

Waldemar Rzońca

Politechnika Wrocławska

ZARZĄDZANIE SOJUSZAMI KOOPERACYJNYMI – SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY WIEDZY

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na duże znaczenie sojuszy kooperacyjnych we współczesnej gospodarce z jednej strony i znaczną liczbę niepowodzeń firm w sojuszach z drugiej. Wskazano na najnowszy kierunek badań nad zarządzaniem sojuszami prezentujący spojrzenie z perspektywy wiedzy i omówiono wyniki wybranych prac empirycznych z tego zakresu. Zwrócono uwagę na niedostatek takich prac i na ich ograniczenia.

1. Znaczenie sojuszy kooperacyjnych we współczesnej gospodarce

Sojusze kooperacyjne są we współczesnej gospodarce jedną z najbardziej rozpowszechnionych i najważniejszych form organizacyjnych¹, mimo że jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia uważano je za zjawisko chwilowe². Badania wykazują, że w ostatnim okresie liczba sojuszy wzrasta z roku na rok o ok. 25% oraz że niemal jedna trzecia dochodów firm i jedna trzecia ich wartości jest osiągnięta dzięki sojuszom³. Sojusze wiążą także znaczną część majątku firm. Szacuje się, że jest to ponad 20% aktywów i ponad 30% rocznych wydatków przeznaczanych przez firmy na prace badawcze [Kale, Singh 2009, s. 45]⁴. Obecnie

¹ Opinię taką wyraża wielu autorów. Oto przykłady: 1) [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”; 2) [Heimeriks, Duysters, Vanhaverbeke 2007, s. 373]: „As a dominant organizational form they create substantial firm value”; 3) [Kale, Singh 2009, s. 45]: „In the last two decades, alliances have become a central part of most companies’ competitive and growth strategies”.

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 to be true. [...] Alliances, therefore, are a vital part of our new economy”. O przyczynach gwałtownego wzrostu liczby sojuszy kooperacyjnych, począwszy od drugiej połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, traktuje m. in. praca [Contractor, Lorange 2002].

³ Por. [Hughes, Weiss 2007, s. 122]: „Studies show that the number of corporate alliances increases by some 25% a year and that those alliances account for nearly a third of many companies’ revenue and value”.

⁴ Zdaniem Ernsta [Ernst 2003, s. 19] kwoty, jakie firmy „wiążą” z sojuszami, to od 30 do 50% ich rocznych wydatków na prace badawcze lub od 30 do 50% ich rocznych przychodów.

powszechnie się uważa, że sojusze kooperacyjne są niezbędną częścią tzw. nowej gospodarki. Wymiernym obrazem korzyści osiągniętych dzięki soюзom kooperacyjnym są m.in. następujące dane: 1) amerykańskie firmy działające w branży technologicznej w ramach soюзu kooperacyjnych osiągają o 48% większe dochody niż firmy z tej samej branży działające samodzielnie [PartnerAlliance 2009]; 2) w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego wieku zwrot z inwestycji osiągnięty przez sojusze stworzone przez 2000 największych światowych firm wynosił ok. 17% i był o 50% wyższy niż średni zwrot z inwestycji osiągnięty przez firmy [Harbison i in. 2000, s. 3]; 3) średnia rentowność majątku 25 firm należących do grupy *Fortune 500* i najbardziej aktywnych w soюзach wynosiła 17,2% i była wyższa o 7,1 punktu procentowego od rentowności 25 firm najmniej aktywnych [Harbison i in. 2000, s. 3]. Zaprezentowane wyniki są bardzo zachęcające, jednak osiągnięcie ich nie jest łatwe. Praktyka wykazuje bowiem, że znaczna część soюзu kończy się niepowodzeniem. Liczbę niepowodzeń szacuje się na od 30 do 75%⁵, przy czym dość powszechnie przyjmowaną wartością jest poziom ponad 50%. Jedną z ogólnych przyczyn niepowodzeń jest trudność w zarządzaniu soюзami wynikająca m.in. z niewystarczającej koordynacji działań wszystkich jego członków, co jest powodowane różnicami w strukturach poszczególnych firm, ich kulturach czy też w systemach planowania [Draulans, De Man, Volberda 2003].

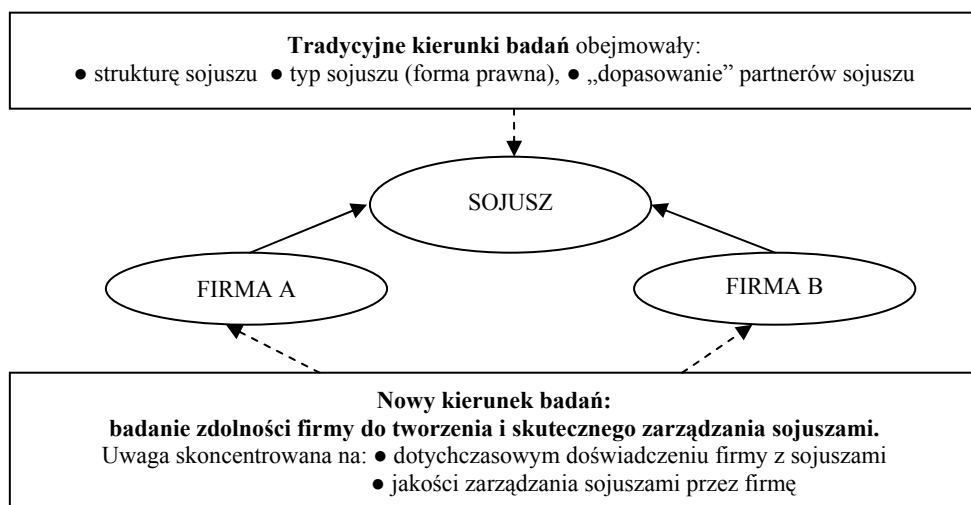
2. Przesłanki podjęcia badań nad zarządzaniem soюзami kooperacyjnymi z perspektywy wiedzy

Duża liczba niepowodzeń soюзu kooperacyjnych z jednej strony i ogromne korzyści osiągnięte dzięki soюзom przez niektóre firmy z drugiej sprawiają, że we współczesnej gospodarce (udane) sojusze stały się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej [Kale, Singh 2007, s. 982]. Z tego powodu problematyka soюзu stała się przedmiotem rosnącego zainteresowania ze strony zarówno praktyków zarządzania, jak i naukowców. Przejawem tego zainteresowania są m.in. dość liczne badania, wśród których można wyróżnić trzy następujące kierunki: 1) badanie głównych przyczyn niepowodzeń soюзu, a w szczególności przyczyn przedwczesnego rozwiązywania soюзu, 2) badanie głównych przyczyn sukcesów soюзu, 3) badanie **zdolności firmy do tworzenia (zawierania) i skutecznego zarządzania soюзami**. Dwa pierwsze kierunki powstały w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku i były (i są nadal) prowadzone równolegle. W każdym z nich uwaga jest skoncentrowana na samym soюзu i jego cechach⁶. Trzeci kierunek narodził się pod koniec lat

⁵ Por. opinie specjalistów zaprezentowane m.in. w pracach: [Bitran i in. 2002, s. 3-4; [Draulans, De Man, Volberda 2003, s. 151; Dyer, Kale, Singh 2001, s. 37; Kale, Dyer, Singh 2002, s. 747; Kale, Singh 2007, s. 981; Hughes, Weiss 2007, s. 122; Lunnan, Haugland 2008, s. 545; Kale, Singh 2009, s. 45]. Istotniejsze z nich przytoczono w pracy [Rzońca, Brol 2007, s. 206-207].

⁶ Ogólną charakterystykę tych kierunków podano m.in. w pracy [Rzońca 2008, s. 7].

dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, a jego szczególny rozwój przypada na XXI wiek⁷. Jest to najnowszy kierunek badań nad zarządzaniem sojuszami, prezentujący spojrzenie z perspektywy wiedzy. Uwaga jest w nim skoncentrowana nie na sojuszu, lecz na firmie uczestniczącej w sojuszu, a w szczególności na problematyce uczenia się przez tę firmę zarządzania sojuszami kooperacyjnymi (rys. 1).



Rys. 1. Kierunki badań nad funkcjonowaniem sojuszy kooperacyjnych

Źródło: [Rzońca 2008, s. 8; De Man 2005, s. 316].

Do głównych przesłanek podjęcia badań nad zarządzaniem sojuszami kooperacyjnymi z perspektywy wiedzy należy zaliczyć następujące fakty.

1. Wyniki wcześniejszych badań nad głównymi przyczynami niepowodzeń i sukcesów sojuszy (dwa pierwsze kierunki badań), choć w znacznym stopniu poszerzyły wiedzę z tego zakresu, nie przyczyniły się w widoczny sposób do zwiększenia liczby firm odnoszących sukcesy w sojuszach [Draulans, De Man, Volberda 2003]⁸.

2. Obserwacje wyników różnych firm uczestniczących w sojuszach pozwoliły na dostrzeżenie pewnej prawidłowości: niektóre firmy odnoszą w sojuszach sukcesy, inne natomiast – porażki. Konsekwencją tego wniosku była sugestia skoncentrowania się w badaniach na zdolnościach firmy do zarządzania sojuszami kooperacyjnymi i ich kształtowaniu drogą uczenia się, a nie na samych sojuszach.

⁷ Jednymi z pierwszych prac, w których jednoznacznie wskazano na rodzący się nowy kierunek badań i po części go scharakteryzowano są prace [Draulans, De Man, Volberda 1999; De Man 2001].

⁸ Por. [Draulans, De Man, Volberda 2003, s. 151]: „Accordingly, numerous surveys have been conducted into the success and failure factors, but the success rates of alliances have not improved. Apparently all this research is not generating the required answers”.

3. Cechy sojuszy kooperacyjnych przesądzą o tym, że są one bardzo dobrym obiektem dla badań prowadzonych z perspektywy wiedzy lub, ściślej mówiąc, z perspektywy uczenia się organizacyjnego (*organizational learning*) [Anand, Khanna 2000; Pangarkar 2009]⁹. Sojusz jest bowiem **złożoną formą organizacyjną** postrzeganą jako „niekompletny kontrakt (*incomplete contract*)” pozwalający stronom na dużą swobodę w zakresie jego interpretacji oraz na wykonywanie działań nie zawsze możliwych do przewidzenia przez partnera¹⁰. Zarządzanie sojuszem wiąże się zatem nierozdzielnie z antycypowaniem trudnych do przewidzenia sytuacji i właściwym reagowaniem na nie. Im zdolności firmy w tym zakresie są większe, tym większa jest szansa na sukcesy firmy w sojuszach. Zdolności te nabywa się dzięki procesom uczenia się organizacyjnego¹¹, które można i należy badać¹².

3. Kierunki badań empirycznych i wybrane wyniki

Wśród badań empirycznych prowadzonych z perspektywy wiedzy i dotyczących zarządzania sojuszami kooperacyjnymi można wyróżnić trzy następujące kierunki:

1. (K1) Badanie wpływu dotychczasowych doświadczeń zdobytych przez firmę w zarządzaniu sojuszami na efekty uczenia się firmy w zakresie zarządzania przyszłymi sojuszami, a w tym:

- (K1.1) badania uwzględniające całość dotychczasowych doświadczeń firmy wynikających z jej udziału we wszystkich dotychczasowych sojuszach określonego typu¹³ (doświadczenia te będą nazywane GAE – *General Alliance Experience*),
- (K1.2) badania uwzględniające wyłącznie doświadczenia firmy w sojuszach z jednym konkretnym partnerem (doświadczenia te będą nazywane PAE – *Partner-Specific Alliance Experience*),

⁹ Por. [Pangarkar 2009, s. 985]: „The learning perspective is highly relevant to alliance management”.

¹⁰ Por. [Anand, Khanna 2000, s. 297]: „An alliance can be viewed as an incomplete contract between firms, in the sense that detailed interactions between the alliance partners can rarely be fully prespecified”. Podobną opinię można znaleźć w [“Alliance Analyst”... 1996] (odwołanie za [Anand, Khanna 2000, s. 295]): „alliances are incomplete contracts (which) leave all sorts of room for maneuver and interpretation”.

¹¹ Por. [Anand, Khanna 2000, s. 296]: „The notion of learning can be equated with improvements in the ability to anticipate and respond to contingencies that cannot be prespecified in a formal contract”.

¹² W literaturze dotyczącej uczenia się organizacyjnego twierdzi się, że firmy – podejmując określony rodzaj działań organizacyjnych – akumulują doświadczenia związane z tymi działaniami, a następnie w procesie uczenia się, obejmującym identyfikowanie związków pomiędzy przeszłymi działaniami firmy i ich skutkami oraz odnoszeniem tych związków do przyszłych działań, stają się coraz bardziej biegłe w wykonywaniu tych działań. Przyrost biegłości – jako efekt uczenia się – jest tym większy, im bardziej złożone jest dane działanie organizacyjne. Ponieważ zarządzanie sojuszami kooperacyjnymi jest działaniem bardzo złożonym, potencjalne efekty uczenia się tego zarządzania są niewątpliwie duże.

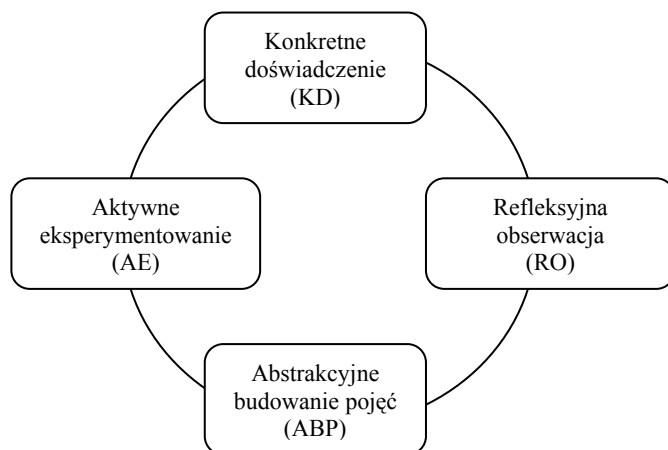
¹³ Np. sojusze typu *joint ventures* lub *kontrakty licencyjne*.

– (K1.3) badania uwzględniające wyłącznie doświadczenia jednego typu, a mianowicie porażki firmy w sojuszach (doświadczenia FAE¹⁴).

2. (K2) Badanie wpływu wybranych narzędzi, procesów i technik wspierających procesy uczenia się zarządzania sojuszami na sukcesy osiągnięte przez firmy w sojuszach.

3. (K3) Badanie wpływu wybranych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych firmy wspierających nauczanie zarządzania sojuszami na sukcesy tej firmy w sojuszach.

W dalszej części pracy uwaga zostanie skupiona na pierwszym z wymienionych kierunków badań. Ogólną ideę uczenia się w oparciu na doświadczeniu dobrze wyjaśnia model zaproponowany przez Kolba [Kolb 1984]¹⁵ (*Experiential Learning Model*); rys. 2. Uczenie się jest w nim postrzegane jako ciągły proces obejmujący cztery kolejno po sobie następujące fazy. W pierwszej, oznaczonej na rys. 2 symbolem KD, uczący się podmiot zdobywa w swoim otoczeniu konkretne doświadczenia. W drugiej (RO) – na bazie posiadanej przez niego wiedzy – próbuje powiązać te doświadczenia z wcześniejszymi. Konfrontacja najnowszych i wcześniejszych doświadczeń prowadzi w trzeciej fazie (ABP) do sformułowania przez uczącego się uogólnień, a zatem do poszerzenia jego wiedzy i wzrostu określonych kompetencji. Weryfikacja nowej wiedzy następuje w czwartej, ostatniej fazie cyklu, zwanej aktywnym eksperymentowaniem (AE).



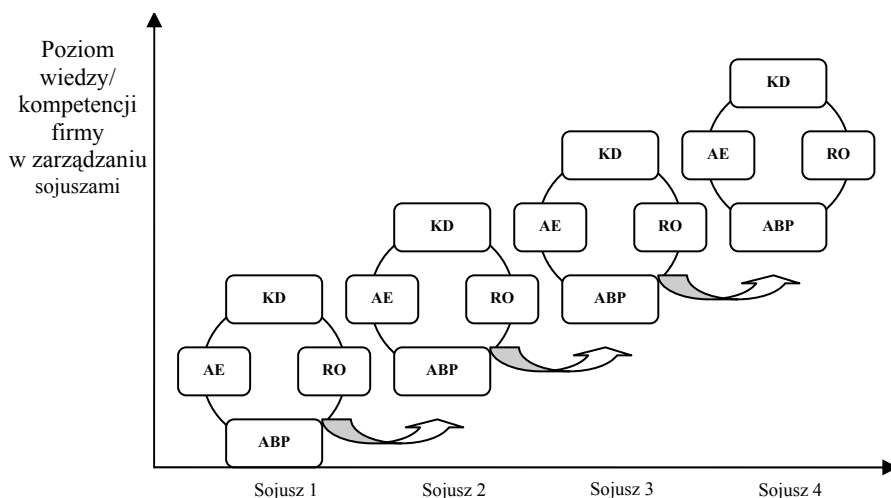
Rys. 2. Model uczenia się na podstawie doświadczenia (według Kolba)

Źródło: [Kern 2003, s.107].

¹⁴ W literaturze anglojęzycznej nie ma (jak na razie) specjalnej nazwy dla tych doświadczeń. W publikacjach omawiających ten kierunek badań używa się sformułowania powszechnie znanego z wielu innych dziedzin: *learning from failures*, czyli „uczenie się na błędach”. Mając na uwadze poprzednie nazwy (K1.1 i K1.2), wydaje się, że bardziej odpowiednie byłoby określenie *failure alliance experience*. Należy przypuszczać, że w niedługim czasie podjęte zostaną także badania uwzględniające wyłącznie doświadczenia wynikające z samych sukcesów firmy w sojuszach *success alliance experience*.

¹⁵ Za pracą [Kern 2003].

Jeżeli model ten odnieść do procesu uczenia się zarządzania sojuszami kooperacyjnymi przez firmę, to w idealnym przypadku każdy nowy sojusz zawierany po pewnym czasie funkcjonowania poprzedniego/poprzednich sojuszy powinien być coraz lepiej zarządzany (rys. 3). Wynika to z postępującego wzrostu poziomu wiedzy firmy i jej kompetencji w zarządzaniu sojuszami. Przedstawiony obraz jest sytuacją modelową, od której rzeczywistość na ogół w różnym stopniu odbiega. Pewną ilustracją tych rozbieżności są zaprezentowane w dalszej części pracy wyniki niektórych badań empirycznych. Ogólną charakterystykę wybranych badań przedstawiono w tab. 1.



Rys. 3. Wzrost poziomu wiedzy i kompetencji firmy w zarządzaniu sojuszami

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z pierwszych i najczęściej cytowanych prac zawierających wyniki badań empirycznych prowadzonych w ramach kierunku K1 jest publikacja [Anand, Khanna 2000]. Zdaniem jej autorów do roku 2000 problematyka uczenia się (przez firmy) zarządzania sojuszami kooperacyjnymi nie była prawie w ogóle zbadana empirycznie¹⁶. Było tak pomimo powszechnej zgodności teoretyków i praktyków zarządzania co do przypisywania dużego znaczenia tej problematyce oraz mimo znacznej liczby prac teoretycznych z tego zakresu. Głównym celem pracy [Anand, Khanna 2000] było stwierdzenie, czy i w jakim stopniu firmy uczą się zarządzania sojuszami kooperacyjnymi w miarę wzrostu ich ogólnego doświadczenia GAE zdobytego w sojuszach. W badaniach (tab. 1, kolumna 1) uwzględniono dwa rodzaje sojuszy kooperacyjnych: przedsięwzięcia typu *joint venture* (JV) oraz kontrakty licencyjne (KL)

¹⁶ Por. [Anand, Khanna 2000, s. 313]: „As far as we are aware, this is one of the first studies to establish systematic evidence for the existence of significant learning effects in the management of alliances”.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych badań empirycznych dotyczących uczenia się zarządzania sojuszami przez firmę na podstawie doświadczenia

0	1	2	3	4
Autorzy badań	Anand, Khanna	Draulans, De Man, Volberda	Hoang, Rothaermel	Gulati, Lavie, Singh
Rok publikacji	2000	2003	2005	2009
Badany okres	1990-1993	1993-1996	1980-2000	1987-1996
Rodzaj sojuszy i ich liczba	<ul style="list-style-type: none"> joint ventures – JV (870) kontrakty licencyjne – KL (1106) (wyłącznie sojusze z co najmniej 1 firmą z USA) 	dowolny (630)	B+R (158)	joint ventures – JV – założone wyłącznie pomiędzy wybranymi firmami z <i>Fortune 300</i> (628)
Badane firmy i ich liczba	sektor wytwórczy: z każdego sojuszu badano 1 firmę (razem: 1976 firm, w tym 870 z JV oraz 1106 z KL)	<ul style="list-style-type: none"> firmy z listy <i>Fortune 50</i> (32) duże firmy holenderskie (14) 	branże: <ul style="list-style-type: none"> biotechnologiczna (145) farmaceutyczna (30) 	firmy z listy <i>Fortune 300</i> (184)
Pomiar sukcesu sojuszu (główna zmienna zależna)	„ponadnormalny” przyrost wartości firmy na giełdzie po zapowiedzi wejścia firmy w nowy sojusz	wielokryterialna, subiektywna ocena menedżerów firm dotycząca „przeciętnego” sojuszu z badanego okresu	opracowanie nowego leku i dopuszczenie go do obrotu (wartość 0 lub 1)	„ponadnormalny” przyrost wartości firmy na giełdzie po zapowiedzi wejścia firmy w nowy sojusz (mierzony według kilku różnych modeli)
Rodzaj dotychczasowego doświadczenia firmy w sojuszach uwzględniony w badaniach	doświadczenie ogólne (GAE)	doświadczenie ogólne (GAE)	<ul style="list-style-type: none"> doświadczenie ogólne (GAE) doświadczenie ukierunkowane (PAE) 	<ul style="list-style-type: none"> doświadczenie ogólne (GAE) doświadczenie ukierunkowane (PAE)
Pomiar dotychczasowego doświadczenia firmy w sojuszach (główna zmienna niezależna)	GAE – liczba wszystkich sojuszy odpowiedniego typu (JV, KL), w których firma uczestniczyła od 1990 r. do chwili wejścia w badany sojusz*	GAE – liczba wszystkich sojuszy zawartych przez daną firmę w badanym okresie (1993-1996)	1) GAE – liczba wszystkich sojuszy B+R, w których firma uczestniczyła do roku poprzedzającego wejście w badany sojusz, z wyłączeniem sojuszy zaliczonych do pomiaru PAE 2) PAE – liczba wszystkich sojuszy B+R z tym samym partnerem, w których firma uczestniczyła do chwili wejścia w badany sojusz	1) GAE – liczba wszystkich sojuszy typu JV, w których firma uczestniczyła od roku 1975 do chwili wejścia w badany sojusz 2) PAE – liczba wszystkich sojuszy typu JV z tym samym partnerem, w których firma uczestniczyła do chwili wejścia w badany sojusz

Źródło: opracowanie własne.

* W badaniach pominięto (potraktowano je jako niebyłe) zatem doświadczenia badanej firmy zdobyte przed rokiem 1990, co jest dość poważnym ograniczeniem. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do badań opisanych w kolumnie 2 tabeli.

zawarte w latach 1990-1993 w branży produkcyjnej z udziałem co najmniej jednej firmy amerykańskiej (USA). Łącznie uwzględniono 870 sojuszy typu JV oraz 1106 typu KL. W każdym sojuszu badania dotyczyły jednej firmy: tej, dla której dostępne były wszystkie niezbędne dane, w tym dane pochodzące z giełdy. Za miarę ogólnego doświadczenia badanej firmy w sojuszach (zmienna niezależna) przyjęto liczbę wszystkich sojuszy (odpowiednio typu JV lub KL), w których firma ta uczestniczyła, począwszy od roku 1990 do chwili wejścia w nowy (badany) sojusz. Natomiast efekty uczenia się zarządzania sojuszami (zmienna zależna) mierzono tworzeniem wartości przez firmę w wyniku wejścia jej w nowy sojusz. Pomiaru tej wartości dokonywano za pomocą „ponadnormalnego” (*abnormal*) przyrostu wartości akcji tej firmy na giełdzie¹⁷ (PPWA) wynikającego z ogłoszenia jej wejścia w nowy sojusz¹⁸.

Główne wnioski z przeprowadzonych badań, dotyczące sojuszy typu JV, są następujące:

1. Efekty uczenia się przez firmę zarządzania sojuszami kooperacyjnymi zależą od dwóch głównych czynników:

- właściwych danej firmie zdolności (AC) do zarządzania sojuszami¹⁹, które są mocno zróżnicowane w różnych firmach,
- dotychczasowego doświadczenia w zarządzaniu sojuszami typu JV.

2. Przy uwzględnieniu (łącznie) wszystkich badanych sojuszy typu JV jednostkowy wzrost doświadczenia firmy w sojuszach (o 1 sojusz) przyczynia się do osiągnięcia przez nią określonych (takich samych) dodatknych efektów uczenia się w zakresie zarządzania sojuszami²⁰ (zależność liniowa). Uzyskany wynik jest zatem zbliżony z przebiegiem modelowego (idealnego) wzrostu poziomu wiedzy i kompetencji w zarządzaniu sojuszami (rys. 3).

3. Wielkość efektów uczenia się, będących wynikiem jednostkowego wzrostu doświadczenia firmy, zależy od przedmiotu działania sojuszu. Największe efekty osiągają sojusze B+R, znacznie mniejsze – sojusze produkcyjne²¹. W przypadku so-

¹⁷ Przez określenie „ponadnormalny” rozumie się przyrost spowodowany określonym zdarzeniem (tutaj: zapowiedzią firmy o wejściu w nowy sojusz). Jest on mierzony jako różnica między rzeczywistą wartością akcji po zajściu analizowanego zdarzenia a oczekiwaną wartością akcji obliczoną na podstawie danych historycznych z pewnego okresu poprzedzającego to zdarzenie (bez uwzględnienia samego zdarzenia). Opis modeli wykorzystywanych do obliczenia „ponadnormalnych” przyrostów wartości akcji (lub „ponadnormalnych” zysków giełdowych) można znaleźć m.in. w pracach [Kale, Dyer, Singh 2002, s. 755; Sanchez-Lorda 2006, s. 645-646].

¹⁸ Miara ta jest oparta na reakcji rynku kapitałowego i jest dość powszechnie stosowana w praktyce w podobnych badaniach.

¹⁹ Autorzy używają pojęcia: „unobserved capabilities of firms in managing joint ventures” [Anand, Khanna 2000, s. 308].

²⁰ Wzrost doświadczenia o 1 sojusz przyczyniał się do zwiększenia „ponadnormalnego” przyrostu PPWA o ok. 42,3 mln \$, gdy uwzględniono działanie obu czynników z punktu 1, oraz o ok. 56,78 mln \$, gdy pierwszy czynnik (AC) „izolowano”. Podane wartości są statystycznie istotne na poziomie 0,01.

²¹ W przypadku sojuszy B+R wzrost doświadczenia o 1 sojusz przyczyniał się do zwiększenia „ponadnormalnego” przyrostu PPWA o ok. 291,8 mln \$, natomiast w przypadku sojuszy produkcyjnych – o 87,9 mln \$. Są to zatem także zależności liniowe.

juszy prowadzących działalność marketingową uzyskano przeciwnieintuicyjny wynik: nie stwierdzono żadnego statystycznie istotnego związku.

W badaniach dotyczących drugiej grupy sojuszy, tj. kontraktów licencyjnych (KL), uzyskano taki sam nieoczekiwany wynik: badania nie wykazały żadnych (statystycznie istotnych) związków między doświadczeniem GAE firmy w sojuszach a efektami uczenia się przez nią zarządzania sojuszami. Dokładnie taki sam wynik uzyskali autorzy pracy [Hoang, Rothaermel 2005] w odniesieniu do firm farmaceutycznych²² (tab. 1, kolumna 3). Zbliżony wynik przedstawiono także w pracy [Gulati, Lavie, Singh 2009] (tab. 1, kolumna 4): okazało się, że ogólne doświadczenie GAE wywierało w badanych firmach nieistotny wpływ na efekty uczenia się zarządzania sojuszami²³. Wśród tych badań, w których stwierdzono istotny wpływ, należy wymienić badania opisane w pracy [Draulans, De Man, Volberda 2003] (tab. 1, kolumna 2) oraz część badań Hoang i Rothaermela odnoszącą się do firm biotechnologicznych. W obu badaniach wykazano, że zależność między ogólnym doświadczeniem GAE firm a sukcesem sojuszy (przyjętym za miarę uczenia się zarządzania sojuszami przez firmę) istnieje i ma charakter krzywej o malejących przyrostach. Oznacza to, że począwszy od pewnej wartości progowej z każdym dodatkowym, jednostkowym przyrostem doświadczenia firmy w sojuszach, efekty uczenia się są coraz mniejsze. Uzyskana zależność nie ma zatem charakteru liniowego, jak wynikało to z badań Annana i Khanny. Draulans i współautorzy ustalili ponadto, że „nasylenie” doświadczeniem zostaje osiągnięte, gdy liczba sojuszy, w których firma dotychczas działała, wynosi 6. Z kolei wyniki badań przedstawione w pracy [Hoang, Rothaermel 2005, s. 340] sugerują, że liczba ta jest znacznie większa i mieści się w przedziale 15-20²⁴.

Równie niejednoznaczne (rozbieżne) wyniki jak te opisane uzyskano w badaniach uwzględniających doświadczenia firm zdobyte w sojuszach z jednym, konkretnym partnerem (kierunek K1.2 badań). W badaniach przedstawionych w pracy [Hoang, Rothaermel 2005, s. 340] udowodniono, że ze wzrostem doświadczenia (PAE) sukces sojuszy – traktowany jako miara uczenia się zarządzania sojuszami przez firmę – staje się coraz mniej prawdopodobny²⁵. Przeciwny wynik uzyskano w jednej z najnowszych publikacji [Gulati, Lavie, Singh 2009]. Okazało się, że im doświadczenia PAE są większe, tym większe są efekty uczenia się zarządzania sojuszami przez firmę.

²² Zupełnie inny wynik uzyskano w odniesieniu do firm biotechnologicznych.

²³ Autorzy wszystkich wymienionych badań komentują uzyskane przez siebie wyniki i na podstawie teorii uczenia się organizacyjnego (uwzględniając przyjęte przez siebie kryteria badawcze oraz charakterystykę próbki badawczej) wskazują na przesłanki wyjaśniające słuszność tych wyników, a przynajmniej zmniejszające niektóre wątpliwości.

²⁴ Porównując te wyniki, należy wziąć pod uwagę, że w obu badaniach kryteria zarówno doboru obiektu badań (rodzaj sojuszy), jak i pomiaru zmiennych zależnych różniły się (tab. 1).

²⁵ Jest to najmniej oczekiwany wynik ze wszystkich opisanych w tej pracy.

4. Uwagi końcowe

We współczesnej gospodarce sojusze kooperacyjne stały się jedną z najbardziej rozpowszechnionych form organizacyjnych i jednym z głównych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie ponad połowa sojuszy kończy się niepowodzeniem. Próbą poprawy tej sytuacji jest nowe spojrzenie na zarządzanie sojuszami kooperacyjnymi – spojrzenie z perspektywy wiedzy w nowym, bardzo młodym (liczącym kilka lat) kierunku badań, w którym uwagę skoncentrowano nie na sojuszu, lecz na firmie uczestniczącej w sojuszu, a w szczególności na problematyce uczenia się przez tę firmę zarządzania sojuszami kooperacyjnymi. Jeden z aspektów uczenia się, a mianowicie uczenie się poprzez doświadczenie, omówiono w niniejszym artykule, prezentując wyniki wybranych badań empirycznych z tego zakresu przeprowadzonych przez kilku różnych autorów. Wyniki te nie zawsze są ze sobą zbieżne, a czasami są nawet przeciwne. Główną przyczyną tych rozbieżności są niejednolite założenia dotyczące przeprowadzonych badań (różne próbki badawcze, niejednakowe miary zarówno zmiennych niezależnych, jak i zależnych, tab. 1). Różnorodność założeń jest głównym słabym punktem dotychczas zrealizowanych badań empirycznych. Można ją potraktować jako jeden z najważniejszych mankamentów nowego kierunku badań. Aby ten obiecujący kierunek mógł się w przyszłości prężnie rozwijać, niezbędne jest nie tylko ujednoczenie badań, lecz także znaczne zwiększenie ich liczby.

Literatura

“Alliance Analyst”, November 25, 1996.

Anand B., Khanna T., *Do firms learn to create value? The case of alliances*, “Strategic Management Journal” 2000, 21, s. 295-315.

Bitran I., Bitran J., Conn S., Nagel A., Nicholls H., *SMART: system for development, management and support of strategic alliances*, “Int. J. Produc.” 2002.

Contractor F., Lorange P., *The growth of alliances in the knowledge-based economy*, “International Business Review” 2002, 11, s. 485-502.

De Man A., *Alliance capability: a comparison of the alliance strength of European and American companies*, “European Management Journal” 2005, vol. 23, no 3, s. 315-323.

De Man A., *The future of alliance capability: towards a basic necessity for firm survival?*, [w:] A. De Man, G. Duysters, A. Vasudevan (red.), *The Allied Enterprise: Global Strategies for Cooperate Collaboration*, Imperial College Press, Singapore 2001, s. 65-71.

Douma M.U., Bilderbeek J., Idenburg J.P., Looise J.K., *Strategic alliances. managing the dynamics of fit*, “Long Range Planning” 2000, 33, s. 579-598.

Draulans J., De Man A., Volberda H., *Alliantievaardigheid: Een bron van concurrentievoordeel (Alliance capabilities: a source of competitive advantage)*, “Holland/Belgium Management Review” 1999, 63, s. 52-59.

Draulans J., De Man A., Volberda H., *Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance*, “Long Range Planning” 2003, 36, s. 151-166.

Dyer J.H., Kale P., Singh H., *How to make strategic alliances work*, “MIT Sloan Management Review” 2001, s. 37-43.

Ernst D., *Envisioning collaboration*, [w:] J. Bamford, B. Gomes-Casseres, M. Robinson (red.), *Mastering Alliance Strategies*, Jossey-Bass, San Francisco 2003, s. 19-29.

- Gulati R., Lavie D., Singh H., *The nature of partnering experience and the gains from alliances*, "Strategic Management Journal" 2009, 30, s. 1213-1233.
- Harbison J., Pekar J., Viscio A., Moloney D., *The Alliance Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium*, Booz, Allen&Hamilton, 2000.
- Heimeriks K., Duysters G., Vanhaverbeke W., *Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios*, "Strategic Organization" 2007, vol. 5(4), s. 373-408.
- Hoang H., Rothaermel F., *The effect of general and partner specific alliance experience on joint R&D project performance*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, no 2, s. 332-345.
- Hughes J., Weiss J., *Simple Rules for Making Alliances Work*, Harvard, 2007.
- 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, 23, s. 747-767.
- Kale P., Singh H., *Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*, "Strategic Management Journal" 2007, 28, s. 981-1000.
- Kale P., Singh H., *Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?*, "Academy of Management Perspectives", August 2009, s. 45-62.
- Kern M., *Planspiele im Internet: Netzbasierte Lernarrangements zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kompetenz*, Deutscher Universitäts-Verlag, 2003.
- Kolb D., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- Lunnan R., Haugland S., *Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis*, "Strategic Management Journal" 2008, 29, s. 545-556.
- Pangarkar N., *Do firms learn from alliance terminations? An empirical examination*, "Journal of Management Studies" 2009, 46, 6, s. 982-1004.
- PartnerAlliance, http://www.partneralliances.com/strategic_alliances.html, 18.09.2009.
- Rzońca W., Brol M., *Systemy zarządzania portfelami sojuszy – potrzeba zmian*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Rzońca W., *Centrum kompetencyjne w zarządzaniu sojuszami kooperacyjnymi*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 1, s. 7-10.
- Sanchez-Lorda P., *Stock market response to acquisitions and alliances in the european telecom industry: an information asymmetry perspective*, "ETRI Journal" 2006, vol. 28, no 5.
- Yasuda H., Iijima J., *Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry*, "Technovation" 2005, 25, s. 513-521.

MANAGEMENT OF COOPERATION ALLIANCES – A VIEW FROM KNOWLEDGE PERSPECTIVE

Summary: In the paper attention is paid to the rapid development, enormous dissemination as well as to the great importance of cooperation alliances in the present day economy on one side and to the large number of failures of alliances on the other. Furthermore one of the newest research directions dealing with the problems of alliance management – representing a view from the knowledge perspective – is pointed out and the premises of its development are characterized. Moreover, the main research fields within this direction are characterized as well as chosen results of empirical investigations into some of these fields are presented. To the end of the paper the lack of comprehensive empirical studies dealing with the problems of alliance management is pointed out and the shortages of these studies are indicated. They are mainly caused by the use of various criteria for the selection of alliances to be studied and various measures used by the research for the measurement of the analyzed (observed) variables.