrzymywania stoku wyrobu gotowego co wynikało z umowy o współpracy;
- optymalizacja przepływów pieniężnych po stronie Jeronimo Martins. Cel został zrealizowany przez otrzymanie długiego terminu płatności od producenta (60 dni). Umożliwiło to – nie wprost, ale pośrednio – przeniesienie kosztu kredytu kupieckiego na partnera aliansu Krynica Vitamin. Partner otrzymał od dyskontu zgodę na cesję należności z kontraktu do faktoringu. Kosztem są odsetki faktoringowe i różnego typu opłaty, które powstają po stronie Krynicy Vitamin i obciążają rachunek wyników oraz wypracowywane zyski;
- przeniesienie kosztu magazynowania i utrzymywania stoku magazynowanego na partnera aliansu. Konsekwencją było zniwelowanie ryzyka związanego z terminowaniem się wyrobów gotowych; dostawa do magazynów własnych od Producenta realizowana w trybie „just-in-time”. Cel został zrealizowany przez wprowadzenie do umowy o współpracy zapisów, które obligują partnera aliansu do ponoszenia tych kosztów.

W latach 2010–2012 Krynica Vitamin SA realizowała poprzez współpracę z Jeronimo Martins następujące cele: realizowanie stabilnej sprzedaży do rozpoznawalnego odbiorcy. Cel zrealizowany przez nawiązanie współpracy z Jeronimo Martins, która w tamtym momencie była jedną z największych i najbardziej rozpoznawalnych sieci dyskontów spożywczych. Zapewniała pewność i stabilność zbytu oraz zapłaty należności; otrzymanie know-how w formie gotowych receptur z wykorzystaniem których możliwa była reali-

zacja produkcji i powstawanie przychodów. W latach 2012–2017 Krynica Vitamin realizowała następujące cele:

- poprawa przepływów pieniężnych. Cel zrealizowany został przez podpisanie umowy zapewniającej refinansowanie należności z wykorzystaniem faktoringu jako elementu długoterminowej umowy o współpracy podpisanej z partnerem aliansu;
- dalsza stabilizacja sprzedaży i poprawa wizerunku firmy. Było to szczególnie ważne we współpracy z instytucjami finansowymi takimi jak banki, ale miało także znaczenie przy nawiązywaniu współpracy z innymi kontrahentami na rynku. Wraz ze wzrostem rozpoznawalności sieci dyskontów należącej do partnera aliansu wzrastał prestiż Krynicy Vitamin S.A. Spółka zaczęła być postrzegana jako podmiot „produkujący dla Biedronki”;
- rozwój działu R&D. Projektowanie i testowanie prototypów napojów dla partnera aliansu. Konieczność wymyślania nowych receptur na życzenie Klienta wymagała ciągłego podnoszenia specjalistycznych kwalifikacji pracowników działu. Po przetestowaniu rozwiązania wdrożone specjalnie dla Jeronimo Martins mogą, po modyfikacjach, być użyte dla innych Odbiorców. W ten sposób budowana jest marka firmy innowacyjnej, elastycznej i nowoczesnej. Podnosi się konkurencyjność rozlewnika w ramach sektora producentów;
- unowocześnienie i rozwój parku maszynowego. Rozbudowa końcówek ciągów produkcyjnych umożliwiających innowacyjny, niestandardowy sposób pakowania wymagany przez partnera aliansu. Cel został zrealizowany za pomocą finansowania ze środków Jeronimo Martins.

Partnerzy w ramach porozumienia realizują także cel wspólny. Jest nim optymalizowanie rozwiązań technicznych i technologicznych w celu uzyskania wyższej marży u obu stron aliansu oraz optymalizowania mocy produkcyjnych i kosztów produkcji. Partner Jeronimo Martins, który w ramach aliansu kupuje wyprodukowane dla niego towary wymusza, w celu maksymalizacji własnej marży, obniżanie cen zakupu w określonych okresach. Stymuluje to dążenie do pracy z nowymi technologiami, które nie powodują powstawania wysokich kosztów. Dla partnera produkującego – Krynicy Vitamin S.A. – oznacza ciągle doskonalenie procesu produkcji. Celem wspólnym jest więc wzrost przychodów i minimalizacja kosztów. Jednakże alians cechuje asymetria, ponieważ po stronie Jeronimo Martins wraz ze wzrostem przychodów powstaje synergiczny efekt minimalizowania kosztów. Spółka osiąga go za pomocą przeliczenia ich na partnera aliansu Krynicy Vitamin (koszty badań rozwojowych; koszty magazynowania, koszty utylizacji) lub poprzez wynegocjowanie obniżenia ceny sprzedaży oferowanej przez Krynicy Vitamin. Po stronie partnera wraz z rosnącym rok do roku poziomem przychodów powstają koszty przeniesione przez Jeronimo Martins na mocy umowy oraz spada marża własna, ponieważ konieczne jest pokrycie z niej kosztów. Jedynym możliwym działaniem do podjęcia jest renegotjowanie cen zakupu surowców i opakowań wykorzystywanych do produkcji napojów dla partnera aliansu Jeronimo Martins. Niekiedy – ale dość rzadko – zdarza się, że przy takich negocjacjach partner Jeronimo Martins pomaga Krynicy Vitamin uzyskać niższe koszty i dochodzi do negocjacji trójstronnych z dostawcą (na przykład aromatu lub puszki) dzięki którym dany składnik partner Krynica Vitamin może kupować później w cenie specjalnej „dla Biedronki”.

Na początku współpracy Jeronimo Martins jako partner aliansu wniósł „know-how”. Spółka udostępniła producentowi receptury zawierające skład chemiczny napojów. Z ich wykorzystaniem przez pierwsze 2 lata produkowane były napoje dla Jeronimo Martins. Po tym okresie od początku roku 2013 rozpoczęła się ścisła współpraca technologów Krynicy Vitamin S.A. z działem marketingu i zakupów partnera aliansu – Jeronimo Martins. Celem jej było opracowanie nowych receptur, akceptowalnych dla partnera aliansu oraz zaprojektowanie i wytworzenie nowych opakowań zbiorczych, które byłyby lepiej postrzegane przez Klientów. Pośrednio miały więc doprowadzić do wzrostu popularności oferowanych marek oraz przychodów obu partnerów aliansu. Zostało to zrealizowane. W latach 2013–2016 powstało 240 nowych technologii produkcji specjalnie dla partnera – Jeronimo Martins. Konsekwencją wprowadzania ich do obrotu handlowego był wzajemny wzrost przychodów o około 10–12% rok do roku.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza case study pozwoliła na wyodrębnienie następujących determinant kooperacji w oparciu o alians strategiczny w warunkach hiperkonkurencyjnego otoczenia:

- (1) Postępująca innowacyjność oraz przekształcenie w organizację globalną – te czynniki spowodowały i umożliwiły rozwój przedsiębiorstwa pełniącego rolę partnera aliansu przez udostępnienie know-how oraz zainwestowanie środków kapitałowych w aktywa. Zmniejszone zostały także koszty i ryzyko inwestycji;
- (2) Globalizacja oraz uzyskanie dostępu do nowych rynków zbytu i zaopatrzenia – to doprowadziło do zbudowania i umocnienia wizerunku producenta Krynicy Vitamin jako solidnego i stabilnego partnera biznesowego oraz wyspecjalizowanego, nowoczesnego producenta napojów.
- (3) Postęp techniczno-technologiczny, w tym optymalizacja mocy produkcyjnych oraz podniesienie kompleksowości dostarczanych wraz z towarem usług wpłynęły na rozwój i zwiększenie innowacyjności w całym sektorze producentów napojów. Spowodowały to, iż inne przedsiębiorstwa z sektora zmuszone zostały do oferowania podobnej jakości produktów jak Krynica Vitamin i zaczęły korzystać z jej doświadczeń wdrażając podobne rozwiązania technologiczne.
- (4) Skrócenie cyklu życia produktu doprowadziło do zaostrenia konkurencji pomiędzy sieciami dyskontów powodując wykreowanie i utrwalenie trendu w segmencie detalicznej sprzedaży FMCG, polegającego na indywidualizowaniu oferowanego wyrobu gotowego i dostosowywaniu go dla konsumenta w taki sposób, aby miał on przekonanie, że kupuje dobro unikatowe wytworzone w celu zaspokojenia jego indywidualnych potrzeb.

Przeprowadzona analiza pozwala również na wskazanie negatywnych aspektów kooperacji w ramach aliansu. Należy do nich zaliczyć:

- przenoszenie kosztów na partnera aliansu, który ma słabszą w nim pozycję;
- „psucie rynku” dostawców – skutkiem przenoszenia kosztów jest wymuszanie u dostawców obniżenia oferowanych cen na surowce i opakowania do produkcji często do granicy kosztu ich wytworzenia;
- wydłużanie terminu płatności będące skutkiem optymalizacji przez Jeronimo Martins własnych przepływów kapitałowych. W celu ich poprawy firma wymusza bardziej odległy termin zapłaty swoim dostawcom co może w konsekwencji doprowadzić do tego, że oni sami będą mieć problemy z płynnością lub będą zmuszeni tak jak Krynica Vitamin do stosowania instrumentów wspomagających takich jak faktoring, które powodują powstawanie kosztów;
- zaostrenie konkurencji w zakresie poziomu oferowanej ceny – dyskonty chcąc przyciągnąć Klientów oferują atrakcyjne ceny. W celu podtrzymania własnej marży stale dążą do obniżenia kosztu zakupu oferowanych towarów co dla dostawcy oznacza uzyskiwanie bardzo niskich marż ze sprzedaży do tego typu sieci.

W szerszej perspektywie powyższe negatywne aspekty współpracy przekładają się na cały segment producentów napojów i prowadzą do pogorszenia ich rentowności. To zaś może prowadzić do bankructw przybierających formę reakcji łańcuchowej (przykład Alma lub Bomi). W sytuacji, jeżeli producent oprze większość swoich przychodów na współpracy z taką siecią dyskontową i będzie ona chciała ją zakończyć pozostanie bez środków na sfinansowanie działalności lub znajdzie się w sytuacji w której wypracowywane marże będą tak niskie, że nie pokryją generowanych przez jego podmiot kosztów.

Podsumowując przeprowadzone i opisane w niniejszym artykule case study znajduje potwierdzenie także w innych badaniach prowadzonych w związku z funkcjonowaniem na rynku wertykalnych alianów strategicznych. Poniższa tabela 2 prezentuje przekrojowo determinanty alianów strategicznych, wraz z przykładowymi przeprowadzonymi badaniami, w zależności od motywu źródłowego zawarcia niezależnie od sektora handlowego w którym funkcjonują partnerzy:

Tabela 2. Motywy zawierania aliansów strategicznych

Motyw	Uzasadnienie teoretyczne i przykładowe badania
Strategia wejścia na rynki wschodzące	Zawiązanie umowy licencyjnej lub spółki JV z lokalnym partnerem wymogiem władz lokalnych (Contractor, Lorange, 2002)
Zagrożenie wygaśnięcia ochrony patentowej	Producenci innowatorzy którzy chcą czerpać zyski po wygaśnięciu ochrony patentowej stosują strategię autoryzowanych produktów generycznych
Zarządzanie ryzykiem i niepewnością	1.w wyniku podziału kosztów rozwoju produktu pomiędzy dwie firmy spada ryzyko finansowe dla firmy centralnej 2.zawiązanie wielu aliansów jednocześnie powoduje, że firma może rozłożyć ryzyko, obniżyć niepewność i uzyskać większe korzyści z aliansów (George i in 2001, Hoffmann 2007, Wessmer 2010)
Wpływ na koszty transakcyjne	Zarządzanie portfelem aliansów oferuje szanse ograniczenia kosztów transakcyjnych przez standaryzację procesów portfela aliansów (Schreiner, Kale, Corsten 2009)
Dopasowanie strukturalne	Teoria sieci społecznych dowodzi że firmy mające doświadczenie bezpośredniej lub pośredniej współpracy będą skłonne tworzyć kolejne alianse na bazie zbudowanego kapitału powiązań (Goerzen 2007, Gulati 1995; Gulati i Gargiulo 1999; Walker, Kogut, Shan 1997)
Korzyści z posiadania portfela aliansów	Posiadanie równoległych aliansów (Teoria organizacji uczącej) pomaga budować bazę doświadczeń i przyspieszyć efekt uczenia, a także projektować alianse i nimi zarządzać (Anand, Khana 2002)
Motywy odpowiedzialności społecznej	Badania nad patent tools pokazują że taka forma aliansu może być użyta do rozwiązania problemu chorób zaniedbanych i rzadkich w biednych krajach (Herling 2010)
Ograniczenie kosztów	Współdzielenie i ograniczanie kosztów badań i rozwoju (Buckley, Gleister 2002) Outsourcing produkcji lub funkcji wspierających w celu optymalizacji kosztów (Brilman 2002; Mclvor 2006)
Możliwość pozyskania innowacji	Możliwość pozyskania innowacji których firma nie byłaby w stanie rozwinąć sama w krótkim czasie (Chesnais 1988; Hagedorn 1996; Lyles w Contractor, Lorange 1988; Osborn Baughn 1995; Walker 1988;
Dostęp do zasobów partnera	Teoria zasobowa firmy określa alianse jako jeden ze sposobów dostępu do komplementarnych zasobów będących w posiadaniu partnera (Chung, Singh, Lee 2000; Das, Teng 2000; Dyer, Singh 1998; Wessmer Dussauge 2011)
Uzyskanie przewagi marketingowej	Możliwość wspólnego rozwoju produktu poszerzenia i wzmocnienia marki, współdzielenia kosztów promocji, aż po pełniejsze wykorzystanie istniejących marek (Sznajder 2012)
Charakter rent	Równoległy dostęp do zasobów wielu partnerów może przyczynić się do wzbogacenia kapitału zasobów i uzyskania rent relacyjnych (Ahuja 2000, Gulati 2007, Hofamann 2007, Lavie 2006) a nawet rent synkretycznych (Światowiec Szczepańska 2012); czy sieciowych (Niemczyk 2013)

Źródło: M. Gorynia, M. Kasprzyk, (...) Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych; Przegląd Organizacji 2/2014.

Korzyści osiągnięte z pojedynczego aliansu lub utrzymywania całego portfela aliansów mogą być strategicznym narzędziem wykorzystywanym do pozyskiwania aktywów różnego typu, podnoszenia efektywności produkcji i dystrybucji produktów, wypracowywania i podtrzymywania strategicznej przewagi rynkowej. Stwarza możliwość równoważenia decyzji biznesowych – inwestycje w aktywa czy eksploatacja aktywów już rozwiniętych to zaś pozwala na podtrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie czasu.

Bibliografia:

- Aryasa Komang B., Wahyuni S., Sudhartio L., Wyanto Setyo H., *The impact of absorptive capacity, organizational inertia on Alliance ambidexterity and innovation for sustained performance*, Academy of Strategic Management Journal, University of Indonesia, vol 16 issue 3, 2017.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*; Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.
- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa, 2002.
- Cygler J., *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd organizacji”, 1995, nr 4.
- Cygler J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2009.
- Cygler J., *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5(158), 2013.
- Gorynia M., Kasprzyk M.; *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*; Przegląd Organizacji 2/2014
- Hohberger J., Almeida P., Parada P, *The direction of firm innovation: The contrasting roles of strategic alliances and individual scientific collaborations*, University of Technology, Research Policy 44(2015) 1473–1487, Elsevier, 2015.
- Johansson R., *Case study methodology*; A key note speech at the International Conference “Methodologies in Housing Research” organised by the Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies, Stockholm, 22–24; September 2003.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
- Kriz A., Voola R., Yuksel U., *The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights*, “Journal of Strategic Marketing”, 2014, vol. 22.
- Matzel K., Bailom F., Anschober M., Richardson S., *Hypercompetition, customer-value competition, and the new role of market research*, “Innovative Marketing” 2009, vol. 5.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa, 2000.
- Nowak D., *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Połowczyk J., *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd organizacji” 2011, nr 6.
- Połowczyk J., *Strategic management at the beginning of the XXI century: the impact of crisis turbulences*, “Poznań University of Economic Review”, vol.2, no 3.
- Raport Ernst&Young, *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, E&Y, 2004.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Sroka W., *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd organizacji”, Warszawa, 2010, nr 1.
- Widelska U., *Zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229/2015.

Reasons for the strategic alliances as a form of companies' business cooperation

Summary:

The aim of the article is to analyse reasons for the business cooperation in strategic alliance between two companies. Under consideration are taken theoretical matters of cooperation in strategic alliance and presentation this form of cooperation as a practical solution which allows increasin of enterprises' competitiveness under hypercompetitive conditions market economy.

Key words:

hipercompetition, strategic alliance, causes of business cooperation in alliances