

Grażyna Aniszewska

Szkoła Główna Handlowa

ROLA TOŻSAMOŚCI W ALIANSACH STRATEGICZNYCH

1. Wstęp

Motywy strategiczne decyzji o współpracy i połączeniu sił przedsiębiorstw mogą być związane bądź z chęcią zwiększenia dominacji na rynku i pozyskania nowych zasobów (np. technologii), bądź z chęcią zwiększenia barier wejścia lub koniecznością sprostania konkurencji globalnej, bądź z przegrupowaniem zasobów i racjonalizacją działań, co prowadzi do poszukiwania efektu synergii we współpracy z inną firmą.

Łączenie podmiotów gospodarczych zwykle wykracza poza kwestie ekonomiczne, nie wszystkie informacje daje się przedstawić w sposób zagregowany i skwantyfikowany. Wiele istotnych kwestii nie mieści się w tak przygotowanych dokumentach. Sukces połączenia zależy także od umiejętności dopasowania tożsamości organizacji i zbudowania spójnego systemu organizacyjnego. Celem referatu jest zatem przedstawienie roli tożsamości w procesie łączenia firm – jako mechanizmu wspierającego lub hamującego zmiany.

Część firm stara się osiągać swoje cele strategiczne dzięki aliansom strategicznym [19]. Alianse mogą przybierać różne postaci, od prostych umów dotyczących dostaw, zakupu, marketingu, usług technicznych, poprzez umowy o zarządzanie, licencje na *know-how*, patent, technologię, aż do współpracy franchisingowej i *joint ventures*. Zwłaszcza ta ostatnia forma aliansu wymaga dokładniejszego omówienia, ponieważ jest zbliżona do fuzji.

Joint ventures dzielą się na wymagające i nie wymagające zaangażowania kapitałowego. W pierwszym przypadku podmioty posiadające osobowość prawną inwestują w przedsięwzięcie i uczestniczą w zarządzaniu nim. Przedsięwzięcie ma formę odrębnej jednostki. Może ono zostać stworzone przez przeniesienie lub połączenie niektórych dotychczasowych rodzajów działalności firm wchodzących w jego skład lub jako podstawa dla nowej działalności. Czasami towarzyszy temu

wymiana akcji, co pomaga zagwarantować zaangażowanie obu stron w osiąganie wyznaczonych celów.

W przypadku *joint venture* nie wymagającego zaangażowania kapitału nie dochodzi do powstania odrębnej jednostki. Niemniej jednak nawet tutaj granica między współpracą dotyczącą określonej sfery działalności a kartelem pozostaje niewyraźna. Dlatego też część firm decyduje się na alians strategiczny, w rzeczywistości dokonując fuzji lub przejęcia innej organizacji. Powody takiego postępowania są różne:

- finansowe – np. niechęć do przejmowania zadłużenia,
- propagandowe – np. łatwiej jest odpierać zarzuty o tworzenie monopolu,
- społeczne – pracownicy (a zwłaszcza członkowie związków zawodowych)

łatwiej przyjmują informacje o aliansie niż o przejęciu czy fuzji, ponieważ ta forma współpracy kojarzy się z możliwością zachowania *status quo* i z partnerstwem.

W praktyce większość *joint ventures* kończy się wykupieniem słabszego wspólnika przez silniejszego, nawet jeśli nie było to zadeklarowane wcześniej. Po prostu silniejszy inwestor stara się wykorzystać nadarzające się okazje.

Powyższe rozróżnienie form łączenia się firm jest istotne m.in. w momencie badania reakcji rynku na informacje o transakcjach dokonywanych między firmami. Zauważono, że ogłoszenie transakcji natychmiast wpływa na zmianę kursu akcji łączących się partnerów.

Badacze są zgodni, że w ramach wybranej strategii rynek woli jedno rodzaje transakcji od innych, ale wyniki badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi – jakie. Z jednej strony H. Bieshaar, J. Knight i A. Van Wassenauer [1] dowodzą, że największą wartość rynkową kreują przejęcia (średnio o ok. 2,65%). Fuzje nie mają tak jednoznacznego wpływu na kurs akcji (ok. 0,26%). W przypadku *joint ventures* i innych aliansów strategicznych tendencja jest odwrotna – ogłoszenie transakcji wpływa negatywnie na kurs akcji (spadek o ok. 3,10%). Jednocześnie autorzy tłumaczą taką reakcję rynku jasnym podziałem ról oraz mechanizmem kontroli w przypadku przejęć. Alianse strategiczne nie są tak przejrzyste pod względem kontroli, co więcej – istnieje wiele opcji strategicznych współpracy między partnerami, być może więc inwestorzy odczytują tego rodzaju transakcje jako próbę sił między nimi.

Z drugiej strony, D. Ernst i T. Halevy [4] uważają, że w pewnych sytuacjach rynek bardziej woli informacje o aliansach strategicznych od informacji o fuzjach i przejęciach. Lepiej reaguje na nie w branżach szybko się rozwijających i niepewnych (np. branża elektroniczna, mass media, *software*). Autorzy tłumaczą, że alianse stają się zjawiskiem pozwalającym zredukować ryzyko działania, więc zwłaszcza w niepewnych branżach są one postrzegane pozytywnie. Ponadto, są częściej postrzegane jako transakcje typu „wygrana – wygrana” lub „przegrana – przegrana”, podczas gdy przejęcia i fuzje *de facto* przynoszą zyski tylko jednemu z partnerów.

Z badań wynika zatem, że firmy mogą do pewnego stopnia zwiększać swoje szanse na dobrą reakcję rynku, ale też reakcja ta może stać się przyczyną nieuza-

sadnionego optymizmu co do efektów transakcji. Trzeba bowiem pamiętać, że dotyczy ona momentu ogłoszenia transakcji i nie uwzględnia rezultatów w przyszłości, nie może więc być prognozą sukcesu lub porażki.

Jednocześnie firmy, decydując się na zaanonsowanie swoich planów, wchodzą tym samym w etap destabilizacji i chaosu. Zagrożeniem stają się dla nich chociażby próby podkupienia pracowników przez konkurentów. Ponadto, nawet jeśli proces aliansu nie jest traktowany jak najazd na niezależną organizację, to i tak towarzyszy mu pewna forma kontestacji wobec obcych. Często też, zwłaszcza w przypadku daleko posuniętej integracji, pogłębia to spadek wydajności pracy.

2. Istota tożsamości

Pojęcie tożsamości zazębia się z innymi pojęciami (np. wizerunku, kultury organizacyjnej czy unikatowości), a czasami wręcz jest traktowane jak ich synonim. Sytuację utrudnia to, że co do definicji pozostałych pojęć nie ma również zgodności teoretyków (por. [6; 14; 24]).

Według niektórych autorów kultura organizacyjna jest jednym z elementów lub formą tożsamości korporacji [9; 12; 15; 17; 22; 24]. Inni stoją na stanowisku, że jest ona instrumentem oferującym pracownikom tożsamość i poczucie przynależności. Wymiar tej ostatniej jest z kolei unikatowość. Tożsamość wynika bowiem z porównań z innymi, a więc wymaga świadomości siebie i atrybutów odróżniających [18]. To drugie podejście przyjęto jako podstawę do dalszych rozważań.

Wizerunek jest sposobem, w jaki otoczenie postrzega organizację. W tym sensie może być miarą wyrazistości tożsamości organizacji. Autorzy podkreślają, że wizerunek jest konsekwencją opinii, jest zjawiskiem fragmentarycznym, pochodzącym z otoczenia, mozaiką elementów [11; 16; 23]. Tymczasem tożsamość uwzględnia podstawowe wartości, filozofię i misję, charakterystyczne sposoby działania firmy. Ten zespół charakterystyk daje organizacji poczucie ciągłości, spójności i niepowtarzalności.

Proces budowania tożsamości odbywa się przez znajdowanie odpowiedzi na pytania: jacy jesteśmy? co stanowi o naszej odrębności? Przez poszukiwanie atrybutów wyróżniających organizacja akcentuje swoje podobieństwo do określonych kategorii firm, a dystansuje się od innych. Przyjęto zatem, że tożsamość jest zespołem cech odróżniających daną firmę od konkurentów, świadomą manifestacją filozofii firmy przez artefakty fizyczne, komunikację i zachowania.

Elementy wizualne stanowią formę przekazania tożsamości przedsiębiorstwa, łatwy do odczytania dla pracowników i otoczenia obraz firmy. Wyrazistość znaku firmowego, aranżacji przestrzeni jest próbą przekazania silnego ładunku emocjonalnego i budowania sympatii dla organizacji. Dzięki elementom wizualnym klienci i pracownicy odkodowują charakterystyczne cechy firmy.

Komunikacja, jeżeli ma przekazywać tożsamość organizacji, musi być spójna, niesprzeczna w komunikatach kierowanych na zewnątrz i do wewnątrz organizacji. Dlatego też istotnym narzędziem komunikacji jest m.in. misja, PR, reklama czy sponsoring.

Najważniejszym instrumentem oddziaływania organizacji i zaznaczania własnej tożsamości ciągle pozostają zachowania i postawy. Odnoszą się one zarówno do kształtowania relacji wewnątrz firmy, jak i do otoczenia (bliższego i dalszego). W odniesieniu do wnętrza organizacji jest to charakter relacji między pracownikami, sposób podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów czy poziom zaufania. Pracownicy kształtują swoje zachowania, odczytując cechy wyróżniające na podstawie np. kryteriów określających selekcję kandydatów do pracy, awansów, polityki płac. W odniesieniu do otoczenia kształtowanie postaw i zachowań wspomagają m.in. jednolita polityka wobec partnerów rynkowych, polityka cenowa, sposób prowadzenia negocjacji (otwartość, uczciwość), rodzaj usług posprzedażowych, sposób traktowania akcjonariuszy (polityka wypłaty dywidend), postawy wobec otoczenia dalszego (państwa, środowiska, opinii publicznej).

Zwłaszcza postawy i zachowania stanowią element weryfikacji deklaracji. Klienci i pracownicy oceniają organizację na podstawie jej rzeczywistych działań, a nie na podstawie deklaracji. Ograniczenie kształtowania tożsamości do działań symbolicznych (np. ubiory, wybór miejsca spotkań lub posiedzeń) nie przynosi pożądanego efektu. Działania takie mają duże znaczenie jako element wspierający intencje i faktyczne działania, ale nie mogą istnieć samodzielnie. I o ile w przypadku różnic między komunikacją werbalną a niewerbalną jako prawdziwe odczytuje się sygnały niewerbalne, o tyle w przypadku rozdzwienku między symbolami i artefaktami a działaniem za naprawdę odzwierciedlające intencje pracownicy są skłonni uważać codzienne zachowania.

3. Tożsamość a alianse

Alianse strategiczne dotyczące tylko części działalności firm zakładają sporą ich niezależność i autonomię. Sytuacja zmienia się, gdy następuje takie połączenie dotychczasowej działalności partnerów, które wymusza ścisłą współpracę i zmianę atrybutów wyróżniających co najmniej jednego z nich. Dlatego też waga problemów związanych z tożsamością wzrasta wraz ze stopniem integracji i współpracy partnerów.

Jak twierdzą P. Haspeslagh i D. Jemison [7], istnieje zależność między potrzebą współzależności strategicznej łączących się firm a zależnością organizacyjną. To strategia wyznacza ramy strukturalne dla działań organizacji i stopień integracji.

Niski stopień integracji firm oznacza ograniczenie się do kontroli na poziomie finansów i koordynacji działań po stronie marketingu [7; 20]. Ten rodzaj współpracy gwarantuje stosunkowo szybkie zyski generowane po stronie przychodów, po-

zwala na poszerzanie sieci partnerów oraz na promowanie wspólnej marki. Poza tym firmy działają niezależnie.

Drugi poziom współpracy stanowi silna współpraca na poziomie strategii. W transakcji firmy starają się chronić własną specyfikę tam, gdzie integracja mogłaby przynieść obniżenie wartości, ściśle ze sobą współpracując. Nie dzielą się zasobami operacyjnymi, ale następuje transfer zdolności strategicznych, partnerzy dzielą się kompetencjami i odpowiedzialnością. Jednocześnie otwierają się możliwości korzystania z efektu skali i siła nabywcza aliansu.

Najwyższym stopniem współpracy w aliansie jest integracja kapitałowa. Zasoby operacyjne zostają połączone w celu uniknięcia ich powielania. Zwiększa się kontrola, ale i przewaga kosztowa aliansu. Zarządzanie odbywa się tak, jak zarządzanie pojedynczym przedsiębiorstwem. W praktyce oznacza to fuzję, chociaż ze względów wymienionych powyżej unika się innych form integracji [20; 10].

Badania pokazują, że wyższy stopień współpracy w aliansie pozwala na szybszą obniżkę kosztów. Jednocześnie jednak zwiększa się znaczenie tożsamości jako mechanizmu wspierającego lub hamującego zmiany.

Waga tożsamości będzie zależała od sposobu realizacji przewagi konkurencyjnej. Tożsamość jest ważna jako mechanizm kształtujący sposób myślenia i zachowania pracowników, a przez to umożliwiający sprawną realizację strategii. Trudno jest organizacji realizować np. kosztową przewagę konkurencyjną, jeśli pracownicy nie są przyzwyczajeni do myślenia o problemach firmy w kategoriach redukcji kosztów, czy przewagę opartą na unikatowości postrzeganej przez klienta, jeśli pracownicy nie łączą atrybutów wyróżniających firmy z „etosem” klienta. Silna tożsamość i świadomość siebie w organizacji powodują, że pewne sposoby myślenia i działania uznaje się w firmie za oczywiste i prawidłowe.

Ponadto, tożsamość ma bezpośrednie znaczenie tam, gdzie wspomniana już unikatowość jest wielowymiarowa. W przypadku przewagi rozproszonej – polegającej na optymalizacji zadań w przekroju całego łańcucha wartości – zwłaszcza jeśli odnosi się ona do architektury społecznej firmy, jej reputacji i aktywów niematerialnych, tożsamość stanowi element dostrzegany bezpośrednio przez klientów i decydujący o ich lojalności. Stanowi jednocześnie podstawę trudnej do imitacji dla konkurentów kombinacji działań.

Partnerskie firmy nie zawsze chcą się zmieniać. Na nastroje ma wpływ sytuacja sprzed podpisania umowy. Jeśli jest to kryzys lub brak zaufania do dotychczasowego kierownictwa, pracownicy chętnie poddają się nowej sytuacji. Bardziej przyjaźnie postrzegane są wtedy inwestycje, zmieniają się też potrzeby pracowników. Łatwiej zdają sobie oni sprawę z konieczności zmian i redefinicji atrybutów wyróżniających.

Z literatury psychologii i teorii zarządzania można wyodrębnić cztery sposoby reakcji na zagrożenie tożsamości [2; 3]:

- **redefinicja zagrożenia** – celem tej reakcji jest zmniejszenie znaczenia, istotności zagrożenia dla tożsamości jednostki; może to być osiągnięte przez odmienną interpretację informacji;
- **mobilizacja i próba obrony tożsamości** – metoda ta może polegać bądź na próbie zmiany warunków, w jakich znalazła się jednostka, bądź na częściowym odrzuceniu kilku mniej istotnych atrybutów konstytuujących tożsamość;
- **zmiana atrybutów konstytuujących tożsamość** – w tej sytuacji jednostka/organizacja nie może dłużej ignorować sygnałów otoczenia, jej rozumienie własnej tożsamości musi się zmienić jako wynik nowych informacji lub ich oceny; jest to notabene reakcja najtrudniejsza;
- **inercja** – oznacza brak jakichkolwiek działań, czyli życie z ciągłym zagrożeniem własnej tożsamości, niezdolność do zmian i brak konfrontacji tożsamości z zagrażającymi jej informacjami.

W momencie odczuwanego zagrożenia tożsamości przede wszystkim będzie dominowało uczucie, iż nie doceniono wagi wartości, na jakich opiera się tożsamość organizacji, albo że przeoczono (dotyczy to głównie klientów) kluczowe jej atrybuty. Konsekwencją tego może być chęć obronienia przede wszystkim tożsamości wewnętrznej. Będzie się to przejawiało w dążeniu do umocnienia kluczowych wartości w firmie przez lepszą ich afirmację wewnątrz organizacji. Ponadto, jeżeli z grupy atrybutów tożsamości uznawanych przez przedsiębiorstwo zagrożonych jest kilka, kadra kierownicza, chcąc uratować tożsamość, będzie podnosiła znaczenie atrybutów nie zagrożonych. Takie podejście może stać się rzeczywistą strategią wyjścia z kryzysu. Pozwala bowiem na wyodrębnienie prawdziwie mocnych stron organizacji i zbudowanie wokół nich zmian.

Inną reakcją może być usprawiedliwianie się. W rezultacie, aby obronić tożsamość i wytłumaczyć pozycję firmy, zmienia się punkt odniesienia lub zaczyna porównywać przedsiębiorstwo z innymi według innych kryteriów (np. takich, gdzie firma ma zdecydowanie lepszą pozycję). Selektywna kategoryzacja pełni jeszcze jedną funkcję w przedsiębiorstwie: odciąga uwagę członków organizacji od zagrożonych wartości. Taka reakcja jednak nie wystarcza, nie gwarantuje trwałej poprawy sytuacji.

Obrona przed zmianami nie następuje także w przypadku zaniku tożsamości. Dzieje się tak np. w sytuacji wcześniejszych częstych zmian właścicieli. Pracownicy zostają pozbawieni korzeni i nie mają czego bronić. Innymi słowy, nie ma wśród nich oporu wobec zmian, ale nie ma też zaangażowania czy wiary w trwałość reform. Taka postawa jest efektem utraty poczucia tożsamości i przynależności do określonej grupy oraz powtarzających się złych doświadczeń z przeszłości [13; 21].

Jednocześnie decyzja o rezygnacji z własnej tożsamości (zmiana atrybutów wyróżniających) jest właściwie decyzją jednorazową. Firma, która raz dokona takiego wyboru, nie ma praktycznie szans na powrót do poprzedniego stanu. Silniejsze związki wewnątrz aliansu zwiększają bariery wyjścia z niego. Ta tendencja jest tym

silniejsza, im bardziej tożsamość firmy opiera się na jej zakorzenieniu w społeczności lokalnej lub narodowej (np. linie lotnicze) [10]. Rezygnacja z własnej tożsamości i niezależności grozi trudnościami w realizacji własnych interesów partnerów.

Podstawowym problemem po podpisaniu umowy staje się zatem odpowiednie jej zakomunikowanie – sprzedanie decyzji podwładnym zarówno jednej, jak i drugiej organizacji, a więc dobór odpowiednich kanałów komunikacyjnych oraz powtarzanie, powtarzanie, powtarzanie... Należy przy tym pamiętać o niejednorodności oczekiwań różnych grup interesów i konieczności poznania tych rozbieżności. Poważnym dylematem staje się określenie, ile z tego, co jest dyskutowane za zamkniętymi drzwiami, powinno się przedostać do wiadomości pracowników oraz na ile mogą oni dyskutować o przyszłości firmy.

Integracja wymaga zatem połączenia odpowiednich działań strategicznych pozwalających na osiągnięcie nowo wyznaczonych celów, likwidację zagrożeń i utrzymanie dotychczasowej pozycji oraz zarządzania transformacyjnego, którego celem jest utrzymanie kontroli nad procesem i nagradzanie konstruktywnych zachowań. W tym ostatnim mieści się m.in. tworzenie nowych zespołów, nowych symboli i języka organizacji czy określenie dominującego stylu przywództwa.

Wybór drogi dostosowania zależy m.in. od podejścia (geocentrycznego, etnocentrycznego lub policentrycznego) oraz oceny akceptowalnego ryzyka związanego z integracją tożsamości. W przypadku inwestora etnocentrycznego np. integracja może się okazać ryzykiem nie do zaakceptowania, podczas gdy będzie to cel inwestora geocentrycznego.

Najważniejszym pytaniem, jakie powinny sobie zadać łączące się firmy, nie jest jednak pytanie o rodzaj transakcji i charakter różnic między organizacjami, ale o to, czy na skutek połączenia zwiększy się czy zmniejszy zakres swobody pracowników. Każde ograniczenie wolności będzie się wiązało z konfliktami i większym oporem wobec zmian. Wsparciem dla zmian w tożsamości jest też dominujący styl przywództwa – szczególnie nakierowanie na poszukiwanie wyzwań.

Literatura

- [1] Bieshaar H., Knight J., Van Wassenae A., *Deals That Create Value*, "McKinsey Quarterly" 2001 nr 1.
- [2] Braekwell G. (red.), *Threatened Identities*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1983.
- [3] Elsbach K., Kramer R., *Members Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings*, "Administrative Science Quarterly" 1996 nr 41.
- [4] Ernst D., Halevy T., *When to Think Alliance*, "The McKinsey Quarterly" 2000 nr 4.
- [5] Gersten M., Sødterberg A.M., Torp J.E. (red.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Walter de Gruyter, New York 1998.

- [6] Gordon G., *The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance*, [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, red. R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- [7] Haspeslagh P., Jemison D., *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, New York 1991.
- [8] Kilmann R., Saxton M., Serpa R. (red.): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- [9] Kleppesø S., *A Quest for Social Identity. The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions*, [w:] *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Walter de Gruyter, New York 1998.
- [10] Marciszewska E., *Relacje kooperacyjne w rozwoju przedsiębiorstw transportu lotniczego*, referat na konferencję (maszynopis), 2005.
- [11] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [12] Moszkowicz M. (red.), *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- [13] Navahandi A., Malakzadeh A., *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, "Academy of Management Review" 1988 nr 13.
- [14] Ott S., *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove 1989.
- [15] Reiter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicani P., *Cultures d'entreprise*, Vuibert Gestion, Paris 1991.
- [16] Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- [17] Sluyter G., *Improving Organizational Performance*, Sage Publications, London 1998.
- [18] Snyder C., Fromkin H., *Uniqueness. The Human Pursuit of Difference*, Plenum Press, New York 1980.
- [19] Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
- [20] *The Future of Airline Alliances. Gemini Consulting Airline Business Study*, "Airline Business" January 2000.
- [21] Very Ph., *Des fusions et des hommes*, Editions d'Organisation, Paris 2002.
- [22] Watson T., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [23] Wojcik K.: *Public relations od A do Z*, t. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [24] Zarebska A., *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 1.

THE ROLE OF CORPORATE IDENTITY IN STRATEGIC ALLIANCES

Summary

This paper concerns a phenomena of corporate identity and its influence on integration process and effectiveness of organization. The speed and complexity of integration in alliances create conditions to quick learning and changing behaviors. This process can be supported or impeded by the mechanism of corporate identity.

There are three phases of integration in the strategic alliances. High degree of alliance cooperation is related to the growing importance of corporate identity.