

**STRATEGIC ALLIANCES – VIABLE  
ALTERNATIVE TO CREATE A  
COMPETITIVE ADVANTAGE IN A  
GLOBAL MARKET**

**Lecturer PhD. Candidate Irina NICOLAU**  
Dimitrie Cantemir Christian University

**Abstract:**

*In the past years, in the light of the economic turbulences all around the world, one of the most important ways to assure a competitive advantage is creating a strategic alliance. Such collaborative ventures between firms were developed as a response to the changes which have been happening to the world economy as increased competition, higher costs of developing new products, accelerated technological changes and, maybe the most important – the recent world economic crises.*

*Being part of a strategic alliance creates competitive advantage for the companies by establishing their presence worldwide, by building up operating experience in overseas markets and gaining access to those national markets that were inaccessible before. At the same time, a strategic alliance means management commitment, special skills and forward planning for each company which takes part to an alliance.*

**Key-words:** *strategic alliance, competitive advantage, global market*

**I. Introducere**

Lumea în care trăim astăzi este marcată de în mod permanent de schimbări. Este o lume definită de două cuvinte: internaționalizare și globalizare. În acest context, să știi cum să supraviețuiești, reprezintă pentru marile organizații de la nivel mondial principala problemă. Din cauza internaționalizării și a globalizării, din ce în ce mai multe companii se luptă pentru aceeași piață, lucru ce a dus la înțepirea competiției și implicit la căutarea unor soluții de a rezista pe piață. Astfel, pentru a rămâne competitive, companiile se văd obligate

**STRATEGIC ALLIANCES – VIABLE  
ALTERNATIVE TO CREATE A  
COMPETITIVE ADVANTAGE IN A  
GLOBAL MARKET**

**Lecturer PhD. Candidate Irina  
NICOLAU**  
Dimitrie Cantemir Christian University

**Abstract:**

*In the past years, in the light of the economic turbulences all around the world, one of the most important ways to assure a competitive advantage is creating a strategic alliance. Such collaborative ventures between firms were developed as a response to the changes which have been happening to the world economy as increased competition, higher costs of developing new products, accelerated technological changes and, maybe the most important – the recent world economic crises.*

*Being part of a strategic alliance creates competitive advantage for the companies by establishing their presence worldwide, by building up operating experience in overseas markets and gaining access to those national markets that were inaccessible before. At the same time, a strategic alliance means management commitment, special skills and forward planning for each company which takes part to an alliance.*

**Key-words:** *strategic alliance, competitive advantage, global market*

**I. Introduction**

The world we are living in today is characterized by permanent change. It is a world defined by two words: internationalization and globalization. In this context, to know how to survive is the main problem for large and global organizations. Because of the processes of internationalization and globalization, increasingly more companies are fighting for

să coopereze între ele sub diferite forme, să-și împartă cunoștințele și resursele pentru a-și câștiga avantajul competitiv necesar[1]. Pentru a reuși să facă acest lucru, alianțele strategice par de cele mai multe ori cea mai indicată soluție.

## II. Tipuri de alianțe strategice

Există multe forme de alianțe strategice ce pot fi luate în calcul atunci când o companie decide să facă acest pas, iar printre acestea se regăsesc alianțele formale și informale; legături de tip vertical, orizontal sau conglomerate; înțelegeri echitabile sau mai puțin echitabile; alianțe de tip local, național, continental sau trans-oceanice și multe altele [2].

Alianțele strategice sunt instrumente bine cunoscute, folosite pe scară largă de managerii multinaționali. Problema nu este dacă societățile cu capital mixt ar trebui folosite, ci cum ar trebui dezvoltate și conduse eficient. În contextul globalizării, întreprinderile au început să se îndepărteze tot mai mult de la o structură simplă aflată în proprietatea integrală a unui grup restrâns de persoane și să accepte forme federative de organizare, fenomen care a căpătat o amploare deosebită odată cu proliferarea sistemului de alianțe și de rețele strategice.

Trebuie remarcat faptul că o formulă de succes general valabilă pentru o alianță strategică probabil nu va fi găsită. Cu toate acestea sunt studii care au descoperit o serie de elemente care ajută la încheierea unei alianțe strategice.

Alianțele strategice între un partener puternic și unul slab sunt doar în cazuri izolate eficiente. De obicei partenerul slab reprezintă o povară pentru menținerea competitivității parteneriatului. În linii generale, experiența sugerează că fuziunile și achizițiile nu trebuie demarate, dacă scopul principal este creșterea productivității. Eșecurile înregistrate de multe achiziții și fuziuni de a crește productivitatea pot fi atribuite dificultăților de a combina diferite stiluri manageriale și culturi organizaționale. Un parteneriat de succes trebuie să prezinte autonomie și flexibilitate. Autonomia presupune că alianța strategică deține o echipă managerială proprie, deci un corp de directori propriu alianței, măsură care contribuie la eficientizarea procesului decizional, permițând soluționarea

the same market, and that leads to the intensification of competition and hence the search for viable solutions to survive on the market. Thus, in order to remain competitive, companies are forced to cooperate among themselves in various forms, to share knowledge and resources in order to gain the necessary competitive advantage [1]. To be able to act this way, strategic alliances are often seen as the most appropriate solution.

## II. Types of strategic alliances

There are many forms of strategic alliances that can be taken into account when a company decides to take this step, and among these are formal and informal alliances, vertical or horizontal connections and conglomerates, fair or less fair agreements, local, national, continental and trans-oceanic alliances and many more [2].

Strategic alliances are well known instruments, used widely by multinational managers. The issue is not whether companies with mixed capital should be used, but how should they be developed and operated effectively.

In the context of globalization, businesses have increasingly begun to depart from a simple structure, owned by a small group of people and to accept federal forms of organization, a phenomenon that has become very important with the proliferation of the alliances system and the strategic networks.

It should be noted that a generally valid formula for a successful strategic alliances will probably never be found. However, there are studies that have found a number of elements which can lead to the development of a strategic alliance.

Strategic alliances between a strong partner and a weak one are effective only in isolated cases. Usually, the weaker partner is a burden and it is very hard to maintain the competitiveness of the partnership. Overall, the experience suggests that mergers and acquisitions should not be started if the primary purpose is to increase productivity. The failure of many acquisitions and mergers, that have been created to increase

rapidă a eventualelor conflicte care pot apărea. Flexibilitatea apare necesară în condițiile unui mediu dinamic, când este necesară adaptarea rapidă la modificările mediului.

Alianțele strategice sunt importante nu numai pentru companiile interne, dar și pentru cele multinaționale – companiile care au apelat la astfel de alianțe au înregistrat, în medie, rezultate superioare în ceea ce privește recuperarea investițiilor și dividendele – și pentru economiile țărilor implicate.

Alianțele strategice au trei caracteristici principale:

✓ Două sau mai multe entități se unesc pentru a îndeplini un set de obiective importante, stabilite de comun acord, în timp ce, într-un grad mai mare sau mai mic rămân independente după formarea alianței.

✓ Partenerii împart beneficiile alianței și controlul asupra realizării sarcinilor desemnate (poate cea mai importantă caracteristică a alianțelor și ceea ce le face atât de dificil de condus).

✓ Partenerii contribuie în mod regulat la una sau mai multe zone-cheie strategice (adică importante pentru ei), de exemplu tehnologie, produse sau altele de acest gen. Deși definiția este simplă, există multe feluri de alianțe și multe feluri în care pot fi conduse. Când alianțele trec de granițele naționale, multe aspecte multiculturale complexe au impact asupra eficienței lor. Succesul, prin urmare, depinde de deschiderea spre neprevăzut și de abilitățile antreprenoriale, precum și de chimia personală pentru a putea rezolva problemele inevitabile variate care se ivesc.

Cele mai recente cercetări în domeniul alianțelor strategice au arătat ca formele preferate de către companiile care decid să facă acest pas sunt societățile mixte și fuziunile. Totuși, nu putem să nu luăm în calcul achizițiile și toate celelalte tipuri de înțelegeri din această sferă, care fac parte din marea categorie a alianțelor strategice. Borys și Jemison (1989) [3] au încercat să facă o tipologie a acestora, definind cinci tipuri principale de astfel de înțelegeri între companii:

➤ Fuziunile reprezintă unificarea completă a două sau mai multe organizații într-o singură entitate;

➤ Achizițiile implică cumpărarea

productivity, can be attributed to the difficulties of combining different management styles and organizational cultures. A successful partnership must provide autonomy and flexibility. Autonomy implies that the strategic alliance holds its own management team, therefore a body of executives that belong to the alliance, measure that contributes effectively to the decision-making process, allowing rapid resolution of any disputes that may arise. Flexibility is required in a dynamic environment, when it is necessary to adapt rapidly to environmental changes.

Strategic alliances are important not only for domestic companies, but also for multinational ones - companies that have resorted to such alliances had better results in terms of investments and dividends - and for the economies involved.

Strategic alliances have three main characteristics:

↳ Two or more entities join together to meet a set of important goals, agreed between them, while they remain independent – more or less - after the alliance formation.

↳ Alliance partners share the benefits of the alliance and the control over the tasks assigned (perhaps the most important feature of alliances and what makes them so difficult to manage).

↳ Partners contribute regularly to one or more key strategic areas (which is important to them), such as technology, product, or anything like that. Although the definition is simple, there are many kinds of alliances and many ways in which they can be managed. When alliances cross national borders, many and complex multicultural issues impact their effectiveness. Success, therefore, depends on openness to unforeseen and on entrepreneurial skills and personal chemistry to resolve the varied and inevitable problems that may arise.

The latest research on strategic alliances has shown that the preferred forms for companies that decide to take this step are joint ventures and mergers. However, we cannot eliminate acquisitions and all other types of agreements in this sphere, as part of

unei organizații de către o alta, permițând cumpărătorului să fie majoritar în structura companiei;

➤ Licențele presupun achiziționarea dreptului de a utiliza un activ al companiei pentru o perioadă de timp bine determinată, oferind în același timp acces la tehnologie și inovare;

➤ Aranjamentele între furnizori reprezintă contracte pentru vânzarea produselor unei companii către o alta;

➤ Societățile mixte, care rezultă din crearea unei noi entități, independentă juridic de entitățile care au luat parte la formarea ei; controlul și responsabilitatea în astfel de cazuri diferă foarte mult de la situație la situație.

Poate una dintre cele mai importante forme de alianțe strategice – societățile mixte pot fi de asemenea împărțite în echitabile și non-echitabile [4]. Cele echitabile sunt de fapt societățile mixte clasice, create de doi sau mai mulți parteneri, cu puteri egale în structura decizională a noii entități. Cele non-echitabile sunt înțelegeri între parteneri, care decid să colaboreze în anumite domenii, fără însă a rezulta din această colaborare o nouă entitate care să își continue existența și după terminarea colaborării. Un exemplu foarte bun în acest sens îl reprezintă contractorul Trans-Manche Link, care s-a ocupat de construcția Eurotunnel, și care era constituit din patru parteneri, fiecare ocupându-se cu o parte foarte bine definită a proiectului.

Alte exemple de societăți mixte non-echitabile [4]:

↳ Consorțiile pentru exploatare – precum cele din domeniul petrolier;

↳ Parteneriate în domeniul cercetării – precum societățile mixte din domeniul cercetărilor medicale și farmaceutice;

↳ Înțelegeri pentru coproducție – în industria aerospațială sau în cea auto.

### III. Avantaje și dezavantaje ale alianțelor strategice

Motivele pentru care societățile apelează la toate aceste forme de cooperare – în speță societatea mixtă – sunt de cele mai multe ori de natură financiară, însă, indiferent de natura lor,

the vast category of strategic alliances. Borys and Jemison (1989) [3] have tried to make a typology, defining five main types of such arrangements between the companies:

↳ *Mergers* are unifying two or more organizations into one entity;

↳ *Acquisition* involves buying an organization by another one, allowing the buyer to be a majority within the company structure;

↳ *Licenses* involve buying the right to use an asset of the company for a specified period of time, while providing access to technology and innovation;

↳ *Contractual arrangements* between suppliers used in case of a company selling products to another;

↳ *Joint ventures*, resulting in the creation of a new entity, legal independent entities taking part in its formation; control and responsibility in such cases vary greatly from situation to situation.

Perhaps one of the most important forms of strategic alliances - *joint ventures* can also be divided into *equity* and *non-equity* joint ventures [4]. The equity one is actually the classical joint venture, created by two or more partners, with equal power in the decision-making structure of the new entity. Most are *non-equity* agreements between partners who decide to collaborate in certain areas, without resulting this way, from this collaboration, a new entity which continues to exist even after the cooperation is over. A very good example in this respect is the Trans-Manche Link contractor who dealt with the construction of Eurotunnel, which consisted of four partners, each one of them dealing with a very well-defined project.

Other examples of *non-equity* joint ventures [4]:

↳ Consortia for exploitation – in the oil exploration field;

↳ Research partnerships - such as joint ventures in medical research and pharmaceuticals;

↳ Agreements for coproduction - in the aerospace or automotive.

### III. Advantages and disadvantages of

reprezintă în fapt variante strategice viabile în contextul globalizării și al evoluțiilor economice din ultimii ani.

Câteva dintre argumentele pro pentru constituirea unei alianțe strategice sunt următoarele:

↳ Penetrarea pe noi piețe – accesul pe o piață nouă poate fi mult mai puțin solicitant din orice punct de vedere, dacă organizația în cauză recurge la o alianță strategică cu una dintre companiile locale. Avantajul experienței și al cunoașterii mediului de marketing al pieței țintă pe care îl aduce partenerul local în alianță constituie un atu deosebit pentru compania externă;

↳ Extinderea afacerii și în alte domenii – de regulă se iau în discuție domenii conexe, care ar putea potența principalul domeniu de activitate al companiei, sau, invers, care ar putea fi susținute (financiar, tehnologic sau în orice alt fel) prin prisma experienței deja acumulate;

↳ Împărțirea costurilor pentru cercetare-dezvoltare – aceste costuri sunt de cele mai multe ori foarte mari și nu întotdeauna rezultatele sunt cele scontate. Se mai întâmplă, de asemenea, ca rezultatul unei cercetări ce a consumat multe resurse financiare, umane și de timp, să nu fie bine primit de către publicul țintă sau, mai rău, se poate întâmpla ca unul dintre concurenții principali să obțină aceste rezultate mai rapid – lucru ce s-ar traduce prin pierderi imense. Împărțirea costurilor ce decurg pentru cercetare și dezvoltare cu un alt partener înseamnă în fapt împărțirea riscurilor;

↳ Accesul la noi tehnologii – are legătură cu punctul anterior referitor la cercetare – dezvoltare – pentru a scuti timp și costuri care s-ar putea dovedi o pierdere, se apelează la alianțele strategice cu acele companii care dispun deja de tehnologii avansate și sunt dispuse să facă acest pas;

↳ Depășirea diferitelor bariere la intrarea pe piețele naționale sau internaționale – cooperarea cu o companie locală ar putea însemna depășirea acestora și focusarea pe adevăratul scop al acestui demers și anume cucerirea unei noi piețe.

În mod evident, argumentele pentru constituirea unei alianțe strategice nu se opresc aici, fiind mult mai numeroase și complexe. În același

## strategic alliances

The reasons for which companies resort to all these forms of cooperation - especially the joint venture - are mostly financial, but whatever their nature, are in fact viable strategic options in the context of globalization and economic developments in the past years.

Some of the pros for the creation of strategic alliances are:

↳ Penetration into new markets – the access on a new market may be more demanding from any point of view, if the organization starts a strategic alliance with one of the local companies. The advantage of experience and knowledge of the marketing environment on the target market are a great asset for foreign company;

↳ Business expansion in other areas - usually in related areas, which could potentiate the main field of activity, or, conversely, that could be supported (financially, technologically or otherwise) in the light of experience already acquired;

↳ Sharing research and development costs - these costs are often very high and results are not always those expected. It happens also that the result of research that has consumed financial human and time resources, may not be well received by the audience or, worse, it may happen that one of the main competitors to obtain these results quicker - what it would mean huge losses. Cost sharing for research and development with another partner means in fact risk-sharing;

↳ The access to new technologies - is related to the previous point about the research and development - to save time and costs that could prove to be a big loss, companies prefer a strategic alliance with companies that already have advanced technology and are willing to take this step;

↳ Overcoming barriers to entry to various national and international markets - the cooperation with a local company could mean overcome those barriers and focus on the true purpose of this exercise, namely the conquest of new markets.

Clearly, the arguments for establishing a strategic alliance do not stop here, being

timp, nu este suficient să se dorească intrarea într-o asemenea formă de cooperare, succesul în aceste cazuri depinzând de o serie de factori precum:

- ✓ Definirea în mod clar a scopului și obiectivelor alianței;
- ✓ Evaluarea realistă a ceea ce aduce fiecare partener în alianță;
- ✓ Punctele forte ale unui partener trebuie să compenseze slăbiciunile celuilalt;
- ✓ Asumarea unor riscuri sau chiar schimbarea structurii alianței dacă se constată că această se îndepărtează de la scopul inițial sau nu mai răspunde în mod eficient provocărilor pieței;
- ✓ Existența încrederii între parteneri.

De cele mai multe ori însă, tocmai acești factori, sau mai bine-zis abordarea lor pe principii neconcurențiale, se transformă în riscuri majore pentru partenerii alianței respective. Riscurile intrării într-o alianță strategică se pot traduce prin:

- ↳ posibilitatea pierderii poziției strategice pentru unul din parteneri, fie în favoarea celuilalt partener, fie a unuia dintre principalii competitori;
- ↳ diferențele de ordin cultural dintre parteneri – fie ele de natură organizațională sau nu;
- ↳ diferențe în stilul de management – de cele mai multe ori acestea nu pot fi depășite, deoarece partenerii provin din medii diferite, aparțin unor culturi și au viziuni diferite;
- ↳ diferențe la nivelul sistemului de organizare – acest lucru nu presupune că un sistem este bun și altul mai puțin bun, ci mai degrabă are legătură cu eficiența lui, care este strâns legată de mediul pe care activează compania și cu stilul de management practicat.

#### IV. Concluzii

Existența alianțelor strategice, cu toate formele sub care pot acestea exista, este pusă de unii cercetători sub semnul întrebării, considerându-se că secretul unui avantaj competitiv real îl constituie competiția însăși [5]. Cu toate acestea, alianțele strategice sunt un produs al globalizării care poate răspunde, în anumite situații, cel mai bine la provocările care apar. Rămâne la latitudinea celor care recurg la astfel de forme de cooperare să decidă dacă este benefic să facă acest pas și să evalueze, pe

more numerous and complex.

At the same time, there is sufficient desire to enter into such a form of cooperation; success in these cases depends on several factors such as:

- ↳ Defining clearly the goals and objectives of the alliance;
- ↳ A realistic assessment of what each partner brings into the alliance;
- ↳ The partner's strengths must complete our weaknesses;
- ↳ Taking risks or changing the structure of the alliance if it is found that this deviates from the original purpose or no longer meet market challenges effectively;
- ↳ The existence of trust between partners.

However, in most cases, it is these factors, or better said, their approach to non-competitive principles that are transformed into major risks to the alliance partners. Risks of entering into a strategic alliance can be translated as:

- ↳ The possibility of losing strategic position for one or other partner for either one of the leading competitors;
- ↳ Cultural differences between partners - organizational or not;
- ↳ Differences in the management style - most times they cannot be overcome, as partners come from different backgrounds and cultures with different views;
- ↳ Differences in the organizational system - this does not mean that a system is good and another is bad, but rather is related to its effectiveness, which depends on the environment and the operating company management style practiced.

#### IV. Conclusions

The existence of strategic alliances with all the forms that can exist is questioned by some researchers, considering that the secret of a real competitive advantage is the competition itself [5]. However, strategic alliances are a product of globalization that can respond, in certain situations, better to emerging challenges. It is up to those who resort to such forms of cooperation to decide whether this is beneficial to step back and assess long term benefits that may arise.

termen lung, avantajele ce pot decurge de aici.

#### Referințe bibliografice:

1. **Nicolau, I.**, “Alianțele strategice – cheia succesului în contextul globalizării” prezentat la Sesiunea Științifică națională organizată de Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” pe tema “ Prezent și perspective în dezvoltarea zonelor metropolitane din România”, București, 30-31 mai 2008, ISBN-978-973-129-339-4
2. **Gugler, P.**, ‘Building transnational alliances to create competitive advantage’, Long Range Planning, 1992
3. **Borys, B., Jemison, D.B.** – ‘Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organisational combinations’, Academy of Management Review, 14(2), 1989
4. **Harris, P., McDonald, F.**, - ‘European Business and Marketing’, Sage Publications, London, 2004  
**Porter, M.**, ‘Europe’s companies after 1992: Don’t collaborate, compete’, The Economist, 9 June 1990

#### Bibliography:

1. **Nicolau, I.**, “Alianțele strategice – cheia succesului în contextul globalizării” prezentat la Sesiunea Științifică națională organizată de Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” pe tema “ Prezent și perspective în dezvoltarea zonelor metropolitane din România”, București, 30-31 mai 2008, ISBN-978-973-129-339-4
2. **Gugler, P.**, ‘Building transnational alliances to create competitive advantage’, Long Range Planning, 1992
3. **Borys, B., Jemison, D.B.** – ‘Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organisational combinations’, Academy of Management Review, 14(2), 1989
4. **Harris, P., McDonald, F.**, - ‘European Business and Marketing’, Sage Publications, London, 2004
5. **Porter, M.**, ‘Europe’s companies after 1992: Don’t collaborate, compete’, The Economist, 9 June 1990