



Naukowy Portal Internetowy

A Portal for Professional
and Scientific Information.

A Marketplace of Ideas
and Examples of Strategic Management

www.zarzadzanie.net.pl

Bartosz Boćko

Rozwiązania strukturalne w aliansach strategicznych opartych o wiedzę

Structural Solutions in Knowledge Based Strategic Alliances

COPYRIGHT

© Bartosz Boćko 2005 – 2010 Naukowy Portal Internetowy. A Portal for Professional and Scientific Information

ACKNOWLEDGMENT

This work prepared by Bartosz Boćko for www.zarzadzanie.net.pl

DISCLAIMER

The information is provided for informational, scientific, or educational purposes only. It is not intended to present the only, or necessarily best methods or procedures discussed in the Portal www.zarzadzanie.net.pl, but rather is intended to represent and statement, approach or opinion of the author(s) which may be helpful to others who face similar problems or business cases. This document may change without notice.

Wprowadzenie

Alians strategiczny, to odpowiedź na zadanie – znajdź szybka i elastyczną metodę dostępu do zasobów, których nie posiadasz i umiejętności, które są w posiadaniu innej organizacjiⁱ. Obecnie każde z 500 największych globalnych przedsiębiorstw zawiera średnio 60 aliansów strategicznych. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami przez firmę McKinsey & Co alianse strategiczne stają się coraz bardziej kompleksoweⁱⁱ. Dlatego aby zrozumieć istotę porozumień należy zapoznać się ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstw.

Struktura organizacji to jej kształt przejawiający się w tym, jak współpracują ze sobą działy, departamenty, funkcje i osoby. Struktura organizacji ujawnia pionowe zależności operacyjne i połączenia pionowe, które mogą być przedstawione na schemacie organizacjiⁱⁱⁱ. Określa ona całość funkcji i relacji formalnie określających misje, jakie każda jednostka organizacyjna ma do spełnienia, oraz sposoby współpracy pomiędzy tymi jednostkami^{iv}.

W kontekście zarządzania wiedzą struktura ma znaczący wpływ na pozyskiwanie, tworzenie, magazynowanie, transferowanie i ochronę wiedzy. M.J. Stankiewicz wyodrębnił następujące czynniki o charakterze strukturalnym mające wpływ na proces zarządzania wiedzą^v:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- elastyczność struktury organizacyjnej,
- liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej,
- stopień formalizacji organizacji,
- stopień centralizacji zarządzania,
- odchudzenie struktury i wynikający stąd duży zakres obowiązków na stanowiskach pracy.

Według badań przeprowadzonych pod kierunkiem M.J. Stankiewicza wśród polskich przedsiębiorstw najbardziej hamujący wpływ na transferowanie i dyfuzję wiedzy w ankietowanych przedsiębiorstwach ma odchudzenie struktury i wynikający stąd duży zakres obowiązków na stanowiskach pracy oraz liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej^{vi}. Wpływ znikomo hamujący wywiera również stopień formalizacji organizacji oraz stopień centralizacji zarządzania. Na transfer i dyfuzję wiedzy znikomo stymulująco wpływa elastyczna struktura organizacyjna. W tych samych badaniach wykazano, że magazynowanie i utrwalanie wiedzy w polskich przedsiębiorstwach jest ograniczane (hamowane) z uwagi na znaczące odchudzenie struktury, sformalizowanie organizacji oraz stopień centralizacji

zarządzania. Podobne oceny pojawiły się w przypadku pozyskiwania i rozwijania wiedzy. Weryfikacja, aktualizacja i ochrona wiedzy są stymulowane poprzez elastyczne struktury przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa i jego stopień sformalizowania. Hamująco na te ostatnie wpływa odchudzenie struktury i związane z nim zwiększenie zakresu obowiązków poszczególnych pracowników.

Obserwując strukturę danej firmy w zakresie zmian jakie następują po nawiązaniu przez daną jednostkę porozumienia o charakterze aliansu strategicznego można zauważyć, że część firm powołuje nowe stanowisko – menadżera ds. aliansu, lub jak w przypadku farmaceutycznej firmy Eli Lilly mamy do czynienia z dyrektorem wykonawczym ds. zarządzania aliansem, który kieruje działem specjalistów ds. aliansu^{vii}. Firma przeszła transformację i jest najlepszym przykładem tego, w jaki sposób ściśle scentralizowana organizacja z biurem zarządu w jednym mieście - Indianapolis w Stanach Zjednoczonych Ameryki zmieniła swoją strukturę zgodnie z nową strategią działania poprzez aliansy strategiczne. Eli Lilly posiada silnie zdefiniowane partnerstwo, a w swoim motto działania podaje: *udowodniliśmy historycznie i udowadniamy obecnie poprzez realizację strategii, że pracując razem możemy odkrywać, rozwijać i dostarczać innowacyjne terapie farmaceutyczne, które pozwalają ludziom żyć dłużej, zdrowiej, aktywniej*^{viii}. Firma Eli Lilly rozwinęła działalność w zakresie aliansów strategicznych przechodząc od struktury całkowicie zintegrowanej i samodzielnej firmy farmaceutycznej do całkowicie zintegrowanej sieci farmaceutycznej (FIPCO *fully integrated pharmaceutical company*). Zintegrowana sieć farmaceutyczna nosi nazwę FIPNet (*fully integrated pharmaceutical network*), przyspiesza wprowadzanie innowacji, produktów na rynek, umożliwia redukować koszty, zarządzać ryzykiem, poprawia produktywność. Przykładami takich porozumień w ramach firmy Eli Lilly są:

- wspólny rozwój produktu,
- licencjonowanie,
- wspólne promocje, wspólny marketing,
- współpraca w zakresie badań i rozwoju,
- współpraca z placówkami naukowymi.

W celu uzyskiwania najlepszych rezultatów z zawartych porozumień jak również aby identyfikować nowe możliwości zawierania aliansów strategicznych firma utworzyła następujące struktury wspierające:

- Zewnętrzna Grupa Światowych Badań i Rozwoju GER&D (*Global External Research and Development*),
- Korporacyjna Grupa ds. Rozwoju Domeny Biznesu CBD (*Corporate Business Development*),
- Grupa Finansów Korporacyjnych i Bankowości Inwestycyjnej CFIB (*Corporate Finance - Investments Banking*),
- Biuro Zarządzania Aliansem OAM (*Office of Alliance Management*).

Każda z wymienionych komórek zajmuje się wspieraniem działania korporacji w zakresie porozumień zewnętrznych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w aliansie strategicznym

Rozwój zainteresowania firm zawieraniem skutecznych porozumień o charakterze aliansu strategicznego jest widoczny również wśród firm zajmujących się pośrednictwem pracy i wyszukiwaniem odpowiednich pracowników na stanowisko menadżera ds. aliansów strategicznych. Poniżej zostały wybrane charakterystyczne portale Internetowe:

- <http://www.executivesontheweb.com> (ogłoszenia z Wielkiej Brytanii),
- <http://www.bayt.com> (ogłoszenia ze Środkowego Wschodu),
- <http://executive.seek.com.au> (ogłoszenia z Australii, Nowej Zelandii, Chin, Hongkongu).
- <http://online.wsj.com/public/page/news-career-jobs.html> (ogłoszenia ze Stanów Zjednoczonych Ameryki)
- <http://www.pracuj.pl/> (oferty z Polski).

Analizując ogłoszenia o pracę można zwrócić uwagę na takie elementy jak:

- dział do którego przynależy stanowisko,
- osoby do których składa bezpośrednio raporty z wykonywanych zadań,
- zakres obowiązków (ogólny i szczegółowy).

Dla zobrazowania stanowiska menadżera ds. aliansu można posłużyć się przykładem firmy nowych technologii (software) Morgan Reynolds z siedzibą w Wielkiej Brytanii^{ix}. W ogłoszeniu można było zauważyć że: osoba na stanowisku menadżera ds. aliansu bezpośrednio podlega dyrektorowi ds. sprzedaży i pośrednio starszemu wiceprezesowi ds. rozwoju rynku i rozwiązań strategicznych. Menadżer ds. aliansów należy i równocześnie wspiera dział rozwoju rynku obejmując sprawy związane z rozwiązaniami biznesowymi, aliansami w skali światowej, regionalnej i lokalnej. Zakres obowiązków ogólnych na tym stanowisku jest następujący:

- pozyskiwanie nowych strategicznych klientów,
- wzrost sprzedaży oprogramowania w ramach aliansów strategicznych
- budowanie relacji poprzez regularną komunikację z partnerami globalnymi, regionalnymi, lokalnymi.

W zakresie obowiązków szczegółowych:

- analiza, koordynacja kontaktów z klientami w zakresie relacji, w celu zapewnienia komunikacji pomiędzy działem handlowym a partnerami,
- analiza, wyszukiwanie nowych rozwiązań biznesowych w ramach zawartych aliansów (wertykalnych i horyzontalnych) dla zapewnienia przewagi rynkowej,
- cotygodniowa analiza postępów prac,
- cokwartalna analiza przychodów w ramach wszystkich zawartych aliansów strategicznych w celu określania poziomu sprzedaży produktów, wprowadzonych nowych rozwiązań biznesowych,
- cotygodniowe konferencje telefoniczne ze wszystkimi partnerami zawartych aliansów,
- zarządzanie działalnością sponsorską w zakresie egzekwowania od partnerów aliansu współpracy przy wspólnych wydarzeniach,
- rozwijanie relacji z partnerami na poziomie stanowiska dyrektora zarządzającego,
- negocjowanie kontraktów.

Tak skonstruowany zakres obowiązków przyczynia się do rozwoju relacji z poszczególnymi członkami aliansu strategicznego zawartego przez daną firmę. Na polskich stronach Internetu w okresie 01.09.2008 – 10.11.2008 było wyłącznie jedno ogłoszenie firmy PGNiG na stanowisko specjalisty ds. analiz strategicznych, którego jednym z obowiązków jest udział w przygotowaniu koncepcji aliansów i fuzji z partnerami innych branż. Może to świadczyć to o tym, że Polska jest na początku rozwoju tego typu powiązań i brak jest jeszcze zapotrzebowania na takich specjalistów.

Dalsza analiza przedmiotu w zakresie rozwiązań strukturalnych dotyczy roli jaką mają odegrać pracownicy związani w proces w zależności od typu aliansu strategicznego.

Tabela 1. Rola menadżerów w aliansach strategicznych

TYP ALIANSU / ROLA MENADŻERÓW	USTALENIE STRATEGII	UZYSKANIE SYNERGII	ALOKACJA ZASOBÓW	WIELOPUNKTOWA KONKURENCYJNA KOORDYNACJA
Uzyskanie konkurencyjności	TAK			
Racjonalizacja	TAK	TAK		
Zmiana	TAK	TAK	TAK	
Nowa działalność	TAK	TAK	TAK	TAK

Źródło: [M.Y.Yoshino, U.S. Rangan, *Strategic Alliances*, Harvard Business Press, Boston 1995, s. 8.]

Dane prezentowane w tab. 1 wykazują, na cztery grupy aliansów zgodnie z podejściem M.Y Yoshino i U.S. Ragana. Według tego podziału największe zaangażowanie w procesie tworzenia i realizowania porozumienia powinno występować w przypadku zawiązywania aliansu strategicznego, który ma na celu utworzenie nowej działalności.

W przypadku aliansu mającego na celu zmianę, skupienie uwagi zarządu firm i osób zarządzających powinno być nakierowane na sprawy finansowe, strategię firmy i synergii. Nacisk jaki powinni położyć menadżerowie aliansu nakierowanego na racjonalizację to:

- ścisła kontrola w celu poprawy efektywności działania,
- relacje pomiędzy obiema firmami w celu poprawy relacji pomiędzy nimi,
- eksplorowanie dziedziny działalności zgodnej z przyjętą strategią.

Uzyskiwanie konkurencyjności to zadanie podstawowe dla kadry zarządzającej w zakresie strategii i ma ono pierwszeństwo w stosunku do pozostałych wcześniej wymienionych. Jest to warunek konieczny do spełnienia przez firmę, aby mogła się ona dalej rozwijać na rynku.

Struktura może w zdecydowany sposób ułatwiać bądź ograniczać (hamować) rozwój porozumienia. Według badań J.H. Dyer, P. Kale, P. Singh przedsiębiorstwa, które posiadają funkcję menadżera ds. aliansu osiągają o 25% większy wskaźnik odniesionego sukcesu niż firmy, które nie posiadają takiej funkcji. Czynnikiem sukcesu zawartego porozumienia jest powołanie osoby na stanowisko menadżera ds. aliansu, lub innego, którego zadaniem jest koordynacja zachodzących w organizacjach procesach. Takim stanowiskiem jest menadżer ds. aliansu, dyrektor ds. rozwoju z odpowiednimi kompetencjami lub dyrektor ds. aliansu. Osoby bezpośrednio odpowiedzialne za proces wpływają na przebieg zleconych prac w

alianście, współdziałają z firmami tworzącymi alians, informując na bieżąco zainteresowane strony.

PRZYPISY

ⁱ J..H. Dyer, P. Kale, H. Sing, *How To make strategic alliance work*, MIT Sloan Management Review vol. 42, nr 4, 2001, s.5.

ⁱⁱ M.D. Lam, *Biotech+ Pharma Why Alliances Fail*, Pharmaceutical Executive, June 2004, s. 1.

ⁱⁱⁱ Słownik Pojęć Ekonomicznych 2007, s. 111.

^{iv} Strategor: Zarządzanie Firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999, 593.

^v Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Tonik, Toruń 2007, s.255

^{vi} Stankiewicz M.J., op. cit. s. 257

^{vii} M.D. Lam, op. cit., s.

^{viii} <http://www.lilly.com/about/partnerships>, 19.10.2008

^{ix} <http://www.growthbusiness.co.uk>, 20.09.2008