

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

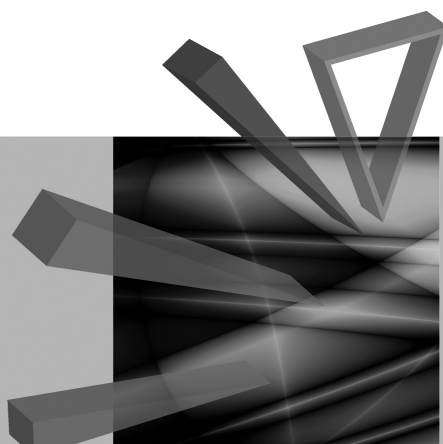
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**267**

# **Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu**

**Tom 2**



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk, Małgorzata Domiter,  
Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Jarosław Kundera, Leon Olszewski, Zdzisław Puślecki,  
Kazimierz Starzyk, Krystyna Żołądkiewicz

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-243-7 t. 2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Piotr Liszek:</b> Polski handel zagraniczny gazem płynnym w latach 2004-2011 .....	9
<b>Marek Maciejewski:</b> Otwartość polskiej gospodarki w warunkach liberalizacji przepływów kapitałowych .....	19
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Obsługa logistyczna sektora handlu .....	30
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Wpływ kryzysu żywnościowego na wykorzystanie ograniczeń eksportowych w handlu międzynarodowym surowcami rolnymi .....	39
<b>Jakub Marszałek:</b> Związki rynkowej wyceny akcji i obligacji zamiennych na akcje – analiza sektorowa na giełdzie papierów wartościowych w Tel Awiwie .....	49
<b>Grzegorz Mazur:</b> Powszechny system preferencji celnych UE – w kierunku nowych rozwiązań .....	60
<b>Jakub Mazurek:</b> Międzynarodowa strategia spekulacyjna Carry Trade. Sprzeczność z teorią nieobciążonego parytetu stóp procentowych i ryzyko kryzysu walutowego jako determinanta ponadprzeciętnej stopy zwrotu ...	72
<b>Bartosz Michalski:</b> Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie koncepcji <i>soft power</i> .....	83
<b>Ewa Mińska-Struzik:</b> Konkurencyjność polskiego eksportu produktów wysokiej techniki .....	95
<b>Edward Molendowski:</b> Główne tendencje w handlu zagranicznym Nowych Państw Członkowskich (UE-10) wynikające z akcesji do UE .....	106
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Procesy globalizacji i ich wpływ na zarządzanie marką sieci franczyzowych .....	122
<b>Wanda Nowara:</b> Cechy filii zagranicznej jako determinanty jej dezinvestycji	132
<b>Anna Odrobina:</b> Korporacje transnarodowe a globalna działalność badawczo-rozwojowa .....	144
<b>Monika Paradowska:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju transportu w kontekście międzynarodowego handlu i inwestycji .....	155
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Powiązania inwestycyjne między Japonią i Koreą Południową .....	168
<b>Iwona Pawlas:</b> Relacje handlowe Polski z wybranymi krajami Unii Europejskiej w okresie niestabilności gospodarczej .....	179
<b>Bożena Pera:</b> Wymiana handlowa krajów Unii Europejskiej a globalny kryzys finansowy .....	191

<b>Katarzyna Puchalska:</b> Korporacje transnarodowe i ich znaczenie we współczesnej gospodarce światowej .....	203
<b>Łukasz Puślecki:</b> Zarządzanie aliansami na podstawie wyników najnowszych badań .....	213
<b>Denisa Repková:</b> Financing financial crisis in banking sector .....	225
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> Korporacje transnarodowe wobec wyzwań semiglobalnego otoczenia .....	231
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Wpływ globalnego kryzysu finansowego na zadłużenie krajów strefy euro .....	241
<b>Iwona Sobol:</b> Analiza instrumentów pochodnych z perspektywy finansów islamskich .....	252
<b>Tadeusz Sporek:</b> Konkurencyjność rozwoju gospodarki w procesie globalnej konkurencji i internacjonalizacji .....	262
<b>Magdalena Kinga Stawicka:</b> Handel zagraniczny a bezpośrednie inwestycje zagraniczne – zjawiska komplementarne czy substytucyjne w gospodarce polskiej? .....	269
<b>Krzysztof Szaflarski, Anna Sobczyk-Kolbuch:</b> Wpływ procesów globalizacyjnych na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji górnośląskiej .....	278
<b>Barbara Szymoniuk:</b> Budowanie kapitału społecznego klastrów w semiglobalnym otoczeniu .....	289
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska:</b> Stan i tendencje rozwoju handlu w ramach rynku wewnętrznego usług Unii Europejskiej .....	298
<b>Marek Wróblewski:</b> Międzynarodowy Fundusz Walutowy wobec kryzysu finansowego w Europie .....	307
<b>Waldemar Zadworny:</b> Analiza postaw przedsiębiorczych w sektorze MŚP na Podkarpaciu (w świetle wyników badań ankietowych) .....	318
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Zyski jako determinanta inwestycji w teorii ekonomii .....	331
<b>Wojciech Zysk:</b> Działalność eksportowa spółek z udziałem zagranicznym w Polsce w latach 2004-2010 .....	342

## Summaries

<b>Piotr Liszek:</b> Polish foreign trade of liquefied petroleum gas in the years 2004-2011 .....	18
<b>Marek Maciejewski:</b> Openness of Polish economy in terms of capital account liberalization .....	29
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Logistic service for trade sector .....	38
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> The impact of the food crisis on the implementation of agricultural export restrictions in the world agricultural trade .....	48

<b>Jakub Marszałek:</b> Shares and convertible bonds market valuation relation – sector analysis on the Tel Aviv Stock Exchange.....	59
<b>Grzegorz Mazur:</b> Generalised system of customs preferences of the European Union – towards new regulations .....	70
<b>Jakub Mazurek:</b> Carry Trade – international speculative strategy. Contraction with uncovered interest rate parity and currency crash risk as a determinant of excessive rate of returns .....	82
<b>Bartosz Michalski:</b> International competitiveness of Polish economy in the perspective of the soft-power concept .....	94
<b>Ewa Mińska-Struzik:</b> Competitiveness of Poland’s high-tech exports .....	105
<b>Edward Molendowski:</b> Main trends in foreign trade of New Member States (EU-10) resulting from the accession to the EU.....	121
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Globalization processes and their influence on franchise chain brand management .....	131
<b>Wanda Nowara:</b> Characteristics of foreign subsidiaries as determinants of its divestment.....	143
<b>Anna Odrobina:</b> Transnational Corporations and global research and development activities.....	154
<b>Monika Paradowska:</b> Problems of sustainable transport development in the context of international trade and investments .....	167
<b>Paweł Pasierbiak:</b> Investment ties between Japan and the Republic of Korea.....	178
<b>Iwona Pawlas:</b> Trade relations between Poland and chosen EU member economies at the time of economic instability .....	190
<b>Bożena Pera:</b> European Union trade and global financial crisis .....	202
<b>Katarzyna Puchalska:</b> Transnational Corporations and their role in contemporary world economy .....	212
<b>Łukasz Puślecki:</b> Alliance management on the basis of results of recent studies.....	224
<b>Denisa Repková:</b> Finansowanie kryzysu w sektorze bankowym.....	230
<b>Magdalena Rosińska-Bukowska:</b> Transnational Corporations in the Face of semi-global environment challenges .....	240
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Impact of the total financial crisis on the debts of the euro zone countries .....	251
<b>Iwona Sobol:</b> Analysis of derivatives from the perspective of Islamic finance .....	261
<b>Tadeusz Sporek:</b> Competitiveness of the development of economy in the process of global competition and internationalization .....	268
<b>Magdalena Kinga Stawicka:</b> Foreign trade and foreign direct investments – complementary or substitutable phenomena in Polish economy? .....	277
<b>Krzysztof Szaflarski, Anna Sobczyk-Kolbuch:</b> Influence of globalisation on small and medium enterprises at Upper Silesian district .....	288

---

<b>Barbara Szymoniuk:</b> Building social capital of clusters in the semi-global environment .....	297
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska:</b> State and tendencies in the development of trade within the EU internal services market.....	306
<b>Marek Wróblewski:</b> International Monetary Fund towards the financial crisis in Europe .....	317
<b>Waldemar Zadworny:</b> Analysis of self-starter attitude in SME'S sector in Podkarpacie region (in the light of poll results) .....	330
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Profits as a determinant of investment in the theory of economics.....	341
<b>Wojciech Zysk:</b> Export activity of companies with foreign capital share in Poland in the years 2004-2010 .....	350

**Łukasz Puślecki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## ZARZĄDZANIE ALIANSAMI NA PODSTAWIE WYNIKÓW NAJNOWSZYCH BADAŃ

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza współczesnych aliansów strategicznych, w tym technologicznych. Analiza zostanie przeprowadzona na podstawie danych z bazy CATI-MERIT z Uniwersytetu w Maastricht oraz danych uzyskanych z National Science Board (2006, 2008, 2010), a także najnowszych danych uzyskanych z ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) zaprezentowanych na konferencji międzynarodowej ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance, zorganizowanej przez ASAP w Las Vegas. Zagadnienia związane ze strategicznymi partnerstwami technologicznymi były również konsultowane ze specjalistami z tej dziedziny: prof. Geertem Duystersem z Politechniki w Eindhoven oraz prof. Ard-Pieterem de Manem z Uniwersytetu VU w Amsterdamie. Analiza wyników badań dotyczących zarządzania aliansami strategicznymi, w tym technologicznymi, przeprowadzonych w 2009 (*The Third State of Alliance Management Study*) oraz w 2011 roku (*The Fourth State of Alliance Management Study*) wykazała, że wskaźnik sukcesu realizacji aliansów w ostatnich latach wynosi ok. 53% (spadek z 57% w 2009 roku). Udział dochodów z aliansów w wartości firmy wzrósł znacząco i oczekuje się, że będzie nadal wzrastał w najbliższych latach. Dodatkowo można zauważyć istotne inwestycje firm w strategię zarządzania aliansami oraz większe zastosowanie narzędzi do ich zarządzania.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie aliansami, alians strategiczny, alians technologiczny.

### 1. Wstęp

Analiza aliansów strategicznych, w tym technologicznych, we współczesnej gospodarce światowej pozwala zauważyć pewne prawidłowości. Wiele przedsiębiorstw dąży do realizacji wspólnych projektów, wykorzystując różnego rodzaju porozumienia: spółki *joint venture* (JV), kontrakty badawcze B+R, porozumienia B+R, wspólne umowy B+R, kontrakty badawcze, porozumienia wymiany technologii, inwestycje mniejszościowe i krzyżowe holdingi, relacje klient – dostawca oraz jednostronne przepływy technologii<sup>1</sup>. Partnerzy na rynku decydują się na różne formy

---

<sup>1</sup> Ł. Puślecki *Formy realizacji strategicznych partnerstw technologicznych*, Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, z. 2(8); Ł. Puślecki,

aliansów. Przykładami takich aliansów mogą być alianse komplementarne, wspólnej integracji, pseudokoncentracji (addytywne), alianse nieformalne i formalne (udziałowe i bezudziałowe), a także alianse wewnątrzbranżowe oraz międzybranżowe. Realizacja szeroko rozumianej współpracy w ramach aliansów strategicznych, w tym technologicznych, pozwala współpracującym firmom uzyskać istotne efekty synergiczne oraz ograniczyć, wiążące się głównie z projektami zaawansowanymi, technologicznie ryzyko. W przypadku braku powodzenia realizowanego projektu ryzyko wiążące się z nim ponoszone jest przez wszystkich zaangażowanych we współpracę partnerów, a nie tylko przez jedną firmę, w sytuacji indywidualnego działania.

Celem artykułu jest analiza zarządzania aliansami strategicznymi, w tym technologicznymi, na podstawie wyników najnowszych badań. Analiza zostanie przeprowadzona na podstawie danych z bazy CATI-MERIT<sup>2</sup> z Uniwersytetu w Maastricht oraz danych uzyskanych z National Science Board (2006, 2008, 2010), a także najnowszych danych uzyskanych z ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals), zaprezentowanych na międzynarodowej konferencji ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance, zorganizowanej przez ASAP w Las Vegas. Zagadnienia związane ze strategicznymi partnerstwami technologicznymi były również konsultowane, podczas konferencji w Las Vegas, ze specjalistami z tej dziedziny: prof. Geertem Duystersem z Politechniki w Eindhoven oraz prof. Ard-Pieterem de Manem z Uniwersytetu VU w Amsterdamie.

## 2. Alians strategiczny i technologiczny

Alians strategiczny może być rozumiany jako szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma podmiotami (rywalami bądź partnerami) funkcjonującymi w tych samych bądź pokrewnych sektorach, mającymi na celu osiągnięcie wspólnych celów, które wcześniej zostały założone, z wykorzystaniem posiadanych zasobów, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii każdego z partnerów w zakresie dziedzin i sfer nieobjętych umową partnerską<sup>3</sup>. Alians technologiczny natomiast realizowany jest przede wszystkim w ramach spółek *joint ventures* (alians dwóch lub

---

*Realizacja aliansów technologicznych w warunkach globalizacji gospodarki światowej na przykładzie krajów Triady i Polski*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009; Ł. Puślecki, *Wpływ współpracy technologicznej krajów rozwiniętych gospodarczo na ich konkurencyjność międzynarodową*, GRADO, Toruń 2010; G. Duysters, J. Hagedoorn, *A note on organizational modes of strategic technology partnering*, „Journal of Scientific & Industrial Research” 2000, vol. 58, s. 640-649.

<sup>2</sup> Baza CATI (The Cooperative Agreements and Technology Indicators – CATI Information System) – MERIT (Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology) zawiera informacje o 20 000 porozumień o współpracy, zawartych przez firmy w latach 1970-2006. Za: G. Duysters, J. Hagedoorn, wyd. cyt., s. 640-649.

<sup>3</sup> R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny, cele, uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 17-18.



więcej uczestników tworzących odrębną jednostkę realizującą wspólne cele), tzw. aliansów udziałowych, oraz w ramach aliansów kapitałowych i umów o współpracy badawczo-rozwojowej (B+R), tzw. aliansów bezudziałowych<sup>4</sup>.

Alianse strategiczne były tworzone głównie w celu umocnienia lub outsourcingu dodatkowej działalności biznesowej (*non-core activity*). Obecnie możemy zaobserwować wzrost zawierania aliansów technologicznych nakierowanych na tworzenie zupełnie nowej technologii lub na zdobywanie nowych rynków. Szeroka analiza aliansów największych międzynarodowych firm, takich jak Intel, Philips, Hewlett-Packard, Sun i Microsoft, wykazała, że wzrost aliansów technologicznych jest średnio trzy razy większy niż innych aliansów. Większość nowych produktów i usług tych firm jest w pewnym stopniu oparta na wspólnie dzielonej wiedzy<sup>5</sup>.

Alianse technologiczne rozumiane są jako strategiczne wtedy, kiedy przynajmniej dla jednej firmy uczestniczącej w takim aliansie celem jest polepszenie długookresowej perspektywy rynkowej dla kombinacji oferowanych produktów. Takie strategiczne partnerstwa technologiczne różnią się od innych form partnerstw, np. zawieranych w celu redukcji kosztów, które są powiązane bardziej z kontrolą kosztów transakcyjnych czy operacyjnych firm<sup>6</sup>.

Porozumienia o współpracy mogą przyjmować różny charakter, np. porozumienia marketingowe, produkcyjne czy badawcze. Technologiczne partnerstwa definiowane są jako forma współpracy, która obejmuje przynajmniej aktywność innowacyjną lub wymianę technologii między partnerami<sup>7</sup>.

### 3. Alianse technologiczne w latach 1980-2010

Badania danych liczbowych na podstawie bazy danych CATI-MERIT, przeprowadzone w latach 1980-2010<sup>8</sup>, dotyczące liczby nowo powstałych aliansów technologicznych, przedstawiają pewien trend zachowań podmiotów realizujących współpracę w ramach działań B+R<sup>9</sup>. Wyniki analizy ogólnej liczby nowo powstałych strategicznych porozumień technologicznych sugerują, że pozytywna tendencja

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 80-90.

<sup>5</sup> KPMG 1996, 1999 oraz baza CATI-MERIT 1999.

<sup>6</sup> G. Duysters, J. Hagedoorn, wyd. cyt.

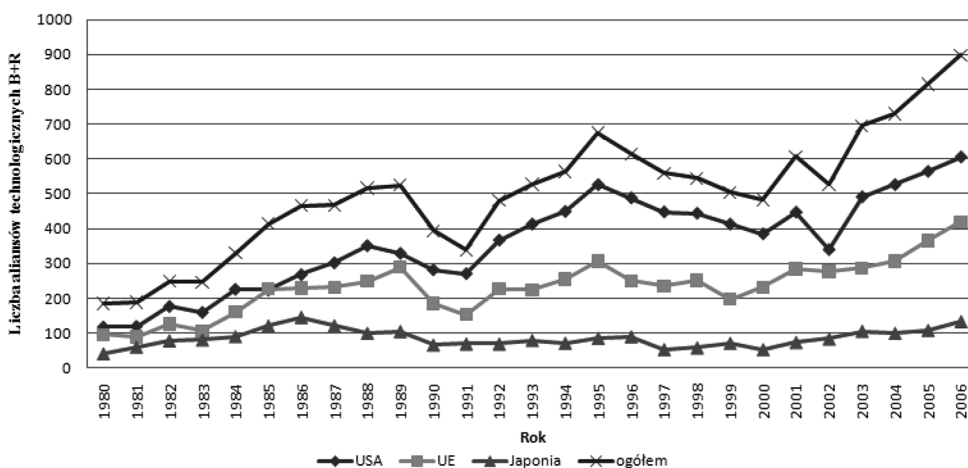
<sup>7</sup> Hagedoorn J., *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, „Strategic Management Journal” 1993, s. 371-385.

<sup>8</sup> Dane dotyczące liczby nowo powstałych aliansów technologicznych między firmami w krajach Triady, w sektorze B+R na lata 1980-2006, uzyskano w 2010 roku z bazy CATI-MERIT i *National Science Board (NSB – Science and Engineering Indicators 2010)*. Są to ostatnie dostępne dane o liczbie nowo powstałych aliansów technologicznych w sektorze B+R. Prawdopodobne poszerzenie bazy danych o liczbę aliansów technologicznych w latach 2006-2009 NSB planuje w latach 2012-2014.

<sup>9</sup> Są to dane roczne dotyczące nowo powstałych aliansów technologicznych, utworzonych przez krajowe lub wielonarodowe korporacje. Alianse mogą być klasyfikowane w więcej niż tylko jednej technologii. Przynależność krajów określona jest na podstawie głównej siedziby analizowanych firm uczestniczących w aliansie.

wzrostowa, naturalnie z pewnymi niewielkimi korektami, jest zachowana w ciągu ponad trzydziestu lat.

Według danych z NSB oraz bazy CATI-MERIT w 2006 roku na świecie pomiędzy firmami zawarty zostało 898 nowo powstałych aliansów technologicznych. Alianse te były zawierane głównie przez firmy z USA i UE. Analizując poszczególne lata, zarówno w przypadku UE, jak i USA mamy do czynienia z rosnącą z roku na rok liczbą nowo powstałych porozumień technologicznych, z pewnymi niewielkimi korektami. Czynnikiem decydującym o podejmowaniu współpracy technologicznej B+R są przede wszystkim: redukcja kosztów i ryzyka zapewniona przez podział środków, strategiczne lub długookresowe działania w celu przejęcia możliwości innowacyjnych, wejścia na nowe rynki i pozyskiwania nowych technologii<sup>10</sup>.



Rys. 1. Liczba aliansów technologicznych B+R w latach 1980-2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *National Science Board 2006. Science and Engineering Indicators 2006*, vol. 2, s. 293-299 (Industrial technology alliances classified by country of ultimate parent company, by technology and type: 1980-2003, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, Cooperative Agreements and Technology Indicators (CATI-MERIT) database, special tabulations), oraz *Science and Engineering Indicators 2010*, a także według danych uzyskanych z bazy CATI-MERIT, udostępnionych przez prof. J. Hagedoorna i prof. G. Duystersa.

W sektorze wysokiej technologii, który charakteryzuje się skracającym się cyklem życia produktu i technologii, firmy muszą być elastyczne, w celu szybkiej odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynkowe oraz nowe możliwości technologiczne. Nowe, bardziej elastyczne formy strategicznych aliansów technologicznych zaczynają odgrywać znaczącą rolę w porównaniu ze spółkami *joint ventures* i innymi porozu-

<sup>10</sup> *Science and Engineering Indicators 2008*, s. 4-59.

mieniami udziałowymi. Z tego tytułu porozumienia bezudziałowe są używane coraz częściej, ponieważ umożliwiają szybką zmianę jednej technologii na inną<sup>11</sup>.

#### 4. Zarządzanie aliansami strategicznymi, w tym technologicznymi

Analiza wyników badań dotyczących zarządzania aliansami strategicznymi, w tym technologicznymi, przeprowadzonych w 2009 oraz 2011 roku przez naukowców z Uniwersytetu w Maastricht, Eindhoven i Amsterdamie<sup>12</sup>, wykazała, że średni wskaźnik sukcesu realizacji aliansów dla analizowanych firm (*Success Rate of Alliance* – SRA) w 2011 roku wynosi ok. 53% (spadek z ok. 57% w 2009 roku)<sup>13</sup>. W przypadku fuzji i przejęć (M&A) wskaźnik ten wynosi tylko ok. 30%. Należy wziąć pod uwagę fakt, iż wiele aliansów, w tym głównie sprzedażowych, z pewnością odczuło skutki światowej recesji, dlatego wartość SRA w 2011 roku jest niższa niż w 2009. Z drugiej strony, w ostatnich 10 latach można zaobserwować rosnącą wartość wskaźnika z poziomu ok. 40% w 2002 roku. Wiąże się to m.in. z coraz większym zastosowaniem różnych narzędzi i strategii zarządzania aliansami.

Badania przeprowadzone zostały odpowiednio na 431 firmach w 2009 roku oraz 272 firmach w 2011. W przypadku badań z 2011 roku głównymi respondentami były firmy z USA (50%), z Europy (25%) i z pozostałych krajów. W większości były to bardzo duże międzynarodowe przedsiębiorstwa, zatrudniające więcej niż 1000 pracowników, a także małe firmy<sup>14</sup>. Na rysunku 2 przedstawiono podział respondentów w odniesieniu do sektorów, w których prowadzą działalność. Największą liczbę respondentów odnotowano w sektorze IT oraz biotechnologiczno-farmaceutycznym (*biopharma*).

Alianse marketingowe i sprzedażowe były najważniejszą formą współpracy podkreślaną przez respondentów zarówno w 2009, jak i w 2011 roku. W drugiej kolejności respondenci wskazywali na alianse technologiczne (B+R). Wyniki te są podobne do danych uzyskanych w 2009 roku, przy czym w 2011 można zauważyć wzrost o 2% realizowanych aliansów technologicznych.

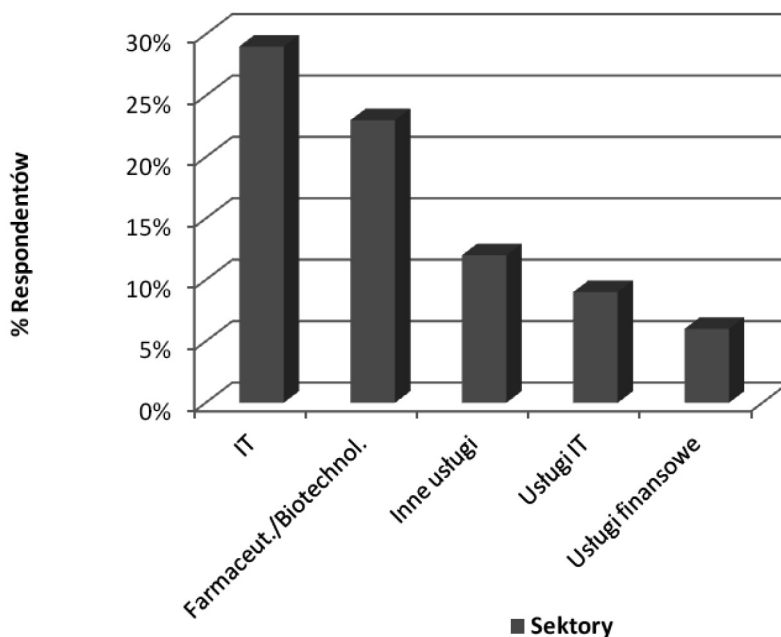
---

<sup>11</sup> G. Duysters, G. Kok, M. Vaandrager, *Crafting successful strategic technology partnerships*, „R&D Management” 1999, vol. 29, no. 4, s. 343-351.

<sup>12</sup> Badania „The Third State of Alliance Management Study” (2009) oraz „The Fourth State of Alliance Management Study” (2011) przeprowadzone zostały przez prof. Ard-Pietera de Mana, prof. Geerta Duystersa, Anyes Krijnen oraz Dave’a Luvisona.

<sup>13</sup> Jest to wartość średnia dla wszystkich firm analizowanych w badaniu w danym roku.

<sup>14</sup> A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance Management Study 2009, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, April 2009, s. 4-16, oraz A.P. de Man i in., *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 1-14.



**Rys. 2.** Analiza sektorowa respondentów

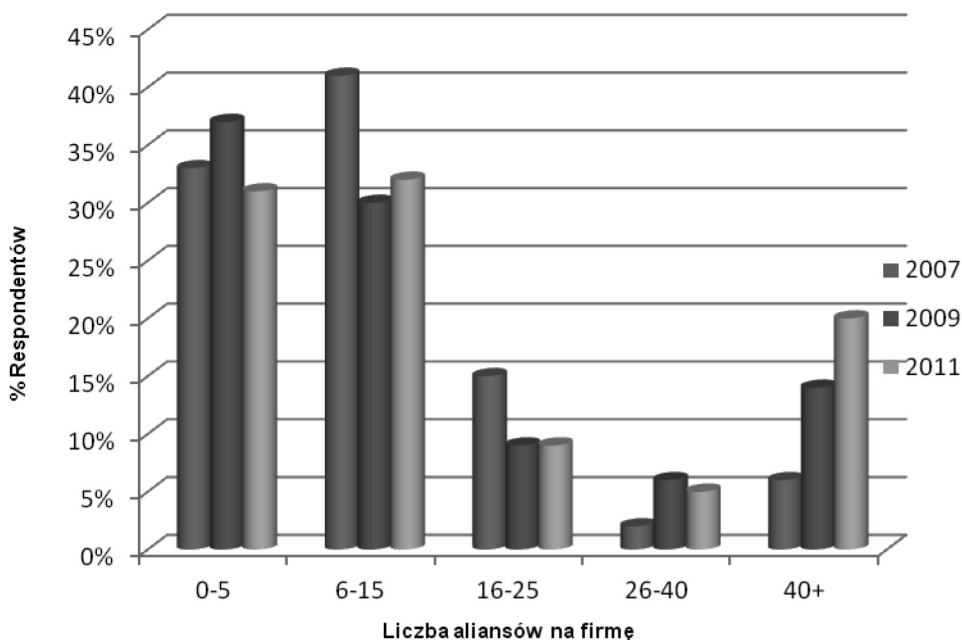
Źródło: A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen, *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 4.

**Tabela 1.** Typy aliansów zawieranych przez firmy w 2009 i 2011 roku

Typ aliansu	Częstotliwość realizacji aliansów (%)	
Alianse marketingowe, sprzedażowe, ( <i>Co-marketing alliances, sales</i> )	45	46
Alianse technologiczne B+R ( <i>Research alliances</i> )	16	18
Alianse dystrybucyjne ( <i>Distribution alliances</i> )	13	11
Alianse z dostawcami ( <i>Supplier alliances</i> )	11	10
Alianse wspólnej produkcji ( <i>Co-production alliances</i> )	10	10
Pozostałe	5	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance Management Study 2009, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, April 2009, s. 5, oraz A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen, *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 5.

Analizując liczbę aliansów realizowanych na jedną firmę oraz biorąc pod uwagę 2007, 2009 i 2011 rok (rys. 3), można zauważyć, że liczba firm intensywnie realizujących współpracę w formie aliansów (grupa respondentów z liczbą aliansów powyżej 40 w firmie) wzrosła czterokrotnie – z ok. 5% w 2007 roku do 20% w 2011. Świadczy to o istotnym rozwoju współpracy pomiędzy firmami, a także o inwestowaniu przez firmy w różne narzędzia służące do zarządzania aliansami, które pozwalają na osiągnięcie wyższych wskaźników sukcesu realizacji aliansów (SRA).

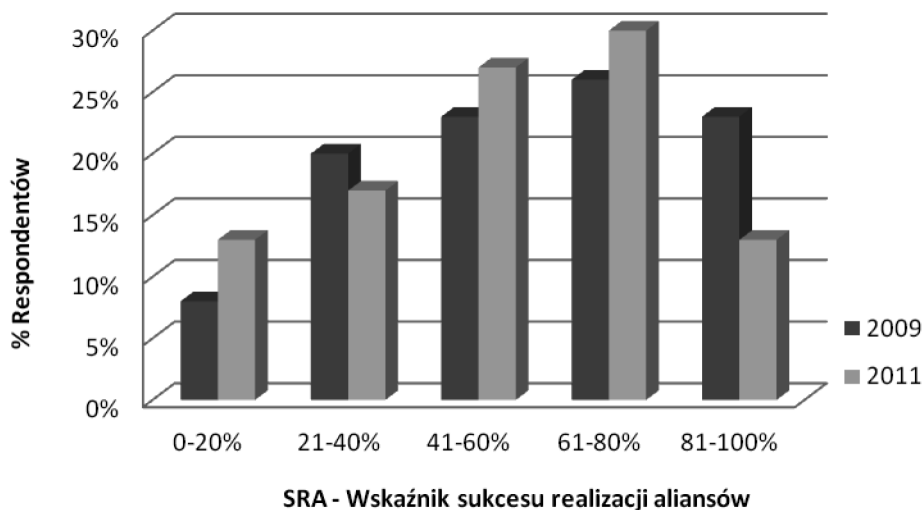


Rys. 3. Liczba realizowanych aliansów na firmę w 2007, 2009 i 2011 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen, *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 7.

Na rysunku 4 przedstawiono wskaźnik sukcesu realizacji aliansów (SRA) na podstawie przeprowadzonych badań w latach 2009 i 2011. 23% firm w 2009 roku posiadało SRA wyższy niż 80%, w porównaniu z 13% firm w 2011 roku. 30% firm w 2011 roku posiadało SRA od 61 do 80% (25% w 2009). Jakkolwiek istnieje grupa firm (8% w 2009 roku, 13% w 2011), których współpraca nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Ich SRA wynosi poniżej 20%. Wzrost wskaźnika SRA był osiągany przez firmy głównie dzięki większemu doświadczeniu w realizowanej współpracy, większym inwestycjom w strategię zarządzania aliansem oraz wykorzystaniu odpowiednich narzędzi. Badania wykazały również, że wzrost ten nie miał charakteru

skokowego (z niskiego wskaźnika SRA do wysokiego), ale osiągnąć go było poprzez wdrażanie odpowiednich narzędzi zarządzania aliansem krok po kroku<sup>15</sup>.



**Rys. 4.** Wskaźnik sukcesu realizacji aliansów (SRA) w 2009 i 2011 roku

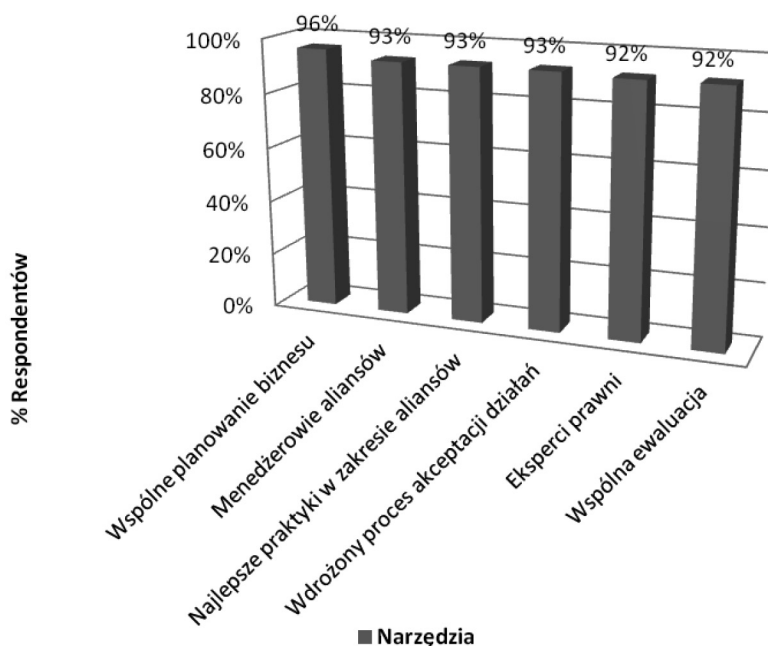
Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance Management Study 2009, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, April 2009, s. 6.

Istniejące ryzyko w realizacji aliansów strategicznych, w tym szczególnie aliansów technologicznych, może być również wyeliminowane poprzez odpowiednie inwestycje w strategię zarządzania aliansami. Badane firmy wskazywały na różne narzędzia, które pozwalają na podniesienie wskaźnika sukcesu realizowanych aliansów. Na rysunku 5 przedstawiono najczęściej stosowane przez firmy narzędzia, wykorzystywane do zarządzania aliansami, w latach 2001-2011. W porównaniu z wynikami badań z 2009 roku można zauważyć istotny wzrost inwestycji w narzędzia do zarządzania aliansami. Wykorzystanie odpowiednich narzędzi do zarządzania aliansami ma znaczny wpływ na sukces realizowanych porozumień<sup>16</sup>.

W 2001 roku średnio w firmie wykorzystywanych było 11 narzędzi do realizacji aliansów. W 2011 roku średnio firmy korzystają z 28 narzędzi. Świadczy to o istotnym rozwoju strategii zarządzania aliansami, a także ciągłym zapotrzebowaniu na narzędzia do zarządzania aliansami. Większość branż wykorzystuje średnio 28 narzędzi do zarządzania aliansami, najmniej wykorzystywanych jest w sektorze

<sup>15</sup> Za: A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance...*, s. 4-16, oraz A.P. de Man i in., *The Fourth State of Alliance...*, s. 1-14.

<sup>16</sup> Za: A.P. de Man i in., *The Fourth State of Alliance...*



**Rys. 5.** Najczęściej używane przez przedsiębiorstwa narzędzia w zarządzaniu aliansami w latach 2001-2011

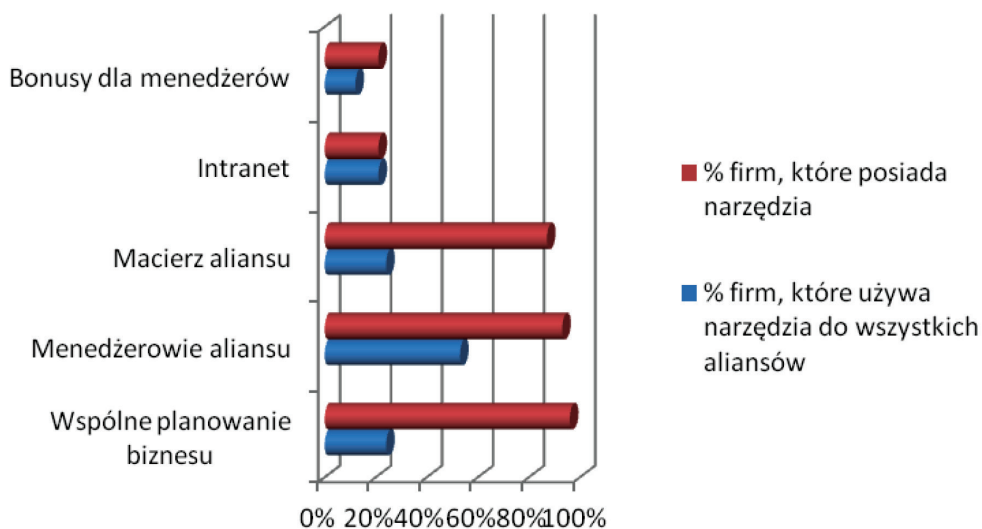
Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen, *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 8.

publicznym – średnio 19. W związku z tym respondenci wskazywali m.in. na pojawiające się trudności przy realizacji partnerstw publiczno-prywatnych. Należy podkreślić fakt, iż wiele firm, mimo że posiadają różne narzędzia do realizacji aliansów, nie wykorzystuje ich w sposób ciągły i do wszystkich realizowanych aliansów. Brak zastosowania posiadanych narzędzi do wszystkich aliansów lub tylko okresowe ich użytkowanie może w dłuższej perspektywie mieć negatywny wpływ na sukces realizowanych aliansów. Z 93% firm, które deklarują, że posiadają w swojej firmie narzędzie: wspólne planowanie biznesu, tylko 24% wykorzystuje je do wszystkich realizowanych aliansów<sup>17</sup>.

Wyniki badań pokazały również, że respondenci są bardzo pozytywnie nastawieni do wartości, jaką alianse z partnerami wnoszą do firmy i będą wносить w przyszłości. 61% firm przebadanych w 2009 roku oczekuje, że w 2013 roku alianse będą generowały więcej niż 40% wartości firmy (rys. 7)<sup>18</sup>.

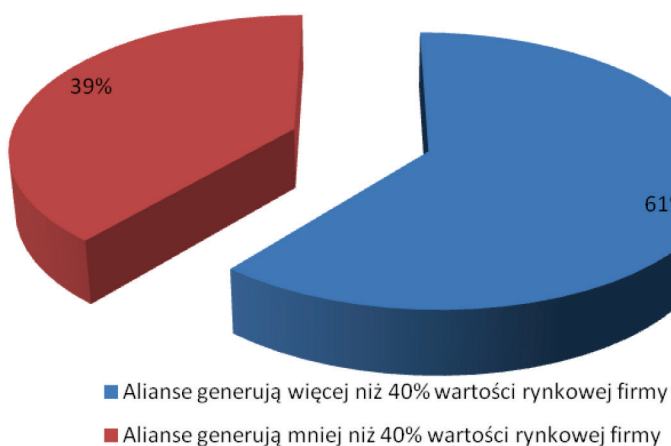
<sup>17</sup> A.P. de Man i in., *The Fourth State of Alliance...*, s. 9.

<sup>18</sup> A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance...*



**Rys. 6.** Zakres wykorzystania posiadanych narzędzi do realizacji aliansów

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen, *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012, s. 9.



**Rys. 7.** Wpływ aliansów na wartość firmy – prognoza na 2013 rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. de Man, G. Duysters, I. Neyes, *The Third State of Alliance Management Study 2009, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, April 2009, s. 7.



## 5. Zakończenie

Przeprowadzona analiza empiryczna aliansów strategicznych, w tym technologicznych, w latach 1980-2010 wykazała istotny wzrost nowo powstałych porozumień technologicznych w sektorze badawczo-rozwojowym. Istotny wzrost liczby aliansów w badanym okresie świadczy nie tylko o intensyfikacji współpracy firm, ale również o jej istotnej roli w umacnianiu ich konkurencyjności międzynarodowej, a poprzez wspólne badania B+R także w rozwoju technologicznym. Świadczy o tym też rosnący wskaźnik sukcesu realizacji aliansów strategicznych (SRA), a także wzrost liczby firm, które mają w swoich portfelach więcej niż 40 aliansów. Udział dochodów z aliansów w wartości firmy wzrósł znacząco i oczekuje się, że będzie nadal wzrastał w najbliższych latach. Dodatkowo można zauważyć zdecydowanie większe inwestycje firm w narzędzia do zarządzania aliansami. Problemem może być jednak fakt, iż narzędzia te nie są stosowane przez firmy w sposób ciągły oraz nie mają zastosowania we wszystkich realizowanych aliansach.

## Literatura

- ASAP – Association of Strategic Alliance Professionals.  
CATI-MERIT 1996, 1999, 2003.  
De Man A.P., Duysters G., *The Second Alliance Management Study 2007, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, 2007.  
De Man A.P., Duysters G., Neyes I., *The Third State of Alliance Management Study 2009, Network Social Innovation (NSI)*, Maastricht University, April 2009.  
De Man A.P., Duysters G., Luvison D., Krijnen A., *The Fourth State of Alliance Management Study 2011* – prezentacja na konferencję 2012 ASAP Global Alliance Summit w Las Vegas (USA), 5-8 marca 2012.  
Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny, cele, uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.  
Duysters G., Hagedoorn J., *A note on organizational modes of strategic technology partnering*, „Journal of Scientific & Industrial Research” 2000, vol. 58.  
Duysters G., Kok G., Vaandrager M., *Crafting successful strategic technology partnerships*, „R&D Management” 1999, vol. 29, no. 4.  
Hagedoorn J., *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, „Strategic Management Journal” 1993.  
KPMG 1996, 1999.  
*National Science Board 2006, 2008, Science and Engineering Indicators 2006*, vol. 2, Industrial technology alliances classified by country of ultimate parent company, by technology and type: 1980-2003, (CATI-MERIT) database.  
*National Science Board 2010, Science and Engineering Indicators 2010*.  
Puślecki Ł., *Formy realizacji strategicznych partnerstw technologicznych*, Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, z. 2(8).  
Puślecki Ł., *Realizacja aliansów technologicznych w warunkach globalizacji gospodarki światowej na przykładzie krajów Triady i Polski*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stepień, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

Puślecki Ł., *Wpływ współpracy technologicznej krajów rozwiniętych gospodarczo na ich konkurencyjność międzynarodową*, GRADO, Toruń 2010.

Puślecki Ł., *Analiza współczesnych aliansów strategicznych, w tym technologicznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, red. J. Schroeder, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

## ALLIANCE MANAGEMENT ON THE BASIS OF RESULTS OF RECENT STUDIES

**Summary:** The aim of the article is to analyze the contemporary strategic alliances (SA), including strategic technology alliances (STA). The author presents empirical data and examples of alliances in years 1980-2010. The analysis of the number of newly created R&D alliances in the period 1980-2010 shows that the higher number of technological alliances were undertaken particularly in co-operation between two groups of companies, above all from Europe and the USA. The results of the Third State of Alliance Management Study conducted in 2009 and The Fourth State of Alliance Management conducted in 2011 by A.P. de Man, G. Duysters, D. Luvison, A. Krijnen and presented on “ASAP Annual Global Alliance Summit 2012 – Mastering the Art and Science of Alliance” in Las Vegas, show that success rate of alliance (SRA) decreased from 57% in 2009 somewhat to 53% in 2011. The contribution of alliances to the stock market value has increased significantly and is expected to increase even further. The investments of firms in alliance management are very intensive and many more alliance management tools are implemented.

**Keywords:** alliance management, strategic alliances (SA), strategic technology alliances (STA).