

Waldemar Rzońca, Marian W. Brol

Politechnika Wrocławska

SYSTEMY ZARZĄDZANIA PORTFELAMI SOJUSZY – POTRZEBA ZMIAN

1. Znaczenie i rozwój sojuszy kooperacyjnych

W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się znaczny wzrost liczby sojuszy kooperacyjnych zawieranych między różnymi organizacjami gospodarczymi¹. Sojusze powstają w każdym obszarze biznesu i w ramach każdego sektora gospodarki. O ile jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia uważano je za zjawisko chwilowe, o tyle dziś są one niezbędną częścią tzw. nowej gospodarki² i jedną z najważniejszych form organizacyjnych, które pojawiły się w ostatnich latach³, a także jednym z głównych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej na szybko zmieniających się, globalnych rynkach. Przeprowadzone w ostatnich latach badania wykazują, że portfel sojuszy (*alliance portfolio*) każdej większej firmy⁴ liczy od kilkudziesięciu do ponad tysiąca sojuszy kooperacyjnych⁵.

¹ Zjawisko zawierania sojuszy kooperacyjnych nasiliło się w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Według danych jednej z bardziej znanych amerykańskich firm doradczych (Booz, Allen&Hamilton) w latach 1992-1997 amerykańskie firmy zawarły czterokrotnie więcej sojuszy kooperacyjnych (ponad 20 000) niż pięć lat wcześniej [Meyer 1998, s. 43]. Według innych badań, na które powołują się autorzy pracy [Ireland, Hitt, Vaidyanath 2002, s. 413-414], w samym tylko 2000 r. liczba strategicznych sojuszy „eksplodowała” do 10 200, natomiast średnia liczba sojuszy zawartych w latach 1996-1999 przez amerykańskie duże firmy wyniosła 138.

² Por. [Douma i in. 2000, s. 579-580]: „Only a few years ago, strategic alliances were considered to be a temporary phenomenon. However, the opposite has turned out to be true. [...] Alliances, therefore, are a vital part of our new economy...”

³ Por. [Yasuda, Iijima 2005, s. 513]: „With tens of thousands of alliances reported worldwide in recent years, they are clearly one of the most important organizational forms to emerge in the past decade”.

⁴ Pojęcia: „firma” oraz „organizacja gospodarcza” będą w niniejszej pracy używane zamiennie.

⁵ Według autorów pracy [Dyer, Kale, Singh 2001] każda z 500 największych światowych firm posiada średnio 60 głównych, strategicznych sojuszy. W innych badaniach [Yasuda, Iijima 2005, s. 517] podaje się, że średnia liczba sojuszy dziesięciu największych firm z branży półprzewodnikowej wyniosła 51. Zdaniem Bamforda i Ernsta [2002] większość dużych firm ma co najmniej 30 sojuszy, a wiele z nich – więcej niż 100. Z badań przeprowadzonych wśród 25 wiodących firm europejskich [Hoffmann

Należy dodać, że coraz częściej są to tzw. sojusze kooperacyjne, czyli zawierane między firmami, które bezpośrednio ze sobą konkurują⁶. Każda informacja o poszerzeniu portfela sojuszy firmy (o wejściu tej firmy w nowy sojusz) jest na ogół odbierana przez inwestorów bardzo pozytywnie. Według wyników badań przedstawionych w pracy [Dyer, Kale, Singh 2001, s. 37] ogłoszenie takiej informacji powodowało wzrost średniej ceny giełdowej firmy o ok. 1%, co w przeliczeniu na jeden nowy sojusz oznaczało 54 mln USD⁷. Zmiany portfela sojuszy, rozumiane jako zmiany jego składu (rezygnacja z jakiegoś sojuszu, wejście do nowego sojuszu), zmiany form organizacyjno-prawnych poszczególnych sojuszy czy też zmiany zakresu współpracy w ramach indywidualnych sojuszy, są nieuniknione i wynikają ze zmian zachodzących w samej organizacji gospodarczej oraz w jej otoczeniu. W niektórych sektorach gospodarki, a zwłaszcza w branży tzw. nowych technologii, zmiany portfeli sojuszy stają się coraz szybsze. Zbadanie ich dynamiki oraz ich związku ze zmianami zachodzącymi w samej organizacji jest nowym, wielkim wyzwaniem dla naukowców. Przykładem badań prowadzonych w tym obszarze jest praca [Schroeter 2004], w której zaproponowano i częściowo zweryfikowano koewolucyjny model rozwoju organizacyjnego firmy oraz jej portfela sojuszy. W dużym uproszczeniu model ten przedstawiono na rys. 1. Obejmuje on pięć niżej wymienionych, cyklicznie po sobie następujących etapów rozwoju organizacyjnego firmy i jej portfela sojuszy:

1. Ustanowienie przez firmę portfela sojuszy kooperacyjnych w celu pozyskania tych zasobów, które są niezbędne do realizacji jej aktualnych celów i zadań⁸.
2. Poprawa wyników działania firmy w kategoriach wzrostu, zyskowności oraz innowacyjności, osiągnięta dzięki restrukturyzacji portfela sojuszy.
3. Zmiany organizacyjne w firmie spowodowane jej wzrostem (poprawą wyników działania).
4. Modyfikacja (korekta) strategicznych celów firmy oraz strategii działania firmy jako reakcja na wzrost i zmiany organizacyjne.
5. Zdefiniowanie nowych potrzeb w zakresie zapotrzebowania na zasoby niezbędne do realizacji nowych celów i zadań.

Model przedstawiony na rys. 1 wskazuje na konieczność cyklicznej restrukturyzacji portfela sojuszy kooperacyjnych firmy. Im bardziej portfel ten jest dostosowany do krokowo zmieniających się wymagań firmy w zakresie zasobów, tym

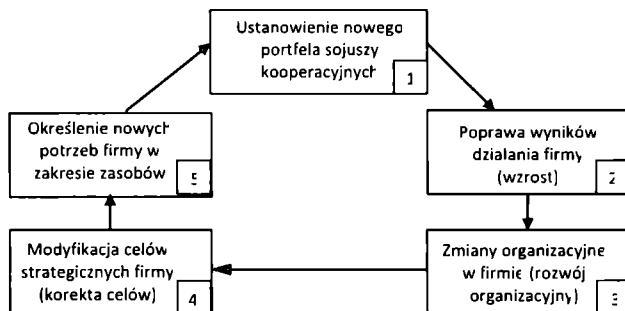
2005] wynika, że średnia liczba sojuszy przypadających na jedną firmę wynosi ponad 100, a niektóre firmy (np. Philips oraz Siemens) posiadają ich ponad 1000.

⁶ Więcej informacji na temat sojuszy kooperacyjnych można znaleźć m.in. w pracach [Rzońca 2005] oraz [Brol, Rzońca 2006].

⁷ W literaturze znaleźć można także wyniki takich badań, które nie w pełni potwierdzają tę opinię. Przykładem mogą być badania opublikowane w pracy [Sanchez-Lorda 2006], których wyniki ukazały, że reakcja giełdy na informację o nowym sojuszu zawierającym przez firmę telekomunikacyjną z Unii Europejskiej zależała m.in. od kraju pochodzenia nowego sojusznika. W przypadku sojusznika z innego kraju UE reakcja była pozytywna, w pozostałych przypadkach (ten sam kraj z UE lub kraj spoza UE) – negatywna.

⁸ Chodzi o te zasoby, które nie są powszechnie dostępne na rynku i których firma nie jest w stanie sama wytworzyć (lub też koszt ich wytworzenia we własnym zakresie jest zbyt wysoki).

szybszy jest rozwój firmy [Schroeter 2004, s. 285]. Jednym z koniecznych warunków właściwego dostosowania portfela do potrzeb firmy jest odpowiednio skuteczny system zarządzania całym portfelem sojuszy.



Rys. 1. Koewolucja rozwoju organizacyjnego firmy i jej portfela sojuszy kooperacyjnych

Źródło: na podstawie [Schroeter 2004, s. 282, rys. 70].

2. Problemy zarządzania sojuszami kooperacyjnymi

Zarządzanie sojuszami kooperacyjnymi nie jest zadaniem łatwym. Jak wykazuje praktyka, znaczna część sojuszy kończy się niepowodzeniem. Oto niektóre publikowane opinie na ten temat: prawie połowa sojuszy kończy się niepowodzeniem [Dyer, Kale, Singh 2001, s. 37]; aż do 75% sojuszy nie realizuje swoich pierwotnych celów [Bitran i in. 2002, s. 3]; badania empiryczne wskazują, że ok. 50% sojuszy jest rozwiązywanych [Bitran i in. 2002, s. 4]; większość badań wykazała, że prawie połowa sojuszy kończy się niepowodzeniem [Kale, Dyer, Singh 2002, s. 747]; zdaniem menedżerów przynajmniej połowa sojuszy okazuje się niepowodzeniem w ciągu 4 lat od ich utworzenia, a według badań przeprowadzonych przez firmę KPMG Alliances stopień ten sięga aż 60-70% [Draulans, deMan, Volberda 2003, s. 151]. Do głównych przyczyn niepowodzeń (pojedynczych) sojuszy kooperacyjnych zalicza się [Kale, Dyer, Singh 2002, s. 748]: brak „strategicznego dopasowania” (*strategic fit*) sojuszników w zakresie uzupełniających się zasobów, brak dopasowania organizacyjnego w kategoriach kultury oraz procesów i systemów podejmowania decyzji, brak wzajemnego zaufania sojuszników, wybór niewłaściwej struktury (formy) zarządzania sojuszem, niemożność zarządzania konfliktami, brak adaptacyjnych procesów wymiany międzyorganizacyjnej, a także brak doświadczenia firmy w formowaniu sojuszy oraz w zarządzaniu sojuszami.

O ile problematyka zarządzania pojedynczymi sojuszami jest stosunkowo dobrze zbadana (choć skuteczność konkretnych sojuszy pozostawia wiele do życzenia), o tyle zagadnienia zarządzania całym portfelem wciąż jeszcze nie do końca są rozpo-

znane, pomimo ich ogromnego znaczenia dla rozwoju firmy i jej sytuacji rynkowej⁹. Wielu autorów oraz praktyków zarządzania¹⁰ wskazuje na pilną potrzebę pogłębienia badań w tym kierunku. Potrzeba ta jest tym bardziej uzasadniona, że – jak wynika z doświadczeń – dotychczasowa praktyka zarządzania portfelami sojuszy jest często wysoce niezadowolająca. Liczne przykłady można znaleźć m.in. w pracy [Bamford, Ernst 2002]. Zdaniem Bamforda i Ernsta, w przypadku wielu firm aktualny portfel sojuszy wciąż jeszcze jest „losową mieszkanką przedsięwzięć zainicjowanych na przestrzeni lat przez różne jednostki biznesowe firmy”¹¹ [Bamford, Ernst 2002, s. 37], a zarządzanie sojuszami oparte jest na intuicji oraz niekompletnych informacjach [Bamford, Ernst 2002, s. 30]. Często prowadzi to do sytuacji, w której okazuje się, że firma powinna pilnie zrestrukturalizować kilka swoich głównych sojuszy, lecz nie potrafi ich zidentyfikować. Kolejnym istotnym mankamentem obecnego sposobu zarządzania portfelami sojuszy jest – zdaniem wspomnianych autorów – fakt, że tylko nieliczne firmy są w stanie stwierdzić, czy ich portfel (jako całość) wspiera realizację strategii firmy¹².

Te i inne krytyczne uwagi dotyczące praktyki zarządzania portfelami sojuszy kooperacyjnych, przedstawione w pracy [Bamford, Ernst 2002], upoważniają do sformułowania następującego ogólnego wniosku: w przypadku wielu firm istnieje pilna potrzeba dokonania istotnych zmian w systemie zarządzania portfelem sojuszy, a w niektórych przypadkach potrzeba wprowadzenia takiego systemu (praktycznie system taki nie istnieje).

3. Ogólny model zarządzania portfelem sojuszy kooperacyjnych

W zdecydowanej większości prac poruszających problematykę zarządzania portfelem sojuszy kooperacyjnych firmy eksponowany jest określony aspekt zarządzania, np. potrzeba koordynacji między poszczególnymi sojuszami i partnerami, potrzeba dostosowania portfela do realizacji nadrzędnego celu firmy, potrzeba opracowania długoterminowej strategii firmy dotyczącej sojuszy czy też potrzeba opracowania systemu monitorowania portfela sojuszy. Jedną z nielicznych prób całościowego potraktowania tej problematyki jest praca [Hoffmann 2005], w której autor zidentyfikował i przedstawił główne zadania zarządzania portfelem sojuszy kooperacyjnych firmy (*tasks of alliance portfolio management*) oraz określił sposób ich skutecznej realizacji. Praca powstała w wyniku badań przeprowadzonych wśród 25 wiodących europejskich firm, posiadających wieloletnie,

⁹ Zdaniem Hoffmanna, we współczesnej gospodarce „zorientowane na cele zarządzanie portfelem sojuszy [...] stało się ważnym, nowym obszarem zarządzania strategicznego na szczeblu firmy” [Hoffmann 2005, s. 121].

¹⁰ Por. [Bamford, Ernst 2002; Hoffmann 2005] oraz wcześniejsze prace, na które powołuje się Hoffmann.

¹¹ Analiza portfela sojuszy jednej z europejskich firm wykazała, że 40% sojuszy nie odpowiadało (już) jej aktualnym strategicznym priorytetom, zajmując jednocześnie znaczną część czasu kierownictwa wyższego szczebla

¹² Powyższe opinie Bamford oraz Ernst sformułowali na podstawie własnych doświadczeń zdobytych w trakcie współpracy z 500 firmami z całego świata.

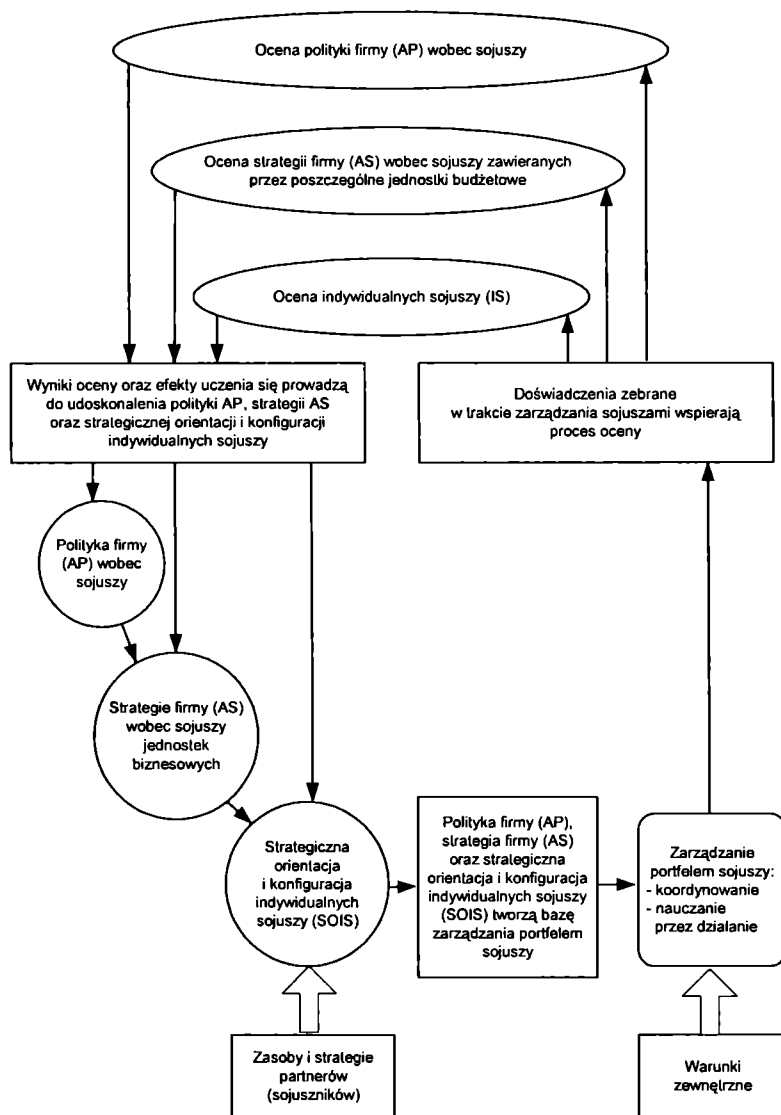
pozytywne doświadczenia w zarządzaniu portfelami sojuszy¹³ oraz na podstawie literatury przedmiotu. Do głównych zadań firmy w zakresie profesjonalnego zarządzania portfelem sojuszy kooperacyjnych Hoffmann zalicza:

1. Opracowanie i wdrożenie strategii firmy dotyczącej całego portfela sojuszy, zwanej dalej strategią PS (*portfolio strategy*). W ramach tej strategii firma powinna sformułować:
 - a) swoją politykę wobec sojuszy, zwaną dalej polityką AP (*alliance policy*), określającą ogólne zasady dostosowujące całą działalność firmy związaną z funkcjonowaniem sojuszy do strategii tej firmy oraz do systemu jej wartości. Polityka AP powinna precyzować m.in. ogólne zasady zarządzania i nadzorowania sojuszy, ogólne wymagania dotyczące potencjalnych sojuszników, reguły pozwalające na stwierdzenie, w których obszarach biznesu oraz na których szczeblach łańcucha wartości wskazane jest (bądź niewskazane) zawieranie sojuszy kooperacyjnych oraz powinna charakteryzować zalecane konfiguracje pojedynczych sojuszy i całego portfela;
 - b) swoją strategię w zakresie kształtowania sojuszy zawieranych przez poszczególne jednostki biznesowe firmy, zwaną dalej strategią AS (*alliance strategy*)¹⁴. Powinna ona określać: a) główną strategiczną orientację dla wszystkich sojuszy zawieranych w ramach danej jednostki biznesowej oraz wspólne cele tych sojuszy, b) zalecaną konfigurację portfela sojuszy dla każdej z jednostek biznesowych¹⁵.
2. Monitorowanie portfela sojuszy. Obejmuje ono zarówno monitorowanie polityki AP (pkt a), jak i monitorowanie strategii sojuszy AS (pkt b).
3. Koordynowanie portfela sojuszy (*portfolio co-ordination*), mające na celu uniknięcie konfliktów między poszczególnymi sojuszami firmy oraz pełne wykorzystanie efektów synergicznych wynikających z zawartych sojuszy. Potrzeba koordynacji może wystąpić na każdym z trzech następujących szczebli: na szczeblu pojedynczego sojuszu, w skład którego wchodzi kilka firm (koordynacja układów „dwójkowych” między daną firmą a każdą z pozostałych), na szczeblu jednostki biznesowej, która zawarła więcej niż jeden sojusz (koordynacja między poszczególnymi sojuszami tej jednostki) oraz na szczeblu firmy, która zawarła wiele sojuszy w różnych obszarach biznesowych (koordynacja między portfelami sojuszy różnych jednostek biznesowych).
4. Opracowanie i wdrożenie odpowiedniej infrastruktury wspierającej realizację wyżej wymienionych zadań zarządzania całym portfelem sojuszy oraz pojedynczymi sojuszami (zadania 1-3). W skład tej infrastruktury wchodzi specjalistyczne

¹³ Wśród badanych firm znalazły się m.in. Lufthansa, Siemens, Philips, SAP, Austrian Airlines, Bosch oraz Bayer.

¹⁴ Inaczej mówiąc, jest to strategia firmy wobec portfeli sojuszy zawieranych przez poszczególne jednostki biznesowe.

¹⁵ Konfiguracja portfela sojuszy danej jednostki powinna wynikać ze strategii biznesowej tej jednostki. I tak np. strategia eksploracyjna (pozyskiwanie nowych rodzajów zasobów) wymaga wielu sojuszy z różnymi partnerami, natomiast strategia eksploatacyjna (powiększenie posiadanych zasobów) – niewielu sojuszy z podobnymi partnerami [Hoffmann 2005, s. 129].



Rys. 2. Pętla doskonalenia wybranych elementów systemu zarządzania portfelem sojuszy firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hoffmann 2005, rys. 3].

stanowiska (role), standaryzowane narzędzia¹⁶ oraz sformalizowane procesy ułatwiające zarządzanie. Głównym stanowiskiem powinno być tzw. centrum

¹⁶ Chodzi tu przede wszystkim o narzędzia i procesy wspierające tworzenie, gromadzenie, przekazywanie oraz wykorzystanie wiedzy dotyczącej zarządzania sojuszami i portfelem sojuszy. Przykłady takich narzędzi podano m.in. w pracy [Hoffmann 2005, s. 138].

kompetencji do spraw zarządzania sojuszami¹⁷ (*Centre of Competence for Alliance Management*), które należy utworzyć już w początkowym okresie wchodzenia firmy w sojusze kooperacyjne. Do ważniejszych zadań tego centrum należą: monitorowanie pojedynczych sojuszy oraz strategii całego portfela, uczestnictwo w strategicznym dopasowaniu oraz skonfigurowaniu ważniejszych sojuszy i całego portfela sojuszy, systematyczny rozwój specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania sojuszami (sformalizowanie głównych procesów zarządzania zarówno pojedynczymi sojuszami, jak i całym portfelem, opracowanie standaryzowanych metod i narzędzi zarządzania sojuszami) oraz koordynowanie działań różnych sojuszy. W przypadku firm wielobiznesowych, po okresie niezbędnym na profesjonalizację głównych zadań zarządzania sojuszami (portfelem sojuszy), większość zadań zarządzania pojedynczymi sojuszami powinna zostać zdecentralizowana i przejęta przez poszczególne jednostki biznesowe.

Skuteczne zarządzanie portfelem sojuszy kooperacyjnych wymaga od firmy ciągłej oceny realizacji wymienionych zadań 1-4 i w uzasadnionych przypadkach – wprowadzania niezbędnych zmian. Do istotniejszych zmian należy zaliczyć: zmianę polityki firmy wobec sojuszy (polityka AP, pkt a), zmianę strategii firmy w zakresie kształtowania sojuszy zawieranych przez poszczególne jednostki biznesowe firmy (strategia AS, pkt b) oraz zmianę strategicznej orientacji i konfiguracji indywidualnych sojuszy (SOIS). Mechanizm dokonywania tych zmian ma charakter cykliczny i przebiega według pętli przedstawionej na rys. 2.

Poglądy Hoffmanna dotyczące wspomnianych zmian można potraktować jako uszczegółowienie (rozszerzenie) koewolucyjnego modelu rozwoju organizacyjnego firmy oraz jej portfela sojuszy kooperacyjnych, zaproponowanego przez T.L. Schroetera.

4. Uwagi końcowe

We współczesnej gospodarce sojusze kooperacyjne stały się jednym z głównych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Jednym z istotnych czynników przesądzających o tym, czy firma rzeczywiście osiągnie taką przewagę jest sposób, w jaki zarządza ona swoim portfelem sojuszy. Ze względu na to, że – w przypadku wielu firm – dotychczasowa praktyka w zakresie zarządzania portfelem sojuszy jest wysoce niezadowolająca, obszar ten wymaga dalszych, pogłębionych badań. Można oczekiwać, że ich efektem będą m.in. propozycje rozwiązań modelowych (wzorcowych) w zakresie systemów zarządzania portfelami sojuszy. Jedną z takich propozycji, opracowaną przez W.H. Hoffmanna, przedstawiono w niniejszej pracy. Model Hoffmanna jest modelem ogólnym, uwzględniającym przede wszystkim specyfikę dużych firm wielobiznesowych, lecz bez większych problemów można go adaptować do małych firm jednobiznesowych. Jego autor podkreśla, że warunkiem profesjonalnego zarządzania portfelem sojuszy jest konieczność cyklicznego dokonywania odpowiednich zmian w systemie zarządzania tym portfelem.

¹⁷ O dużym znaczeniu takiego stanowiska dla skutecznego zarządzania portfelem sojuszy świadczą także badania przedstawione w pracy [Dyer, Kale, Singh 2001].

Literatura

- Bamford J., Ernst D., *Managing an Alliance Portfolio*, „The Mc KINSEY Quarterly” 2002, nr 3.
- Bitran I., Bitran J., Conn S., Nagel A., Nicholls H., *SMART: System for Development, Management and Support of Strategic Alliances*, „Int. J. Production Economics” 2002, nr 80.
- Brol M., Rzońca W., *Kooperacja – nowe spojrzenie na wzajemne relacje między firmami*, [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Douma M.U., Bilderbeek J., Idenburg J.P., Looise J.K., *Strategic Alliances. Managing the Dynamics of Fit*, „Long Range Planning” 2000, nr 33.
- Draulans J., deMan A., Volberda H.W., *Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance*, „Long Range Planning” 2003, nr 36.
- Dyer J.H., Kale P., Singh H., *How To Make Strategic Alliances Work*, „MIT Sloan Management Review” 2001, Summer.
- Hoffmann W.H., *How to Manage a Portfolio of Alliances*, „Long Range Planning” 2005, nr 38.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D., *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, „Journal of Management” 2002, nr 28(3).
- Kale P., Dyer J.H., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: the Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23.
- Rzońca W., *Kooperacja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Sanchez-Lorda P., *Stock Market Response to Acquisitions and Alliances in the European Telecom Industry: An Information Asymmetry Perspective*, „ETRI Journal” 2006, vol 28, nr 5.
- Schroeter T.L., *Coevolution of Alliance Portfolio and Organization of New Technology-Based Firms: A Case Study of the Mobile Internet Industry*, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor rerum politicarum, Otto Friedrich Universität Bamberg 2004.
- Yasuda H., Iijima J. (2005), *Linkage between Strategic Alliances and Firm's Business Strategy: the Case of Semiconductor Industry*, „Technovation” 2005, nr 25.

ALLIANCE PORTFOLIO MANAGEMENT SYSTEMS – THE NEED FOR CHANGES

Summary

In the paper, the attention was paid to the great importance of co-operation alliances in the present day economy on one side and to the inadequate management of firms' alliance portfolios on the other. The lack of comprehensive research work dealing with the problems of alliance portfolio management was also pointed out. Moreover the model of coevolution of alliance portfolio and the organizational development of a firm proposed by Schroeter was shortly characterized as well as the model of the management of alliance portfolio developed by Hoffmann was presented. The attention was paid to the need for the cyclic changes in the alliance portfolio management systems.