PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1092 — 2005
Zmiana warunkiem sukcesu
Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania

Anna Pietruszka-Ortyl

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

W KIERUNKU SIECI ALIANSÓW, CZYLI ROZWAŻANIA NAD ISTOTĄ I SPECYFIKĄ MULTILATERALNYCH POROZUMIEŃ MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

Strategia aliansu stała się obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje opcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Stanowi to konsekwencję licznych zmian czynników determinujących zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnym biznesie, a mających swe podłoże w makrootoczeniu i otoczeniu sektorowym firmy. W istocie nadrzędne znaczenie przypisuje się czterem dominującym zjawiskom w postaci [Harbison, Pekar Jr. 1998, s. 11]:

- globalizacji rynków,
- kreowania niepowtarzalnych zdolności, różnicujących przedsiębiorstwa w równym stopniu zaawansowane technologicznie,
- unikatowości kluczowych zasobów,
- wzrostu konkurencji.

W obliczu tak ukształtowanych warunków aktywności na rynku organizacje zmuszone są do podjęcia decyzji dotyczącej wyboru konkretnej alternatywy strategicznej. Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie opcje rozwojowe przedsiębiorstwa można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych kategorii – strategii wzrostu, strategii stabilności, strategii obronnych i strategii mieszanych [Rue, Holland 1986, s. 120]. Wśród strategii wzrostu wyróżnia się z kolei strategię koncentracji, integracji wertykalnej (pionowej) oraz strategię dywersyfikacji [Drewniak 2001, s. 21-22]. Te alternatywy strategiczne mogą być realizowane w dwóch płaszczyznach – bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, bądź poprzez rozwój zewnętrzny, czyli w wyniku nabycia innej firmy, fuzji czy też przedsięwzięcia partnerskiego z innym przedsiębiorstwem [Chwistecka-Dudek 1993, s. 52]. Dlatego też alianse strategiczne stają się często obieraną przez organizacje drogą przetrwania i rozwoju. Tendencję tę podkreśla R.P. Lynch [1993, s. 6], stwierdzając: „Obecnie alianse strategiczne

przestały być strategią „luksusu" w biznesie międzynarodowym, a stały się obowiązkiem i koniecznością, aby móc w nim konkurować. Żadna organizacja współcześnie nie jest bowiem samowystarczalna". Ten rodzaj współpracy zawiązany z dostawcami prowadzi do zbudowania silnej przewagi konkurencyjnej i owocuje możliwościami szybkiego oferowania klientom dużego asortymentu wyrobów. Kooperacja w zakresie opracowywania nowych technologii przekłada się zaś na dynamiczny rozwój, tworząc naturalną barierę wejścia do sektora nowych przedsiębiorstw. Stąd alianse strategiczne umożliwiają całkowitą zmianę reguł funkcjonowania sektora, w którym działają firmy zaangażowane w porozumienie. Dzięki takiej kooperacji branża nabiera bardziej dynamicznego i elastycznego – wirtualnego charakteru [Chesbrough, Teece 2002, s. 152-153]. W rezultacie alianse predestynują konkretne firmy do szybkiej zmiany pozycji w sektorze, reorganizują mechanizmy kontroli kreowania wyróżniających umiejętności oraz wpływają na strukturę i dynamikę konkurencji [Gomes-Casseres 1996, s. 176-177]. Utworzenie przedsiębiorstwa partnerskiego na bazie aliansu strategicznego jest więc wskazane w sytuacji, kiedy trwała przewaga konkurencyjna może być zbudowana tylko i wyłącznie po połączeniu sił partnerów.

Analiza istniejących uwarunkowań prowadzenia działalności biznesowej i uczestnictwa w przedsiębiorstwach partnerskich jednoznacznie wskazuje, iż alianse strategiczne powinny zajmować wyjątkową pozycję w strategii firmy, i co więcej, muszą stanowić jej integralną część – są bowiem ściśle związane z działaniami na wszystkich poziomach zarządzania organizacją. Stąd silna korelacja między celami aliansu a celami strategicznymi przedsiębiorstwa i dlatego alianci uzgadniają już na wstępie porozumienia m.in. zadania współpracy, jej zakres, formę oraz charakter wzajemnego przepływu aktywów [Cygler 2002, s. 91-92].

2. Bilateralny alians strategiczny jako fundament sieci aliansów

Obecnie nie można analizować funkcjonowania poszczególnych organizacji w oderwaniu od ich środowiska, a przede wszystkim relacji, jakimi są powiązane z innymi aktorami biznesowymi. Stąd jednym z głównych wyzwań zarządzania XXI w. stało się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych [Jarillo 1988, s. 32]. Takie powiązania, zazwyczaj nazywane sieciami, gronami, konstelacjami czy korporacjami wirtualnymi [Gomes-Casseres 1994, s. 62], obejmują kompozycję wszelkich zależności i związków między firmami i instytucjami [Kogut 2000, s. 407]. Sieci może więc tworzyć kilka lub wiele przedsiębiorstw, różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji czy strukturą zarządzania. Większość tego typu konstrukcji nie rozpoczyna działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowanych jest krok po kroku, przy czym przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, ale nie wszystkie muszą być połączone wzajemnie ze sobą – możliwe jest bowiem połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika [Gomes-Casseres 1994, s. 65]. W

konsekwencji sieci międzyorganizacyjne charakteryzują się następującymi atrybutami [Łobos 2000, s. 97-103]:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez przedsiębiorstwa macierzyste, ale również kolektywnie,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny,
- partnerstwo ma charakter długoterminowy,
- istnieje swobodniejszy przepływ informacji między koalicjantami,
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja,
- każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań, stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację,
- planowanie i kontrola ograniczone są do minimum,
- istnieje elastyczność w ramach domeny – bez zbędnych perturbacji organizacyjnych może się odbywać przekonfigurowanie układu.

Dlatego też, ze względu na te właśnie atuty, w warunkach nieprzewidywalności rynku i nasilenia konkurencji organizacje sieciowe zdają się przejmować dominującą rolę. Umożliwiają one bowiem opanowanie technologiczne sektora działalności i promowanie dominujących standardów technologicznych, uzyskanie największych efektów ekonomiki skali produkcji i doświadczenia, a nowe technologie wytwarzają powiązania między sektorami dotychczas nie oddziałującymi na siebie.

Organizację sieciową należy zatem rozumieć jako [Wiatrak 2003, s. 8]:

- zbiór kilku samodzielnych jednostek (firm) zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi (organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu),
- zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy – organizmu gospodarczego (organizacja sieciowa w szerokim znaczeniu).

Stąd najczęściej przybierają one formułę multilateralnego porozumienia kooperacyjnego, którego trzon stanowi alians strategiczny zawarty między dwoma partnerami. W toku ewolucji powszechna w latach siedemdziesiątych XX w. struktura porozumienia bilateralnego przybrała bowiem postać sieci aliansów – tworu specyficznego, ale silnie zakorzenionego w istocie samego aliansu strategicznego. Dlatego też zasadne zdaje się wyraźne wskazanie osobliwości sieci aliansów oraz dopełnienie obrazu poprzez charakterystykę istoty dwustronnego aliansu strategicznego.

Sieć aliansów różnicują następujące atrybuty [Gomes-Casseres 1994, s. 65]:

- sieci aliansów mogą się składać z kilku lub wielu przedsiębiorstw różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji, strukturą zarządzania,
- przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, przy czym nie wszystkie muszą być połączone wzajemnie ze sobą, możliwe jest bowiem połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika,
- większość „sieci aliansów" nie rozpoczyna swej działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowanych jest krok po kroku,

- szybkość powiększania się sieci, jak i pewien schemat, według którego przyjmowane są do niej nowe przedsiębiorstwa, wpływa na jej konkurencyjność na rynku,
- stopień wewnętrznej konkurencji między partnerami zależy zarówno od liczby członków, jak i struktury relacji między nimi.

Ich analiza prowadzi zatem do wniosku, że działania kooperacyjne przybierające tę postać opierają się na [Wiatrak 2003, s. 8]:

- wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności przedsiębiorców, opartym na wspólnie sformułowanym celu, który organizacja chce osiągnąć,
- ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy kilku partnerów,
- połączeniu rozproszonych jednostek (zróżnicowanych pod względem siły i specjalizacji) w celu zwiększenia ich konkurencyjności, a w miarę możliwości – uzyskaniu silnej przewagi konkurencyjnej na rynku,
- rozwijaniu szerokiej gamy umiejętności organizacji i szybkim wprowadzeniu innowacji poprzez harmonizowanie i integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw,
- wykorzystaniu sieci komputerowych, które posiadają łącza z bankami informacji wszystkich uczestników sieci.

W konsekwencji nie można prowadzić rozważań dotyczących struktur sieciowych w oderwaniu od wnikliwej analizy klasycznych aliansów strategicznych.

3. Dyskusja pojęcia alians strategiczny

Analiza literatury przedmiotu oraz przegląd praktycznych rozwiązań w zakresie funkcjonowaniu aliansów strategicznych dowodzą, iż tego typu porozumienia mogą występować w wielu formach, z dowolną liczbą partnerów i mogą trwać tak długo, jak długo spełnione są warunki dotyczące [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 21]:

- celów strategicznych,
- obustronnych, proporcjonalnych do wkładu partnerów korzyści z uczestnictwa w aliansie,
- osiąganych korzyści, które powinny przewyższać korzyści możliwe do uzyskania w wyniku innych działań strategicznych przedsiębiorstwa.

Istnieją więc wyraźne rozbieżności w definiowaniu tego pojęcia. Alians bowiem – od francuskiego terminu alliance – oznacza przymierze, sojusz, koalicję [Kopaliński 2000, s. 29], a przez badaczy problematyki określany jest synonimami: kooperacja, koalicja, relacja, kolaboracja, wzajemne porozumienie, partnerstwo, sojusz, związek, umowa, partycypacja [Kuglin, Hook 2002, s. 3]. Studia piśmiennictwa pozwalają jednak wyróżnić dwa dominujące w teorii stanowiska. Mianowicie szerokie oraz wąskie podejście do definiowania aliansów strategicznych.

Zgodnie z **szerokim** rozumieniem, alianse strategiczne mogą być zawierane z dostawcami i odbiorcami, ale też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. W związku z tym mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Podejście to stwarza wiele możliwości porozumień między partnerami, począwszy od umów typu dostawca-odbiorca aż do pełnej fuzji, przy czym przedsięwzięcia

kooperacyjne obejmują działania spółek w postaci *joint ventures*, wymianę licencji, obustronną dystrybucję i umowy promocyjne, wymianę technologii, umowy o wymianie informacji, wspólne programy badawczo-rozwojowe czy wspólny serwis.

Tabela 1. Przegląd definicji aliansu strategicznego w świetle szerokiego podejścia do interpretowania terminu

E.A. Murray i J.F. Mahon (1993)
Alians to koalicja dwóch lub więcej organizacji, zawarta dla osiągnięcia celu strategicznego (zarówno ekonomicznego, jak i politycznego) obustronnie korzystnego dla partnerów
K. Rumer (1994)
Porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości przedsiębiorstwom uczestniczącym w aliansie
B. Gomes-Casseres (1996)
Każda struktura organizacyjna obejmująca wzajemny kontrakt pomiędzy odrębnymi firmami, w której każdy partner ma nad nią ograniczoną kontrolę. Z faktu, iż przedsiębiorstwa macierzyste pozostają niezależnymi organizmami nie ma automatycznego przełożenia na wspólnotę wszystkich interesów i działań. Ponieważ układ napotyka różne, nieprzewidywalne zdarzenia, partnerzy są zmuszeni do wspólnego podejmowania decyzji
L. Segil (1998)
Związek o charakterze strategicznym lub taktycznym zawarty w celu uzyskania obopólnych korzyści przez dwóch lub więcej partnerów
S. Sudarsanam (1998)
Umowa lub porozumienie, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje, aby osiągnąć pewne cele handlowe
S. Parise, L. Sasson (2002)
Związki kooperacyjne między co najmniej dwiema niezależnymi organizacjami, zawiązane dla realizowania obopólnych korzyści, których cezurą czasową istnienia jest ekonomiczność działania
P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh (2002)
Każde niezależnie powołane połączenie firm opierające się na wymianie czy dzieleniu się zasobami lub na współrozwoju. Obejmuje zatem *joint-ventures*, umowy o BiR, o produkcji, marketingu, dystrybucji czy o wymianę technologii
W.W. McCutchen Jr., P.M. Swamidass, B-S. Teng (2004)
Alianse strategiczne są formą współpracy między przedsiębiorstwami, służącej realizacji celów strategicznych firm macierzystych zaangażowanych w przedsięwzięcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 21; Gomes-Casseres 1996, s. 34; Kale, Dyer, Singh 2002, s. 748; McCutchen, Swamidass, Teng 2004, s. 54; Parise, Sasson 2002, s. 43; Rumer 1994, s. 25; Segil 1998, s. 83; Sudarsanam 1998, s. 284].

Zwolennicy szerokiego stanowiska (por. tab. 1) postrzegają alians strategiczny w kategoriach długoterminowej umowy kooperacyjnej pomiędzy co najmniej dwoma przedsiębiorstwami w celu połączenia, wymiany i/lub integracji specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu [Gulati 1998, s. 293]. Entuzjastą takiego podejścia do interpretowania terminu „alians strategiczny" jest również M.E. Porter [1986, (za:) Romanowska 1997, s. 18], który postuluje, iż tego

rodzaju porozumienia mogą budować zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych. Odwołując się do teorii łańcucha wartości, wyróżnia:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- powoływanie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie uzupełniających zasobów przedsiębiorstw.

W aspekcie współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z wymogami gospodarki opartej na wiedzy, alians strategiczny w szerokim znaczeniu postrzega T. Lendrum [2000, s. 7], określając tę formę współpracy w perspektywie długofalowego (co najmniej 5 lat) rozwoju strategicznej kooperacji, opartej na wzajemnym zaufaniu, zmierzającej do kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania przez partnerów kluczowych zasobów niematerialnych i w istotny sposób zmieniającej reguły funkcjonowania w otoczeniu porozumienia. Tę percepcję aliansu strategicznego uzupełniają J.R. Harbison, P. Pekar Jr. [1998, s. 15], podkreślając istotę współczesnej relacji i w kategoriach aliansu rozumiejąc wszystkie sojusze, począwszy od trwałych związków między wytwórcą a dostawcą, do koalicji zasadzających się na uczeniu się wzajemnych kompetencji partnerów.

Reprezentanci drugiego, wąskiego ujęcia definicji aliansu strategicznego (tab. 2) charakteryzują go jako związek dotyczący ograniczonej liczby przedsiębiorstw stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów [Zembura 2002, s. 18]. Jednoznacznie wskazują zatem na jego horyzontalną formę.

Tabela 2. Przegląd definicji aliansu strategicznego zgodnych z wąskim stanowiskiem interpretowania terminu

K.R. Harrigan (1988)
Joint ventures i umowy kooperacyjne dające konkurującym partnerom możliwość wspólnej pracy w celu osiągnięcia określonych celów strategicznych
S. Schwamborn (1994)
Porozumienia między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami, prawnie i ekonomicznie niezależnymi, które mają na celu umocnienie własnej pozycji konkurencyjnej przez zewnętrzną strategię
S. Lubritz (1998)
Forma współpracy przekraczająca granice, długookresowa i sformalizowana między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów, będącymi aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami
I. Penc-Pietrzak (1998)
Umowy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, charakteryzujące się tym, że: zawierane są na zasadach partnerstwa, są długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym, występują w nich wspólne potrzeby i prace, a czerpane korzyści są adekwatne do wkładu partnerów – są celowe, przy czym celem głównym jest zazwyczaj utrzymanie lub wzmocnienie obecnej pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Contractor, Blake 1988, s. 205; Lubritz 1998, s. 30; Penc-Pietrzak 1998, s. 6; Schwamborn 1994, s. 13].

Najczęściej propagatorami tego podejścia są autorzy francuscy, którzy w tej formie kooperacji ujmują „porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasady działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności" [Garrette, Dussauge 1995, s. 240].

Wedle tej konwencji termin traktuje także M. Romanowska, precyzując alians strategiczny jako „współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów" [Romanowska 1997, s. 15].

Wyniki badań prowadzonych przez zajmujących się problematyką aliansów strategicznych w teorii i praktyce potwierdzają wniosek H. Chwisteckiej-Dudek i W. Sroki [2000, s. 25] oraz A. Sulejewicza [1997, s. 72], iż związki z partnerami nie prowadzącymi bezpośredniej działalności konkurencyjnej (np. dostawcami) mogą mieć również charakter aliansów strategicznych, czyli stanowią argument przemawiający za szerokim podejściem w interpretowaniu rozważanego zjawiska. Ewoluujące tą drogą poglądy reprezentuje również J. Cygler[1], która w konkluzji prowadzonych analiz skłania się do rozszerzenia pola znaczeniowego aliansu strategicznego i definiuje owe porozumienia jako „długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowanej odrębności organizacyjnej stron układu" [Cygler 2002, s. 33].

Dokonany przegląd definicji skłania do potwierdzenia opinii reprezentantów szerokiego stanowiska w charakterystyce związków o formule aliansu strategicznego. W konsekwencji alians strategiczny można postrzegać jako: zawartą na zasadzie partnerstwa, długoterminową formę realizacji strategii co najmniej dwóch niezależnych przedsiębiorstw, zmierzającą do urzeczywistniania istotnych celów wszystkich zaangażowanych stron i opierającą się na podejmowaniu wzajemnie korzystnych działań poprzez wykorzystanie ich zasobów materialnych i niematerialnych we wspólnym interesie, w zakresie wytyczonym umową kooperacji.

---

[1] Pierwotnie autorka ta definiowała alianse strategiczne jako „umowy zawarte pomiędzy obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, które to umowy są:

- zawierane na zasadach partnerstwa,
- długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- celowe, przy czym celem wiodącym jest utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- wspólne i proporcjonalne odnośnie do zaangażowanych wkładów, ponoszonego ryzyka i czerpanych korzyści,
- zawarte w trzech zasadniczych formach: umów kooperacyjnych bez zmiany stosunków własnościowych, częściowego wykupu udziałów partnera, nowej formy organizacyjnej w formie *joint venture*" [Cygler 1995, s. 5].

4. Podsumowanie

Zgodnie z tradycyjnym podejściem, przedsiębiorstwa to „wyspy określonego potencjału ekonomicznego na nieprzeniknionym oceanie konkurencji i kooperacji", który stanowi wolny rynek. Głównym zadaniem aliansów strategicznych jest zacieranie granic między wyspami macierzystych firm, tworzenie pomostów wzajemnej współpracy. I choć platformy te nie są zbudowane z tak wytrzymałego materiału, jaki tworzy wyspy, to „spłycają ten nieprzenikniony ocean", stanowią mieliznę między owymi wyspami tworzącymi archipelag kooperacji w postaci aliansu strategicznego [Gomes-Casseres 1996, s. 4]. Metafora ta wyraźnie ukazuje, iż wobec tak zdefiniowanych uwarunkowań rynkowych alianse strategiczne istotnie modyfikują zasady gry rynkowej, mając głównie za zadanie uproszczenie skomplikowanych uwarunkowań funkcjonowania pojedynczych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. W konsekwencji wprowadzają kategorię wspólnej rywalizacji, która odnosi się do zachowań rynkowych konkurentów (w postaci więcej niż jednej firmy) funkcjonujących na rynku, na którym działa więcej niż jeden gracz [Gomes-Casseres 1996, s. 7].

Przeprowadzona wedle tej konwencji analiza istoty aliansu strategicznego na tle wzajemnych zależności przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że alianse zmieniają zasady konkurencji co najmniej na cztery sposoby. Po pierwsze, alians łączy przedsiębiorstwa w konstelacje, które potem działają jako nowe jednostki siły konkurencyjnej. Po drugie, zachowania konkurencyjne konstelacji zależą od wewnętrznej struktury porozumienia, są specyficzne dla konkretnego aliansu i różnią się od typowych zachowań pojedynczej firmy. Po trzecie, ewolucja konstelacji oraz zakres kooperacji zmieniają sposób zarządzania kompetencjami w sektorze. Po czwarte, wyróżniony wzór konkurencji, w postaci wspólnej rywalizacji, jest pod wieloma względami bardziej intensywny, niż sugerują to tradycyjne modele konkurencji między pojedynczymi firmami [Gomes-Casseres 1996, s. 7].

Literatura

Chesbrough H.W., Teece D.J. (2002), *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, [w:] *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Chwistecka-Dudek H. (1993), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, AE, Katowice.

Chwistecka-Dudek H., Sroka W. (2000), *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Contractor F., Blake D.H. (1988), *Contractual and Cooperative Forms of International Business: Their Role in the Theory of the Multinational Firm*, Rutgers University.

Cygler J. (1995), *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej I*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.

Drewniak R. (2001), *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 7-8.

Garrette B., Dussauge P. (1995), *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa.

Gomes-Casseres B. (1994), *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review", nr 4.

Gomes-Casseres B. (1996), *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge.

Gulati R. (1998), *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal", nr 4.

Harbison J.R., Pekar P. Jr. (1998), *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
Harvard Business Review on Strategic Alliances (2002), Harvard Business School Press, Boston.
Jarillo J.C. (1988), *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal", nr 1.
Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal", nr 8.
Kogut B. (2000), *The Network As Knowledge: Generative Rules And The Emergence Of Structure*, „Strategic Management Journal", nr 3.
Kopaliński W. (2000), *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa.
Kuglin F.A., Hook J. (2002), *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, AMACOM, New York.
Lendrum T. (2000), *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, The McGraw-Hill Book Company, Sydney.
Łobos K. (2000), *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa.
Lubritz S. (1998), *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaften, Frankfurt am Main.
Lynch R.P. (1993), *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York.
McCutchen W.W. Jr., Swamidass P.M., Teng B-S. (2004), *R&D Risk-Taking in Strategic Alliances: New Explanations for R&D Alliances in the Biopharmaceutical Industry*, „Journal of International Business – Management International Review", nr 1.
Parise S., Sasson L. (2002), *Leveraging Knowledge Management Across Strategic Alliances*, „IVEY Business Journal", March/April.
Penc-Pietrzak I. (1998), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 10.
Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
Rue L.W., Holland P.G. (1986), *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., London.
Rumer K. (1994), *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden.
Schwamborn S. (1994), *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher UniversitätsVerlag, Gabler, Wiesbaden.
Segil L. (1998), *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, Midas Verlag AG, St. Gallen/Zürich.
Strategor (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
Sudarsanam S. (1998), *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa.
Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
Wiatrak A.P. (2003), *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie", nr 3.
Zembura R. (2002), *Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji", nr 1.

TOWARDS ALLIANCE NETWORKS, I.E. CONSIDERATIONS ABOUT THE ESSENCE AND SPECIFICITY OF MULTILATERAL INTERORGANIZATIONAL AGREEMENTS

Summary

Networks represent organizational structure which is the most convergent to the forecasted by scientists cellular model – structure of the future organization that is able to deal with specific challenges of changeable environment. Therefore the article takes into consideration the alliance networks issues and presents their specificity and essence. Additionally the term of bilateral strategic alliance as the invariable base of constellations is shown.