

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

STRATEGII DE COLABORARE ÎNTRE COMPANII.
CONTRIBUȚII PRIVIND CREȘTEREA PERFORMANȚELOR
RELAȚIONATE CU PRODUCTIVITATEA ȘI INOVAREA
TEZĂ DE DOCTORAT

(Rezumat)

Coordonator științific:
Prof. univ. dr. Anca BORZA

Doctorand:
Cosmin-Florin LEHENE



Cluj-Napoca
2018

CUPRINSUL REZUMATULUI

Cuprinsul tezei de doctorat / 3

Introducere / 7

Capitolul 1. Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare / 10

Capitolul 2. Negocierea și proiectarea unei noi colaborări / 12

Capitolul 3. Implementarea strategiilor de colaborare / 15

Capitolul 4. Evaluarea strategiilor de colaborare / 17

Capitolul 5. Cercetare empirică prin analiză calitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 18

Capitolul 6. Cercetare empirică prin analiză cantitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 19

Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale / 20

Bibliografie selectivă / 22

Cuvinte cheie: strategii de colaborare, parteneriate strategice, alianțe strategice, societăți mixte, performanță relaționată cu productivitatea, performanță relaționată cu inovarea, ambidexteritate organizatorică, coopetiție, contract de colaborare

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Lista figurilor / V

Lista tabelelor / VII

Introducere / IX

Delimitarea și motivarea temei de cercetare / XI

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu / XIII

Structura tezei de doctorat / XVI

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII / 1

Capitolul 1. Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare

/ 2

1.1 Introducere / 2

1.2 Strategii de colaborare între companii. Delimitări conceptuale / 3

1.2.1 Înțelegerea importanței utilizării strategiilor de colaborare / 3

1.2.2 Tipologia strategiilor de colaborare / 10

1.3 Selectarea unei strategii de colaborare / 22

1.3.1 Procesul selectării unei strategii de colaborare / 22

1.3.2 Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul afacerii / 26

1.3.3 Principali determinanți strategici ai strategiilor de colaborare la nivelul afacerii / 32

1.4 Selectarea partenerului de colaborare / 35

1.4.1 Procesul selectării partenerului / 35

1.4.2 Analiza partenerului. Activități esențiale și atribute de dorit ale partenerului / 38

1.5 Concluzii preliminare / 39

Capitolul 2. Negocierea și proiectarea unei noi colaborări / 43

2.1 Introducere / 43

2.2 Negocierea unei noi colaborări / 44

2.2.1 Strategii de negociere interorganizațională / 44

2.3 Stabilirea unor obiective comune / 47

- 2.4 Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul companiei / 47
 - 2.4.1 Determinanți strategici ai structurii strategiilor de colaborare / 49
 - 2.4.2 Gruparea factorilor și sintetizarea rezultatelor. Selectarea unei structuri pentru colaborare / 62
- 2.5 Elaborarea strategiei comune / 65
- 2.6 Designul contractului de colaborare / 67
 - 2.6.1 Funcțiile și conținutul contractelor de colaborare / 69
 - 2.6.2 Complexitatea contractelor de colaborare / 72
- 2.5 Concluzii preliminare / 79

Capitolul 3. Implementarea strategiilor de colaborare / 82

- 3.1 Introducere / 82
- 3.2 Implementarea strategiilor de colaborare. Aspecte generale / 83
 - 3.2.1 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul parteneriatelor strategice / 86
 - 3.2.2 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte / 89
- 3.3 Implementarea strategiei de colaborare prin designul structurii organizatorice a colaborării / 94
 - 3.3.1 Alocarea resurselor / 103
 - 3.3.2 Coordonarea activităților / 104
- 3.4 Implementarea strategiei de colaborare prin mecanismul relațional / 106
 - 3.4.1 Componentele mecanismului relațional / 108
- 3.5 Comportamentul companiei în cadrul unei colaborări / 114
 - 3.5.1 Prevenirea și protecția companiei de comportamentul oportunist al partenerului / 115
 - 3.5.2 Promovarea comportamentului antreprenorial / 120
 - 3.5.3 Învățarea de la partenerul de colaborare / 122
- 3.6 Concluzii preliminare / 125

Capitolul 4. Evaluarea strategiilor de colaborare / 128

- 4.1 Introducere / 128
- 4.2 Evaluarea strategiei și controlul strategic. Aspecte generale / 129
- 4.3 Evaluarea strategiei și controlul strategic în cadrul unei colaborări strategice / 132
 - 4.3.1 Monitorizarea evoluției colaborării și controlul strategic / 132
 - 4.3.2 Încheierea colaborării / 136
 - 4.3.3 Achiziția colaborării/partenerului / 139
 - 4.3.4 Continuarea colaborării / 141
- 4.4 Evaluarea portofoliului de colaborări / 148
- 4.5 Concluzii preliminare / 152

PARTEA A II-A: CERCETARE EMPIRICĂ CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ / 154

Capitolul 5. Cercetare empirică prin analiză calitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 155

- 5.1 Introducere / 155
- 5.2 Metodologia cercetării / 156
 - 5.2.1 Formarea lotului de cercetare și colectarea datelor / 156
 - 5.2.2 Aspecte metodologice privind analiza datelor / 160
 - 5.2.3 Colaborări referință studiate / 162
- 5.3 Analiza și interpretarea datelor / 164
 - 5.3.1 Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare în cadrul companiei / 164
 - 5.3.2 Negocierea și proiectarea unei noi colaborări / 180
 - 5.3.3 Implementarea strategiilor de colaborare / 190
 - 5.3.4 Evaluarea strategiilor de colaborare / 198
- 5.4 Concluzii preliminare / 205

Capitolul 6. Cercetare empirică prin analiză cantitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 209

- 6.1 Introducere / 209
- 6.2 Metodologia cercetării / 210
 - 6.2.1 Descrierea experimentului și operaționalizarea conceptelor / 210
 - 6.2.2 Formarea eșantionului și colectarea datelor / 215
- 6.3 Analiza și interpretarea datelor / 219
 - 6.3.1 Analiza preliminară a datelor / 219
 - 6.3.2 Analiza fidelității chestionarului de cercetare / 223
 - 6.3.3 Statistici descriptive / 228
 - 6.3.4 Recodificarea variabilelor și analiza distribuției normale / 231
 - 6.3.5 Normalizarea distribuției / 238
 - 6.3.6 Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor / 241
 - 6.3.6.1 Analiza de corelație / 243
 - 6.3.6.2 Analiza diferențelor dintre companii / 254
 - 6.3.6.3. Analiza de regresie / 270
- 6.4 Concluzii preliminare / 278

Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale / 282

- 7.1 Introducere / 282
- 7.2 Contribuții personale la cunoașterea științifică / 282
 - 7.2.1 Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale / 283
 - 7.2.2 Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice / 289
- 7.3 Implicații manageriale / 294
- 7.4 Limitele cercetării și perspective de cercetare pentru viitor / 296
- 7.5 Concluzii finale / 298

Referințe bibliografice

Anexe

INTRODUCERE

Strategiile de colaborare între companii reprezintă activitatea în comun a două sau mai multe companii cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv (Das și Teng, 2000; Dyer și Singh, 1998; Gulati, 1998; Gulati și Singh, 1998; Hitt *et al.*, 2007; Kale *et al.*, 2002; Nicolescu și Popa, 2011). Noile condiții concurențiale reclamă trecerea de la abordarea furnizorilor și clienților ca simpli furnizori, respectiv clienți, la abordarea și considerarea acestora ca parteneri operaționali/tactici sau parteneri strategici. Pe de altă parte, nici companiile concurente nu sunt în concurență pură unele cu altele. Concurenți puternici în cadrul unor industrii pot fi colaboratori apropiați în alte industrii. Companii concurente într-o industrie pot colabora tactic sau strategic pentru realizarea unei activități comune din cadrul lanțului valorii iar apoi pentru activitățile următoare din cadrul lanțului valorii să concureze puternic. În aceeași direcție, companiile este necesar să considere pentru colaborare participanți și organizații complementare din industrii apropiate și industrii îndepărtate. Astfel, companiile este necesar să monitorizeze pentru implementarea unei colaborări cu organizații guvernamentale, universități sau institute de cercetare, administrații locale etc. ori de câte ori este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei și pentru obținerea de avantaj competitiv. Toate aceste tipuri de colaborări strategice este necesar să fie dezvoltate de către companii în vederea îndeplinirii obiectivelor fundamentale și pentru implementarea strategiei de afaceri. În acest fel, companiile cresc fundamental probabilitatea supraviețuirii pe piață pe termen lung, și de ce nu, chiar a obținerii de avantaj competitiv susținut.

La nivelul unei companii există mai multe opțiuni strategice pentru ca aceasta să crească și să se dezvolte. Managementul companiei poate opta pentru dezvoltarea internă sau chiar achiziția unei alte companii. Studiul de față își propune să ofere un set de metode, tehnici și instrumente concrete pentru creșterea companiei, însă prin participarea în colaborări strategice. Desigur, creșterea organică sau realizarea unei achiziții reprezintă o opțiune mult mai avantajoasă decât formarea unei colaborări. În special, din cauza obținerii unor beneficii care vor aparține doar companiei proprii. În situația dezvoltării unei colaborări, beneficiile vor fi împărțite între partenerii de colaborare.

Lucrarea de față nu își propune să discute situațiile în care formarea unei colaborări strategice poate fi o opțiune mai benefică decât realizarea unei achiziții sau decât dezvoltarea afacerii intern. Cititorii interesați de situațiile în care fiecare opțiune strategică este mai potrivită

pot consulta referințele indicate în lucrarea de doctorat. În schimb, cercetarea noastră își concentrează atenția pe situațiile în care fiecare opțiune strategică pentru colaborare este adecvată, ulterior etapei în care s-a decis asupra faptului că participarea într-o colaborare strategică este opțiunea cea mai potrivită. În alte cuvinte, în cadrul prezentei lucrări am încercat să aflăm răspunsul la întrebări de genul: Când este mai potrivită formarea și/sau participarea într-o societate mixtă? Dar formarea unei alianțe strategice sau dezvoltarea colaborării într-un parteneriat strategic?

În acest sens, *obiectivul general al acestei cercetări este prezentarea și discutarea factorilor care pot sta la baza creșterii performanțelor organizațiilor și obținerii de avantaj competitiv prin participarea în colaborări strategice.*

Motivația pentru alegerea temei de cercetare

Colaborările strategice între organizații sunt dezvoltate pentru a aduce beneficii partenerilor de colaborare. De exemplu, cifră de afaceri mai bună, clienți mai satisfăcuți, tehnologii noi dezvoltate în comun etc. Cu toate acestea, studii recente menționează că strategiile de colaborare pot fi strategii riscante (Das și Teng, 1999; 2001) și multe colaborări sunt catalogate eșec sau nu produc efectele scontate. De exemplu, Dyer *et al.*, (2001) într-un studiu pe 200 de companii cu operațiuni la nivel global observă că jumătate dintre colaborările în care aceste companii participă sunt catalogate eșec, sau nu produc efectele scontate în momentul formării colaborării. În același sens, Choi *et al.*, (2010) consideră că rate de eșec cuprinse între 40 și 70% sunt destul de comune în ceea ce privește colaborarea între organizații. În acest sens, cercetarea de față dorește să contribuie la această arie de cercetare și să contribuie cu informații noi și evidențe empirice privind soluționarea acestei chestiuni. Mai specific, să contribuie la creșterea ratei de succes a colaborărilor strategice în care participă organizațiile.

În al doilea rând, în cadrul teoriei de specialitate la nivel internațional nu există evidențe empirice din mediul de afaceri din România (cel puțin din câte știm noi). În acest sens, lucrarea de față contribuie cu descrieri ample de situații și rezultate concrete, pentru unele dimensiuni adăugând suport empiric, pentru altele aducând evidențe contrare, despre cum se prezintă situația în ceea ce privește colaborările strategice în care companiile din România participă.

Obiective pentru teoria organizațională

În primul rând, lucrarea de față își propune să avanseze și să extindă teoria privind colaborările strategice existentă în cadrul literaturii internaționale. În alte cuvinte, per ansamblu, lucrarea noastră nu este o teorie nouă (la nivel internațional), demersul de cercetare nu este

theory building, ci își propune să contribuie la avansul incremental al teoriei existente în domeniul colaborărilor strategice. În acest sens, demersul de cercetare este liniar-analitic, începând cu revizuirea principalelor lucrări existente în teoria de specialitate, continuând cu realizarea cercetării empirice și analizarea datelor și într-un final discutând principalele rezultate obținute. Cu toate acestea, cercetarea noastră (în special analiza calitativă) contribuie și cu evidențe inductive care pot sta la baza creării unei teorii noi în ceea ce privește strategiile de colaborare ale firmelor mici și mijlocii.

Obiective pentru practica organizațională

Prezentul studiu este foarte important pentru mediul de afaceri național deoarece este proiectat să ofere suport companiilor din România pentru a obține competitivitate strategică atât pe plan european cât și global. Obiectivul general formulat pentru practica economică este centrat pe creșterea competitivității companiilor din România și mai specific, creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea (cifra de afaceri, profit, cotă de piață mai bună etc.) și inovarea (produse noi, soluții noi etc.), prin participarea în colaborări strategice. Astfel, lucrarea de față își propune să ofere practicii nemijlocite în primul rând, un set de principii de colaborare, apoi un set de metode, tehnici și practici concrete pentru gestiunea colaborărilor proprii. Principiile și metodele descrise în prezenta lucrare sunt utile, în principal, centrului de excelență în vederea managementului profesionist al portofoliului de colaborări. Într-o anumită măsură lucrarea este utilă și la nivel diadic pentru managementul unei colaborări particulare.

Capitolul 1. Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare

În ultimele două, trei decenii, colaborările strategice între companii au devenit noua modalitate pentru creșterea și dezvoltarea companiilor din lumea întreagă. Mediul concurențial în care sunt nevoite să activeze companiile reclamă ca managementul de vârf să acorde atenție sporită acestui tip de strategie de la nivelul companiei (David, 2008). Competiția se desfășoară din ce în ce mai mult între alianțe strategice și rețele strategice, în detrimentul competiției între companii luate separat (Holmberg și Cummings, 2009). În același timp, competiția se desfășoară pe coordonate de viteză și flexibilitate iar companiile de multe ori nu reușesc să își procure resursele și competențele suficient de repede pentru a obține avantaj competitiv (Borza, 2012). De altfel, companiile din lumea întreagă au înțeles că a te înscrie în competiția globală de unul singur este o strategie de modă veche și de multe ori acest tip de strategie nu creează suficientă valoare (Vyas *et al.*, 1995).

În general, se poate spune că la baza dezvoltării unor colaborări strategice de către companii stau mai multe motive (Klijn *et al.*, 2010). Foarte rar se întâmplă, ca două sau mai multe companii să colaboreze pentru îndeplinirea unui singur obiectiv al colaborării (Oxley și Sampson, 2004). De obicei, la baza dezvoltării unei colaborări strategice stă o motivație principală, cuplată cu anumite obiective secundare (Klijn *et al.*, 2010). În acest sens, o companie poate dezvolta colaborări strategice pe următoarea direcție: (1) pentru inovare/explorare; (2) pentru exploatare; sau (3) atât pentru explorare cât și pentru exploatare [Hitt *et al.*, 2007; Nielsen și Gudergan, 2012; Rice și Galvin, 2006]. Această ultimă opțiune (explorare și exploatare simultan) este cunoscută în literatura de specialitate drept **ambidexteritate organizatorică** (eng. *organizational ambidexterity*).

Punctul nostru de vedere este că pentru ca organizațiile să obțină avantaj competitiv susținut este necesar ca acestea, simultan, atât să exploreze/inoveze cât și să exploateze resursele de care acestea dispun. În alte cuvinte, nu este suficient ca o companie doar să combine resursele cu eficiență și să crească productivitatea, în alte cuvinte, să se preocupe de îmbunătățirea performanței pe termen scurt (de exemplu, maximizarea profiturilor acționarilor), ci este necesar ca aceasta să aloce resurse și pentru creșterea performanței inovative și să asigure supraviețuirea companiei pe termen lung [Hitt *et al.*, 2007; Nielsen și Gudergan, 2012; Rice și Galvin, 2006; Rothaermel și Deeds, 2004]. În acest sens, companiile pentru a dobândi ambidexteritate organizatorică (AO) este necesar să dezvolte colaborări strategice atât pentru creșterea eficienței și productivității companiei cât și pentru inovare.

Per ansamblu, cercetarea de față prezintă care sunt factorii pentru care unele companii obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare/mai bune decât alte companii, datorită colaborărilor strategice în care aceste companii participă. În acest sens, în cadrul acestei lucrări ne-am concentrat atenția pe investigarea acestor factori în cadrul a două tipuri principale de strategii de colaborare: strategii de colaborare la nivelul companiei și strategii de colaborare la nivelul afacerii.

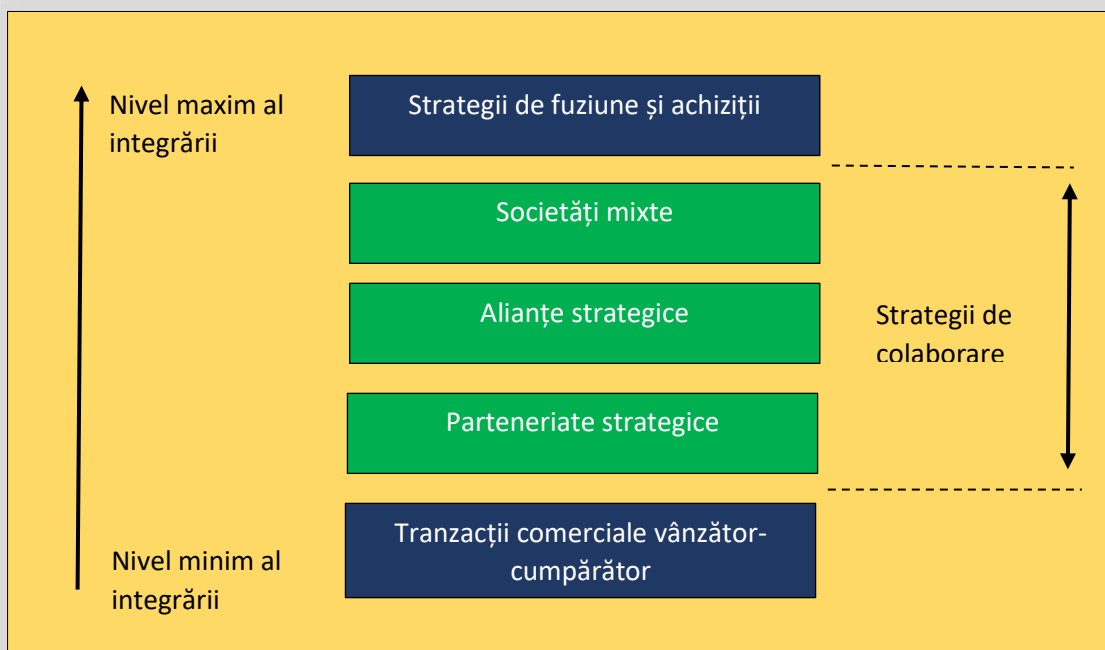
Primul pas a fost introducerea unei tipologii noi în care colaborările strategice la nivelul unei companii sunt clasificate în funcție de criteriul *structura colaborării* iar cele dezvoltate la nivelul afacerii sunt clasificate în funcție de criteriul *obiectivul colaborării*. Astfel, la nivelul companiei avem următoarele tipuri de strategii de colaborare: societăți mixte, alianțe strategice cu acționariat comun, alianțe strategice fără acționariat comun, parteneriate strategice. La nivelul unității strategice de afaceri avem următoarele tipuri de strategii generice pentru colaborare:

- Strategii de colaborare pentru cercetare-dezvoltare;
- Strategii de colaborare în domeniul producției;
- Strategii de colaborare pentru îndeplinirea unor obiective de marketing;
- Strategii de colaborare pentru managementul lanțului logistic;
- Strategii de colaborare pentru activități suport;

Toate aceste tipuri de strategii de colaborare sunt descrise în detaliu în cadrul lucrării și sunt discutați factorii care trebuie considerați (luați în calcul) de către managementul companiilor în momentul în care se are în vedere dezvoltarea unei noi colaborări.

Cea mai mare parte a capitolului unu și doi este dedicată selectării unei strategii de colaborare adecvate. Cu alte cuvinte am încercat să aflăm răspunsul la întrebări de genul: care sunt situațiile în care fiecare opțiune strategică pentru colaborare (atât la nivelul unității strategice de afaceri cât și la nivelul companiei) este adecvată? De exemplu, care sunt situațiile care reclamă dezvoltarea unei colaborări pentru cercetare-dezvoltare (la nivelul afacerii)? Sau, care sunt situațiile care reclamă crearea unei societăți mixte (la nivelul companiei)? În acest sens, în cadrul lucrării, fiecare etapă din cadrul procesului de selectare a unei opțiuni pentru colaborare este discutată în detaliu. De asemenea, propunem un model util pentru selectarea unei opțiuni pentru colaborare și a unui partener compatibil.

Figura 1. Locul strategiilor de colaborare în cadrul relațiilor inter-companii



Capitolul 2. Negocierea și proiectarea unei noi colaborări

Negocierea interorganizațională este procesul de considerare și integrare a intereselor partenerilor în cadrul unei colaborări. Această etapă este foarte importantă, deoarece, activitățile întreprinse în cadrul procesului de negociere pot să conducă sau chiar să împiedice îndeplinirea obiectivelor. Pe parcursul negocierii fiecare partener va folosi strategii de negociere proprii în funcție de importanța acordată obiectivelor proprii, în comparație cu importanța acordată intereselor și obiectivelor partenerului (Das și Kumar, 2011).

În cadrul etapei negocierii și proiectării unei viitoare colaborări este indicat să se poarte discuții în patru domenii principale: (1) stabilirea unor obiective comune – obiectivele colaborării –, (2) selectarea unei structuri pentru colaborare adecvate, (3) elaborarea strategiei comune și (4) întocmirea contractului de colaborare. Aceste patru domenii principale (denumite de noi domenii strategice) sunt discutate în detaliu în cadrul lucrării.

Spuneam mai devreme că cea mai mare parte a capitolului este dedicată discutării în detaliu a procesului de selectare a unei structuri pentru colaborare. Această decizie strategică se va adopta împreună cu viitorul partener și constă în alegerea între formarea unui parteneriat strategic, formarea unei alianțe strategice sau formarea unei societăți mixte în vederea realizării

obiectivelor colaborării anterior stabilite. O altă variantă posibilă ar fi fost selectarea structurii viitoarei colaborări înainte de începerea negocierii și abordarea viitorului partener cu opțiunea deja aleasă. De exemplu, o companie poate contacta o companie selectată anterior, pentru formarea unei societăți mixte cu scopul inovării și dezvoltării în comun a unui produs nou. Cu toate acestea, noi credem că este indicat ca această decizie să se adopte împreună cu partenerul, în etapa negocierii, deoarece implicând viitorul partener în fundamentarea și elaborarea viitoarei colaborări poate crește gradul de angajament, poate crește posibilitatea dezvoltării încrederii între parteneri, se pot obține performanțe superioare și în consecință, cresc șansele ca obiectivele colaborării să fie îndeplinite (Bener and Glaister, 2010; Kauser și Shaw, 2004; Moeller, 2010).

Este important de ținut cont, cu toate că această decizie se va adopta împreună cu partenerul, este indicat ca managerii din organizația proprie să cunoască principalii determinanți strategici ai structurii strategiilor de colaborare. Cunoașterea acestor determinanți este un aspect foarte important pe care managementul de vârf al companiilor nu îl poate ignora și trebuie să îl considere, deoarece acești determinanți strategici vor influența puternic rezultatele viitoarei colaborări. În alte cuvinte, un factor cheie pentru reușita implementării unei colaborări strategice și deci pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării este cunoașterea determinanților structurilor de colaborare și selectarea unei structuri în conformitate cu mecanismul de acțiune al acestor factori (în funcție de influența acestor factori). Acești factori și modul în care aceștia influențează decizia selectării unei structuri pentru colaborare sunt discutați în detaliu în cadrul lucrării. Drept rezultat al acestei analize este propunerea unui cadru cu rol de ghid în vederea oferirii suportului necesar pentru managerii companiilor din România. (Figura 2).

Un alt aspect important despre care am discutat în detaliu în acest capitol este elaborarea contractului de colaborare. În primul rând, contractul de colaborare este necesar să fie elaborat ulterior, după ce bazele colaborării au fost stabilite. Cu alte cuvinte, mai întâi se vor pune pe hârtie obiectivele colaborării și se va creiona strategia comună de colaborare și doar după aceea se va realiza designul contractului.

În al doilea rând este important a se reține faptul că un contract de colaborare este necesar să fie privit din perspectivă managerială, dincolo de funcția tradițională a acestuia (funcția juridică). Consilierii juridici nu sunt cea mai indicată parte pentru elaborarea și îmbunătățirea contractelor de colaborare, deoarece, perspectiva lor asupra contractelor de colaborare este de multe ori îngustă sau eronată. De exemplu, aceștia tind să ia în calcul doar clauzele de protecție și de multe ori percep un contract de colaborare ca un simplu document elaborat la începutul relației (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

Figura 2. Cadrul cu rol de ghid pentru selectarea unei structuri pentru colaborare

Determinant strategic	Societate mixtă	Alianță strategică	Parteneriat strategic	Referințe teoretice
Obiectivul generic al colaborării	Cercetare-dezvoltare Producție Marketing		Producție Marketing Integrarea lanțului logistic Activități suport	Teng și Das, 2008 Comino <i>et al.</i> , 2007
Numărul obiectivelor colaborării	Multiple și importante	Câteva obiective	Un singur obiectiv/puține obiective	Oxley și Sampson, 2004 Comino <i>et al.</i> , 2007 Clarke-Hill <i>et al.</i> , 1998
Complexitatea colaborării	Mare	Medie	Mică	Oxley și Sampson, 2004 Comino <i>et al.</i> , 2007
Interdependența anticipată	Mare	Mare sau medie	Mică	Kuittinen <i>et al.</i> , 2009 Gulati și Singh, 1998
Costurile anticipate cu coordonarea activităților	Mari	Mari sau medii	Scăzute	Gulati și Singh, 1998
Gradul în care outputul colaborării va putea fi adjudecat	Mic	Mediu	Mare	Gulati și Singh, 1998
Încrederea dintre parteneri	Nu influențează	Medie sau scăzută	Mare	Gulati și Singh, 1998 Kuittinen <i>et al.</i> , 2009
Relația de colaborare anterioară dintre companii	Parteneri noi sau legături nesatisfăcătoare	Parteneri noi sau legături nesatisfăcătoare	Legături anterioare pozitive	Zollo <i>et al.</i> , 2002 Teng și Das, 2008 Rahman și Korn, 2010
Experiența partenerului în domeniul colaborărilor	Fără experiență	Nivel mediu	Multă experiență	Teng și Das, 2008
Dacă colaborarea va rezulta într-un produs tehnologic nou	✓	✓	Nu este indicat	Majocchi <i>et al.</i> , 2013 Gulati și Singh, 1998 Teng și Das, 2008
Resursele partenerului	Vezi Tabelul nr. 2.2			Das și Teng, 2000 Hoetker și Mellewigt, 2009
Colaborări verticale	✓	✓	✓	Rindfleisch, 2000
Colaborări orizontale cu competitori			✓	Comino <i>et al.</i> , 2007 Rindfleisch, 2000

În acest sens, în cadrul lucrării am propus o nouă viziune asupra contractelor de colaborare ale unei companii și am discutat în detaliu principalele funcții ale contractelor de colaborare și am prezentat efectiv criteriile pentru elaborarea unor contracte de colaborare suficient de complexe.

Capitolul 3. Implementarea strategiilor de colaborare

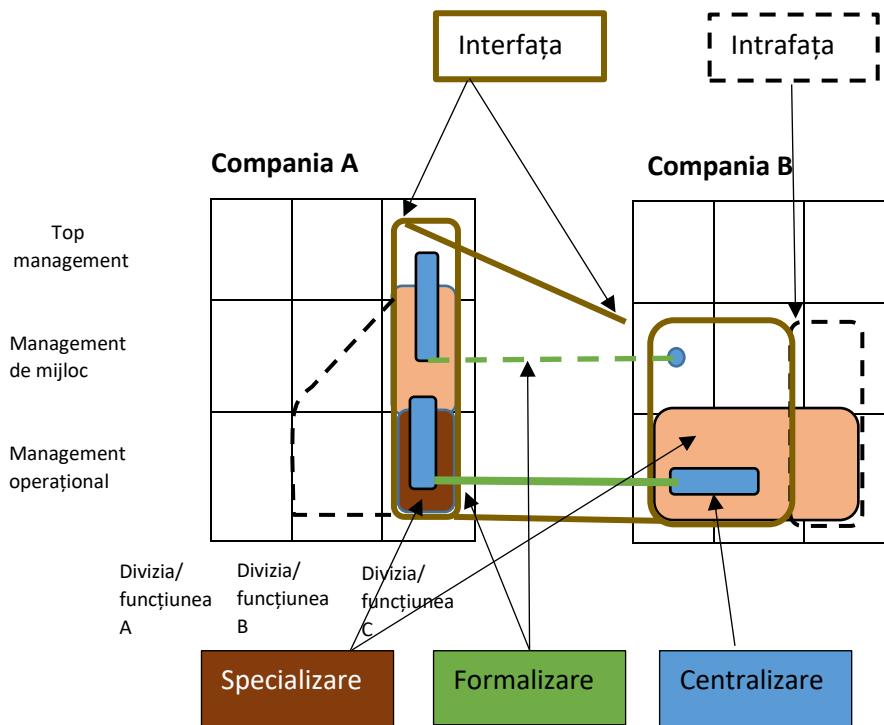
Managementul de vârf elaborează strategii de colaborare și stabilește parametrii legali pentru implementarea strategiei, însă sunt operațiunile de zi cu zi, interacțiunile între oameni și între echipele de ingineri, vânzări, muncitori etc. care determină succesul implementării colaborării (Nielsen, 2010). În asumția lui Taylor (2005), Kauser și Shawn (2004), Kirby și Kaizer (2003) modul în care strategia este implementată și în care companiile partenere gestionează relația de colaborare sunt factori mai importanți decât structura inițial aleasă pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. Cu alte cuvinte, potrivit acestor cercetători factorii operaționali sunt mai importanți decât factorii inițiali/de planificare și formare a colaborării.

În acest context, implementarea strategiilor de colaborare și managementul relației tind să devină subiecte importante și pentru managementul de vârf al companiilor participante la colaborare. În alte cuvinte, nu este indicat să se delege întreaga responsabilitate pentru implementare managerilor de colaborări (eng. *alliance managers*). În acord cu Werner Hoffmann (2005) managementul de vârf prin *politica globală pentru colaborare* (elaborată și pusă în aplicare de către centrul de excelență) este necesar să monitorizeze operaționalizarea colaborărilor strategice ale companiei. În această ordine de idei, în acest capitol, încercăm să facem un pas înainte în soluționarea unor probleme specifice implementării colaborărilor strategice, din perspectiva managementului de vârf a companiilor și a implicațiilor deciziilor conducerii executive asupra managementului relației și a modului în care este implementată strategia.

Implementarea unei strategii de colaborare începe cu setarea/configurarea mecanismului de implementare/management în vederea gestionării viitoarei relații de colaborare. În acest sens, pentru managementul relației și coordonarea activităților, companiile pot apela la trei mecanisme majore pentru implementare: utilizarea mecanismului formal legal, utilizarea mecanismului formal-non legal și utilizarea mecanismului relațional (Albers *et al.*, 2016; Bouncken *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009; Krishnan *et al.*, 2015). În cadrul lucrării, descriem fiecare mecanism specific de implementare în detaliu.

Implementarea strategiei prin mecanismul formal non-legal se referă, per ansamblu, la designul structurii organizatorice a colaborării. O structură organizatorică pusă în aplicare de două sau mai multe companii participante în cadrul unei colaborări strategice este compusă din următoarele cinci componente (Albers *et al.*, 2016): (1) interfața între parteneri, (2) intrafața în cadrul companiilor partenere, (3) specializarea, (4) formalizarea și (5) centralizarea. (Figura 3). Fiecare dintre acești parametrii sunt discutați în detaliu în cadrul lucrării.

Figura 3. Designul structurii organizatorice a colaborării



Implementarea strategiei prin mecanismul relațional se referă în mare parte la crearea și dezvoltarea încrederii între managerii și subalternii acestora care lucrează în cadrul colaborării și la crearea de relații sociale corespunzătoare între aceștia (relație apropiată, prietenie, respect mutual). (Bouncken *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009; Kale *et al.*, 2000; Wallenburg și Schäfler, 2014). De asemenea, sunt discutate în detaliu componentele acestui mecanism și aspecte privind modul în care poate fi creat și dezvoltat mecanismul relațional.

Pe parcursul implementării, este necesar ca managementul companiei să monitorizeze pentru dezvoltarea relației de colaborare pe următoarea direcție strategică: obținerea resurselor partenerului, plus învățarea de la acesta și în același timp, protejarea resurselor și competențelor esențiale proprii. În cadrul lucrării sunt oferite o serie de metode și tehnici pentru protecția de comportamentul oportunist atât înainte cât și după manifestarea acestui tip de comportament. Pe lângă îndeplinirea obiectivelor colaborării, companiile este indicat să monitorizeze pentru fructificarea oportunităților apărute pe parcursul implementării, ținând cont de resursele și competențele partenerului, deci pentru creșterea performanței inovative. Din acest punct de vedere sunt importante două aspecte: (1) promovarea comportamentului antreprenorial și (2) învățarea de la partener. Aceste aspecte sunt discutate în detaliu în cadrul lucrării.

Capitolul 4. Evaluarea strategiilor de colaborare

Evaluarea strategiilor de colaborare ale unei companii, spre diferență de evaluarea strategiei unei companii, presupune două nivele de analiză independente, dar integrate (nivelul colaborării și nivelul companiei) și două subiecte/elemente de evaluare (evaluarea unei strategii de colaborare și evaluarea portofoliului de colaborări). În primul rând, se va evalua strategia de colaborare la nivelul colaborării de către managementul colaborării. Se va constata în principal, măsura în care colaborarea și-a îndeplinit obiectivele. În etapa a doua, se va evalua strategia de colaborare în cadrul companiei de către managementul companiei. Principalul punct de interes este evaluarea contribuției colaborării la creșterea și dezvoltarea companiei. Se va constata dacă performanțele relaționate cu productivitatea și inovarea, rezultate în urma colaborării, au crescut sau au scăzut în urma implementării strategiei. De asemenea, se va evalua dacă colaborarea este aliniată cu planurile de viitor ale companiei sau cu celelalte strategii de la nivelul companiei. În continuare, în etapa trei, managementul de vârf al companiei va evalua întreg portofoliul de colaborări la nivelul corporației/companiei și la nivelul unității strategice de afaceri. Se va constata dacă activitatea de colaborare strategică a companiei (per ansamblu) adaugă valoare companiei și dacă aceasta se realizează într-o manieră eficientă și eficientă.

În cadrul acestui capitol, în cercetarea de față prezentăm detaliat în mod efectiv cum se pot evalua strategiile de colaborare și prezentăm principalele criterii care pot fi utilizate pentru evaluarea unei strategii. Astfel, discutăm aspecte importante atât despre evaluarea unei colaborări strategice (parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă) cât și despre evaluarea tuturor strategiilor de colaborare, deci a portofoliului de colaborări. O atenție crescută este acordată discutării alternativelor strategice pe care compania le are la îndemână după evaluarea unei colaborări strategice.

Încheiem partea teoretică a lucrării prin discutarea unor aspecte importante despre evaluarea portofoliului de colaborări. În special, aprofundăm discuția noastră în domeniul managementului portofoliului de colaborări, pentru a sublinia necesitatea creării de către companii a unei funcțiuni specializate pentru managementul profesionist al colaborărilor strategice ale unei companii.

Capitolul 5. Cercetare empirică prin analiză calitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România

În cadrul acestui capitol prezentăm rezultatele unei analize calitative a datelor oferite de către zece companii cu performanțe medii și peste medie din județul Cluj. În cadrul studiului nostru, au participat doar manageri de vârf cu un *background* important și cu o bogată experiență în managementul companiilor. Vârsta medie a persoanelor intervievate este de 46,8 ani. Managerul cel mai tânăr are 38 de ani iar cel mai vârstnic 59. În ceea ce privește experiența managerială, în lotul nostru de cercetare, experiența managerială medie este de 15,9 ani. Managerul cel mai puțin experimentat dispune de zece ani de experiență în management iar managerul cel mai experimentat activează de 23 de ani în poziții de management. În acest sens, în urma realizării unor interviuri cu opt CEO/manager general, un director tehnic și un director economic am obținut suport parțial pentru teoria propusă în prima parte a lucrării. Rezultatele studiului pot fi observate în Figura 4.

Figura 4. Rezultatele studiului calitativ

Variabile	Sprijină teoria	Contrazic teoria	Avansează teoria
Managementul portofoliului de colaborări	Da (20% dintre companii, însă doar la nivelul unității strategice de afaceri)	Da (80% dintre companii)	Nu
Proactivitatea companiei	Da (40% dintre companii)	Da (60% dintre companii)	Nu
Responsabilitatea pentru colaborările strategice ale companiei	Da (60% dintre companii)	Da (40% dintre companii)	Nu
Motivația pentru participarea în colaborări strategice	Da (100% dintre companii)	Nu	Nu
Selectarea partenerului	Da (30% dintre companii)	Da (70% dintre companii)	Da
Negocierea și proiectarea unei noi colaborări	Da (100 % dintre companii)	Nu	Da
Selectarea structurii legale (strategia la nivelul companiei)	Da	Nu	Da
Contractele de colaborare	Da (50% dintre companii colaborează având la bază	Da (50 % dintre companii colaborează având la bază contracte foarte simple,	Da

		contracte complexe, în care se regăsesc cele patru funcții)	unele grupe de clauze chiar lipsesc)	
Configurarea mecanismului de implementare	de	Da (100% dintre companii)	Nu	Nu
Protecția comportamentului oportunist	de	Da (100% dintre companii se protejează de comportamentul oportunist)	Nu	Da
Promovarea comportamentului antreprenorial		Da (50% dintre companii)	Da (50% dintre companii)	Da
Învățarea din cadrul colaborărilor strategice		Da (100% dintre companii, însă doar la nivel mediu)	Nu	Nu
Evaluarea colaborărilor strategice		Da (100%, însă nu într-un mod profesionist)	Da (100% companii nu monitorizează și evaluează portofoliul de colaborări)	Nu
Terminarea colaborării		Da (100% dintre companii)	Nu	Da
Achiziția partenerului		Da (10% dintre companii)	Nu	Nu
Continuarea colaborării		Da (100% dintre companii)	Nu	Nu

Capitolul 6. Cercetare empirică prin analiză cantitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România

În cadrul acestui capitol prezentăm rezultatele unei analize statistice a datelor oferite de către 46 dintre cele mai performante companii mari și mijlocii din România. De exemplu, Banca Transilvania, Eximtur, Friesland Câmpina, Elsaco Electronic, NTT Data, Saint-Gobain, Viessmann, Emerson etc. Dintre cele 46 de companii, 23 sunt filiale în România ale unor importante companii multinaționale iar 23 sunt companii naționale. În cadrul studiului nostru au participat 30 de manageri aparținând managementului de vârf (dintre care 20 sunt CEO/director general), 10 manageri de mijloc, 5 manageri operaționali și un marketing specialist.

Per ansamblu, s-a obținut suport empiric pentru toate variabilele propuse de noi, variabile care pot influența creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea. Pentru a explica de ce unele companii au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele comparativ cu alte companii am obținut doar doi coeficienți de corelație semnificativi. Rezultatele analizei de corelație pot fi observate în Figura 5.

Figura 5. Rezultatele analizei de corelație

Factori determinanți ai performanțelor superioare	Performanța parțială a portofoliului (PpP)	Performanța a portofoliului relaționată cu productivitatea (PPP)	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea (PPI)
Proactivitatea companiei	,089	,560**	,573**
Practici manageriale specifice	,175	,386**	,241
Angajamentul și suportul managementului de vârf	,184	,585**	,539**
Selectarea partenerului/partenerilor de colaborare	,344*	,521**	,383**
Mecanismul formal non-legal	,053	,318*	,348*
Mecanismul relațional	,252	,652**	,539**
Protecția de comportamentul oportunist	,200	,450**	,331**
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	,277*	,473**	,309*

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

În cadrul lucrării am realizat și o analiză de regresie multiliniară pentru a vedea în ce măsură setul de variabile independente propus de noi poate explica de ce unele companii obțin performanțe mai bune decât altele prin intermediul colaborărilor strategice în care acestea participă. Am apelat la regresia ierarhică pentru a elimina influența unor variabile terțe care pot și ele influența performanțele obținute de către companii. Pentru două din cele trei modele de măsurare a performanței s-a obținut suport empiric. De exemplu, pentru modelul care măsoară performanța inovativă a portofoliului de colaborări nu mai puțin de 39,5% din variația acestui tip de performanță se datorează variabilelor independente incluse de noi în model. (Figura 6).

Cele trei modele de regresie și analizele statistice detaliate, precum și alte analize statistice (de exemplu, testul ANOVA și testul t pentru a identifica anumite diferențe între companii) pot fi consultate în lucrarea de doctorat.

Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale

Obiectivul principal al acestei lucrări a fost introducerea unui model de management profesionist a colaborărilor strategice ale unei companii cu scopul creșterii performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea și astfel obținerea ambidexterității organizatorice. S-a urmărit ca pentru fiecare etapă din cadrul ciclului de viață al colaborărilor să fie oferite instrumentele și soluțiile necesare în vederea atingerii competitivității strategice.

O atenție specială a fost dedicată creării unei noi tipologii care să reflecte cât mai bine realitatea din practica economică și selectării unei opțiuni pentru colaborare potrivite. În acest sens, colaborările strategice au fost clasificate în două categorii principale: (1) strategii de colaborare la nivelul firmei și (2) strategii de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. Pentru fiecare dintre cele două grupe s-au prezentat în detaliu criteriile (cu suport empiric) cele mai importante pentru selectarea unei opțiuni strategice potrivite și a fost descris în detaliu procesul efectiv de selectare.

Am discutat, de asemenea, aspecte importante despre implementarea colaborărilor strategice și managementul efectiv al acestor relații de colaborare din perspectiva managementului de vârf al companiei. Un aspect cheie îl reprezintă faptul că formularea și punerea bazelor unei viitoare colaborări strategice este nevoie să se realizeze înaintea etapei designului contractului de colaborare. Contractul de colaborare este necesar astfel să fie privit din perspectivă managerială, dincolo de funcția sa juridică. În ceea ce privește evaluarea strategiilor de colaborare este necesar ca această activitate să se realizeze atât la nivelul colaborării cât și în cadrul companiei de către conducerea executivă.

Figura 6. Analiza de regresie (performanța portofoliului relaționată cu inovarea)

Variabila dependentă: Performanța portofoliului relaționată cu inovarea

Variabila independentă	Model 1		Model 2	
	Coefficientul B	t	Coefficientul B	t
(Constant)	6,105	1,529*	-2,953	-,691
Dimensiunea companiei	1,311	1,087	,069	,067
Internaționalitatea	1,747	1,474*	1,809	1,856**
Industria	-,025	-,018	-,946	-,820
Contractele de colaborare	,364	2,470***	-,012	-,077
Proactivitatea companiei			,392	3,376***
Practici manageriale			-,063	-,748
Mecanismul formal non-legal			,127	,774
Mecanismul relațional			,241	2,473***
Protecția de comportamentul oportunist			,186	,867
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor			-,176	-,910
R ²	,210*		,605***	

*p< 0,10; **p<0,05; ***p<0,01

În finalul părții teoretice am aprofundat și am extins discuția noastră pentru întreg portofoliul de colaborări al unei companii. În acest sens, spuneam că un aspect deosebit de important este numirea unui director executiv responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice

ale companiei și formularea politici globale pentru colaborare. Spuneam că prin intermediul politicii globale pentru colaborare conducerea executivă este necesar să monitorizeze derularea colaborărilor strategice ale companiei din toate diviziile și unitățile strategice de afaceri. În acest sens, toate aspectele discutate de noi reprezintă principii pentru colaborare, formulate pentru a fi utile centrului de excelență responsabil cu managementul colaborărilor strategice ale companiei.

Bibliografie selectivă

- Albers, S. (2010), Configurations of Alliance Governance Systems, *Schmalenbach Business Review*, 62: 204-233.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., Zajac, E. (2016), Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective, *Journal of Management*, 42(3): 582-614.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bordean, O. (2009), *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*. Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.
- Borza, A. (2012), *Management Strategic*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
- Daft, R. (2010), *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Das, T., Teng, B-S. (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, 26(1): 31-61
- Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (2001), How to Make Strategic Alliances Work, *MIT Sloan Management Review*, 4(2): 37-43.
- Dyer, J., Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Dussauge, P., Garrette, B. (1998), Anticipating the Evolution and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms, *International Studies of Management & Organization*, 27(4): 104-126.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Hoffmann, W., Schaper-Rinkel, W. (2001/2), Acquire or Ally? – A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation, *Management International Review*, 41: 131-159.
- Hoffmann, W. (2005), How to Manage a Portfolio of Alliances, *Long Range Planning*, 38: 121-143.
- Holmberg, S., Cummings, J. (2009), Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms, *Long Range Planning*, 42: 164-193.
- Inkpen, A. (1998), Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, *Academy of Management Executive*, 12(4).
- Inkpen, A. (2005), Knowledge Acquisition and Transfer in Strategic Alliances in: Davis, J., Subrahmanian, E., Westerberg, A. (eds), *Knowledge Management*, Physical-Verlag Heidelberg, Glendale, AZ, USA, 97-113.

- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function, *Strategic Management Journal*, 23: 747-767.
- Nicolescu, O. (2011), *Strategia și managementul strategic*. București: Editura Prouniversitaria.
- Nielsen, BB., Gudergan, S. (2012), Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances, *International Business Review*, 21: 558-574.
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Phelan, S., Arend, R., Seale, D. (2005), Using an Iterated Prisoner's Dilemma with Exit Option to study Alliance Behavior: Results of a Tournament and Simulation, *Computational & Mathematical Organization Theory*, 11: 339-356.
- Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013), *Management: Concepte, Tehnici, Abilități*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
- Reuer, J. (2002), Incremental corporate reconfiguration through international joint ventures buyouts and selloffs, *Management International Review*, 42(3): 237-260.
- Reuer, J., Ariño, A. (2002), Contractual Renegotiations in Strategic Alliances, *Journal of Management*, 28(1): 47-68.
- Reuer, J., Devarakonda, S. (2012), Beyond contracts: Governing structures in non-equity alliances, *Proceeding Academy of Management Annual Meeting*. Academy of Management, 1-45.
- Reuer, J., Devarakonda, S. (2016), Mechanisms of hybrid governance: Administrative committees in nonequity alliances, *Academy of Management Journal*, 59(2): 510-533.
- Rice, J., Galvin, P. (2006), Alliance patterns during industry life cycle emergence: the case of Ericsson and Nokia, *Technovation*, 26: 384-395.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, T., Aulakh, P. (2001), The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4): 358-373.
- Simonin, B. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
- Steensma, H.K., Barden, J.Q., Dhanaraj, C., Lyles, M., Tihanyi, L. (2008), The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy, *Journal of International Business Studies*, 39: 491-507.
- Tushman, M., O'Reilly, C. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38: 1-23.
- Vapola, T.J., Paukku, M., Gabrielsson, M. (2010), Portfolio management of strategic alliances: An international business perspective, *International Business Review*, 19: 247-260.
- Zollo, M., Reuer, J., Singh, H. (2002), Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, *Organization Science*, 13(6): 701-713.