

## IDENTIFICAREA ALIANTELOR STRATEGICE CA DERIVATE ALE COOPERĂRII ÎN CONTEXTUL ECONOMIC GLOBAL

*Drd. Iurie CHIRINCIUC, competitor ASEM*

*Dezvoltarea rapidă a acordurilor strategice globale, în ultimii zece-cincisprezece ani, constituie un fenomen economic reprezentativ al contemporaneității datorat intensificării, fără precedent, a concurenței și a schimbării paradigmei de guvernare în afaceri. La scară globală, practic, nu pot fi trecute cu vederea informațiile zilnice ce apar în mass-media și în care subiectul principal este asocierea diferitelor companii sau crearea unor alianțe, atât în ramurile industriale, cât și în sfera serviciilor, optând, în acest sens, pentru o diversitate foarte largă a formelor de realizare a acestora. Deopotrivă, ne-am putea referi și la corporații mari (uneori, chiar multinaționale), dar și la companii mici. Într-un fel sau altul, majoritatea companiilor actuale sunt angajate în colaborări inter- și intrafirmă, de ordin și nivel diferit. Or, pentru o înțelegere mai amplă a acestor procese, în articolul dat, autorul a vizat o delimitare a elementelor caracteristice alianțelor, precizând natura și rolul lor în contextul economic actual global.*

**Cuvinte-cheie:** alianță strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); oportunități strategice comune (OSC); grup strategic (GS); parteneriat strategic global (PSG), colaborare, Aree sau Zone de Excelență Strategică (AES sau ZES) etc.

**JEL:** C41

**Introducere.** În contextul economic actual global, există o multitudine a formelor de realizare a acordurilor de cooperare strategică (ACS) în afaceri. De asemenea, există și un arsenal vast de noțiuni cu privire la determinarea și definirea acestora. Totodată, o parte din acestea sunt generale și caracterizează ACS, în ansamblul lor, în timp ce altele au un obiect de studiu mai restrâns, cum ar fi cele referitoare la mecanismul de realizare a alianțelor strategice. Astfel, o sinteză a caracteristicilor de bază privind delimitarea conceptuală a termenilor de parteneriat, cooperare, colaborare și alianță este redată de către autor în tabelul 1.

Ținând cont de informațiile prezentate în tabelul 1, putem specifica faptul că cooperările trebuie privite dintr-o perspectivă foarte largă. În plus, diversitatea categoriilor economice, cărora le poate fi atribuită cooperarea, implică, de asemenea, necesitatea realizării unui demers științific mai complex, adesea, între asemenea noțiuni, precum: colaborarea, cooperarea, parteneriatul, grupul strategic, alianța strategică etc., fiind pus semnul egalității. Or, în cazul dat, termenul de cooperare nu poate fi înlocuit, ca

## IDENTIFICATION OF STRATEGIC ALLIANCES AS DERIVATIVES OF COOPERATION IN THE GLOBAL ECONOMIC CONTEXT

*PhD Student Iurie CHIRINCIUC, ASEM*

*The rapid development of global strategic agreements in the past ten to fifteen years is a representative economic phenomenon of the contemporary society due to the unprecedented intensification of competition and the change of the paradigm of government in business. On a global scale, practically, cannot be overlooked the daily information appearing in the media where the main topic is a combination of different companies or creation of alliances, both in industries and in services, choosing, in this respect, for a very wide variety of embodiments of them. Equally, we could refer to large corporations (sometimes even multinational), but also to small companies. One way or another, most companies today are engaged in international inter-company cooperation, of different order and level. Or, for a broad understanding of these processes, the author tried in the article to define the characteristic elements of the alliances, stating their nature and role in the current global economic climate.*

**Key words:** strategic alliance (SA); Strategic Cooperation Agreement (SCA); common strategic opportunities (CSO); strategic group (SG); global strategic partnership (GSP), cooperation, Strategic Areas or Zones of Excellence (SAE or SZE) etc.

**JEL:** C41

**Introduction.** In the current global economic context there is a multitude of embodiments of strategic cooperation agreements (SCA) in business environment. Similarly, there is a vast arsenal of concepts with regard to their determination and definition. However, some of these are general and characterize SCA as a whole, while others have a more limited subject matter, such as those related to the mechanism of realization of strategic alliances. Thus, a summary of the basic characteristics of the conceptual delimitation of the terms of partnership, cooperation, collaboration and alliance was given by the author in table 1.

Given the information presented in table 1, we can specify that cooperation must be viewed in a very broad perspective. Moreover, the diversity of economic categories which can be attributed to the cooperation involves also the need for a more complex scientific approach, often between concepts such as collaboration, cooperation, partnership, strategic group, strategic alliance, etc. being awarded equity to them. Or, in this case, the term of cooperation cannot be replaced, as synonymous with the collaboration one,

sinonim, cu cel de colaborare, deși, în anumite circumstanțe, date de Dicționarul Explicativ al Limbii Române, ambele concepte ar defini o acțiune comună a unor persoane, unități economice sau țări în producerea sau desfacerea anumitor produse, în cercetarea științifică și tehnică etc. [3; 4].

although in certain circumstances given by the Explanatory Dictionary of the Romanian Language, both concepts would define a joint action of individuals, business units or countries in production and sale of certain products in technical and scientific research etc. [3, 4].

Tabelul 1 / Table 1

**Delimitări conceptuale cu privire la parteneriat, cooperare, colaborare și alianță / Conceptual delimitations of the partnership, cooperation, collaboration and alliance**

Nr. crt.	Termenul / Notion	Definiția / Definition
1.	<b>Parteneriatul / Partnership</b>	<p>Parteneriatul este un tip de relație între două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații) având misiuni comune sau compatibile, care au decis să lucreze împreună pentru un scop specific și o perioadă de timp determinată. Relația poate lua diferite forme, de la o înțelegere lipsită de prea multe obligații reciproce și care nu necesită o integrare prea accentuată, până la crearea unei organizații noi, de către membrii parteneriatului. Relația poate fi pe termen lung sau scurt. Dată fiind această varietate, atunci când inițiază un parteneriat, părțile trebuie să clarifice de la bun început ce înseamnă acesta pentru fiecare dintre ele. Parteneriatul are o mulțime de alte definiții, care fiecare, subliniază unul sau altul din aspectele sale: 1) a lucra împreună (a coopera) pentru a rezolva o problemă pe care nu o pot rezolva separat fiecare dintre părți sau a lucra împreună (a colabora) pentru atingerea unor scopuri comune; 2) o relație între două sau mai multe organizații care își împart resursele pentru a-și putea realiza misiunile. / Partnership is a type of relationship between two or more parties (individuals, groups or organizations) having common or compatible missions who have decided to work together for a specific purpose and for a period of time. The relationship may take different forms, from an understanding without too many mutual obligations and that does not require a too deep integration, till the creation of a new organization by the members of the partnership. The relationship can be long or short. Given this variety, when initiating a partnership, the parties should clarify from the start what this means for each of them. The partnership has a lot of other definitions, where each of them emphasizes one or another of its aspects: 1) to work together (cooperate) to solve a problem that cannot be solved by each party separately or work together (collaborate) to achieve common goals; 2) a relationship between two or more organizations that share their resources in order to be able to perform their missions.</p> <p>Ceea ce este comun tuturor acestor definiții constă în faptul că într-un parteneriat: / What is common to all these definitions is that in a partnership:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunt implicate două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații); / Two or more parties (individuals, groups or organizations) are involved;</li> <li>• Acestea își împart resursele, iau decizii în comun și își pierd o parte din autonomie, într-o măsură mai mare sau mai mică; / They share resources, make decisions jointly and lose some autonomy in a greater or less amount;</li> <li>• Obțin anumite avantaje, cum ar fi: oferirea de servicii mai bune, mai multe sau noi; folosirea mai rațională a propriilor resurse; efectuarea de economii sau accesarea unor noi resurse; schimbul de informații și experiență pentru a învăța unii de la ceilalți. / In order to obtain certain advantages, such as: providing better services, more or new; more rational use of their own resources; making savings and accessing new resources; exchange of information and experience to learn from each other.</li> </ul>
2.	<b>Alianța / Alliance</b>	<p>Alianța este și ea un tip de relație asemănătoare cu parteneriatul. Deosebirea constă în gradul de coordonare și integrare a folosirii resurselor și luării deciziilor: de obicei, alianța implică un grad de integrare mai mic decât parteneriatul. / The Alliance is also a similar type of partnership relationship. The difference is given by the coordination and integration of the use of resources and decision-making: alliance usually involves a lower degree of integration than partnership.</p>
3.	<b>Cooperarea / Cooperation</b>	<p>Cooperarea este un tip de acțiune prin care părțile lucrează împreună pentru atingerea unor scopuri comune, împărțind echitabil beneficiile. / Cooperation is a type of action by which the parties work together to achieve common goals sharing benefits equitably.</p>
4.	<b>Colaborarea / Collaboration</b>	<p>Colaborarea este un mod de a lucra împreună, printr-o comunicare eficientă, luând în considerare interesele tuturor părților, pentru atingerea unor scopuri comune. / Collaboration is a way to work together, through an effective communication, taking into account the interests of all parties to achieve common goals.</p>

*Sursa: elaborat de autor în baza [13, pp. 6] / Source: developed by the author on the basis [13, pp. 6]*

În ceea ce privește parteneriatul, acesta este un concept mai larg decât alianța, iar cooperarea înglobează în sine și colaborarea. Ținând seama de aplicabilitatea acestui termen și în alte domenii de activitate (spre exemplu, educație, sport etc.), colaborarea este o formă de relații între două sau mai multe părți, ce constă în soluționarea unor probleme de interes comun, în care fiecare contribuie activ și efectiv. În același timp, cooperarea este o formă de acțiune reciprocă, interorganizațională, cu durată variabilă, care rezultă din influențările reciproce ale agenților implicați. Acțiunea prin cooperare presupune un demers conjugat al tuturor părților implicate în atingerea scopurilor comune, având influențe reciproc avantajoase pentru toți participanții. De exemplu, în management, colaborarea se axează pe sarcini, iar cooperarea – pe procesul de realizare a sarcinii. Deci, cooperarea reprezintă o formă de interacțiune superioară a structurilor economico-organizaționale, din care motiv, în tratarea temei de investigație, s-a conchis că, în cazul alianței strategice (AS), utilizarea sintagmei de „Acorduri de Cooperare Strategice” (ACS) este mai corectă decât cea privind colaborările.

Astfel, prin **cooperare**, la nivel de organizații, înțelegem „un mijloc de acțiune al firmelor, dacă sunt deficiente în anumite competențe și resurse, în vederea alierii acestora cu cei care posedă abilități și resurse complementare pentru a obține împreună un avantaj concurențial” [6, pp. 85], autorul identificând și definind beneficiile speciale ce rezultă din această acțiune concertată, prin termenul de Oportunități Strategice Comune (OSC). În plus, „relațiile de cooperare se dezvoltă, de obicei, atunci când firma capătă sentimentul că este deficientă în privința unei competențe importante. Companiile cu poziții fragile pe matricea clientului și pe matricea producătorului caută parteneri care să le consolideze competențele de bază și să le îmbunătățească poziția concurențială. Recunoașterea poziției proprii apare, deseori, ca rezultat al creșterii în intensitate a unei forțe externe îngrijorătoare pentru firmă, fiind cauza declinului financiar sau al scăderii cotei de piață”. Astfel, cooperarea strategică între diferite firme ar putea atinge, în sine, și crearea de **grupuri strategice (GS)**. Literatura economică dezvoltă, prin noțiunea de „**grup strategic de firme concurente**”, situația care „îi determină pe membrii unui asemenea grup să simtă nevoia de a înțelege atuurile și slăbiciunile esențiale ale celorlalți membri ai grupului, dacă vor să concureze cu succes”. Astfel, pentru definirea acestora sunt expuse mai multe păreri, însă, cea mai oportună ar fi: grupul strategic este „un grup de firme conștiente că sunt concurente pe o anumită piață și care sunt separate de alte grupuri similare prin bariere de mobilitate. Barierele sunt de natură variabilă, de la grup la grup, iar diferite firme dintr-un grup se raportează la ele în grade diferite. Barierele sunt acele caracteristici structurale ale unei piețe care împiedică sau măcar inhibă un grup strategic să fuzioneze cu altul. Barierele de mobilitate includ economiile de scară, brevetele tehnologice, posesia licențelor guvernamentale, controlul asupra distribuției, capacitatea de marketing ș.a. Anumite bariere de mobilitate devin dominante din perspectiva diferitelor grupuri strategice.

Regarding the partnership, it is a broader concept than alliance, but cooperation encompasses itself the collaboration. Given the applicability of this term in other fields of activities (e.g. education, sports, etc.), cooperation is a form of relationship between two or more parties, which is to solve problems of common interest, in which each subject contributes active and effective. At the same time, cooperation is a form of reciprocal, interorganizational with variable duration actions, resulting from mutual influence of the involved agents. Cooperative action requires a conjugated approach of all parties to achieve common goals, having mutually beneficial influences for all participants. For example, in management, collaboration focuses on tasks and cooperation – on the process of achieving some results. So, cooperation is a form of superior interaction of the organizational and economic structures, which is why, in treating the topic of investigation, it was concluded that in the case of strategic alliance (SA) the use of the phrase "Strategic Cooperation Agreements" (SCA) is more correct than the one regarding collaborations.

Thus, through the **cooperation** at organizational level, we understand “a means of action of companies, if they are deficient in certain skills and resources to their allying with those who possess complementary skills and resources to achieve together a competitive advantage” [6, pp. 85], the author identifying and defining special benefits resulting from the concerted action through the term of Common Strategic Opportunities (CSO). Moreover, “cooperative relations develop, usually when the company gets the feeling that is deficient in terms of important skills. Companies with fragile positions on the client matrix and on the producer matrix are looking for partners to strengthen their core competencies and improve their competitive position. Recognition of their own position is often a result of the increase in the intensity of an external force worrying for the firm, being the cause of the financial decrease or the decline in market share”. Thus, the strategic cooperation between different companies could achieve the creation of **strategic groups (SG)**. The literature reveals through the notion of “**strategic group of competitive companies**” the situation which “determines the members of this group to feel the need to understand the essential strengths and weaknesses of their group if they are willing to compete successfully”. Thus, in order to define them, several views are exposed but, however, the most appropriate would be that strategic group is “a group of companies that are aware that they are competing on a certain market and which are separated by other similar groups by barriers of mobility. The barriers are likely variable from group to group, and different companies within a group are related to them in varying degrees. Barriers are those structural features of a market that prevent or at least inhibit a strategic group to merge with another. Mobility barriers include economies of scale, technological patents, possession of governmental licenses, control over the distribution, marketing ability etc.; certain

Importanța principală a conceptului de grup strategic este că analiza concurenței întreprinsă de firmă trebuie îndreptată, cu precădere, spre ceilalți membri potențiali ai grupului său” [6, pp. 50; 85].

Astfel, în afacerile internaționale, AS sunt denumite și parteneriate strategice globale (PSG), reprezentând aranjamente de afaceri, prin care doi sau mai mulți parteneri, din țări diferite, convin să coopereze pe o piață internă sau mai ales externă în avantajul reciproc, în vederea susținerii sau întăririi avantajelor competitive ale firmelor participante, cât și pentru a crea relații de durată profitabile. „Parteneriatul strategic, la rândul său, este o opțiune potrivită acolo, unde avantajul concurențial poate fi obținut împreună, dar nu și separat. O poziție fragilă pe matricea producătorului poate fi consolidată odată cu formarea unei alianțe, prin adăugarea competențelor de esență ale partenerului. *Firma mixtă, colaborarea și consorțiul* sunt principalele tipuri de alianță potrivite pentru diferite firme și contexte. Alte forme de alianță mai puțin strânse cuprind colaborarea pe proiecte individuale, acordarea de licențe și francize și, desemnarea, de distribuitori exclusivi. Acestea sunt aranjamente unilaterale, implicând doar o interdependență limitată între firmele care cooperează” [6, pp. 84].

Respectiv, un Parteneriat Strategic ar trebui să posedă câteva caracteristici obligatorii: o anumită adâncime în timp; durabilitate pe un termen apreciabil, care să vizeze obiective finale ce se pot realiza doar în durate mari de timp și care schimbă, cu adevărat fundamental, actorii și raporturile dintre ei sau, mai exact, cuantifică, în sine, o excelentă relație care se vrea dezvoltată și aprofundată; apoi, calitatea de a fi comprehensiv, în sensul că ar trebui să acopere foarte multe domenii de cooperare în care, practic, să existe formule de apropiere și cooperare în toate domeniile [1, pp. 2].

De altfel, dicționarul Merriam-Webster definește „strategia” ca fiind „un plan atent sau o metodă pentru realizarea unui anumit scop, de obicei, pe o perioadă lungă de timp” [11]; respectiv, „alianța – o uniune între oameni, grupuri, țări etc.; o relație în care oamenii sunt de acord să lucreze împreună” [10].

Autorii Hui Encon Y.Y. și Tsang Albert H.C. prezintă opinia conform căreia, cel mai des, termenul de AS este utilizat pentru a descrie tipurile de parteneriate și asocieri cu capital mixt între societăți din țări diferite. AS sunt definite ca fiind înțelegeri cooperative pe termen lung între două sau mai multe firme independente, care se angajează în activități de afaceri cu scopul câștigării avantajelor economice mutuale. Sintagma de „termen lung” nu face referire la o perioadă determinată de timp, mai precis subliniind intenția partenerilor de a se angaja într-o relație stabilă [9].

Varadarajan Rajan P. și Cunningham Margaret H. definesc AS drept „o manifestare a strategiilor de cooperare interorganizaționale, ce presupune punerea în comun a resurselor și competențelor specifice de către organizațiile care au cooperat în scopul de a atinge obiective comune, precum și obiective specifice la nivelul partenerilor individuali [12], iar autorul rus Karpuhina E. a menționat că,

mobility barriers become dominant in terms of different strategic groups. The main importance of the strategic group concept is that competition analysis, undertaken by the company, has to be directed mainly to other potential members of its group” [6, pp. 50; 85].

Thus, in international affairs, SA are also called global strategic partnerships (GSP), representing business arrangements whereby two or more partners from different countries agree to cooperate on the internal market and especially on the foreign one for a mutual benefit, to support or strengthen the competitive advantages of participating companies and to create profitable lasting relationships. "The strategic partnership, in turn, is a suitable option where the competitive advantage can be achieved together, but not separately. A fragile position on the producer matrix can be reinforced with an alliance formation, by adding essentially partner skills. *Joint ventures, cooperation and alliance* consortium are the main types suitable for different companies and contexts. Other forms of less tight alliances include collaboration on individual projects, licensing and franchise and the appointment of exclusive distributors. These are unilateral arrangements, involving only a limited interdependence between the cooperating firms” [6, pp. 84].

Accordingly, a Strategic Partnership should have some binding characteristics: a certain depth over time; sustainability in an appreciable term that has to aim some endpoints that can be achieved only in long journeys and that truly change fundamental actors and relations between them or, more precisely, quantify an excellent relationship that has to be developed and depth; then, the quality of being comprehensive is that it should cover many areas of cooperation in which practically to exist approximation and cooperation formulas in all fields [1, pp. 2].

Besides, Merriam-Webster dictionary defines “strategy” as „a careful plan or method for achieving a specific goal, usually over a long period of time” [11]; respectively “alliance is a union between people, groups, countries, etc.; a relationship in which people agree to work together” [10].

The authors Hui Encon YY. and Albert H. C. Tsang present the view that, most often, the SA term is used to describe types of partnerships and joint ventures between companies from different countries. SA is defined as long-term cooperative agreements between two or more independent firms that are engaged in business activities in order to gain mutual economic benefits. The phrase "long-term" does not refer to a specific period of time, specifically highlighting the intention to engage partners in a stable relationship [9].

Rajan Varadarajan P. and Margaret H. Cunningham define SA as "a manifestation of inter-organizational cooperation strategies involving the pooling of resources and skills by cooperating organizations in order to achieve common goals and specific objectives at the level of individual partners, [12] and the Russian author, Karpuhina E. said that in

din punct de vedere principial, AS pot fi calificate drept forme eficace ale unei transnaționalizări „ușoare” a integrării corporative [14, pp. 70].

În viziunea autorului Golea V., AS pot fi definite drept o coaliție între două sau mai multe organizații în vederea atingerii unor obiective strategice relevante pentru obținerea de avantaje mutuale. Problema care trebuie soluționată nu constă în alegerea între competiție și cooperare, ci în găsirea soluțiilor în vederea valorificării optime a resurselor și competențelor organizațiilor [7, pp. 72].

Autorul Hurduzeu Gh. consideră că nu există o definiție unică a AS, de aceea, le-a caracterizat prin următoarele modalități:

1. AS sunt diverse acorduri interorganizaționale create de către firme din țări diferite pentru a obține avantaje strategice pe diferite piețe și în diferite medii de afaceri;
2. AS reprezintă acorduri între competitori, actuali sau potențiali, încheiate în scopul cooperării;
3. AS constituie unul dintre cele mai semnificative fenomene ale economiei globale din ultimii ani; precum este creșterea și răspândirea numărului de AS – forme variate de colaborare între firme la scară internațională;
4. AS este o convenție-angajament de colaborare pe care o companie o / îl face cu competitorii săi, furnizorii, clienții, distribuitorii sau firme ce aparțin altor sectoare de activitate în scopul dezvoltării, producerii, distribuirii sau lansării pe piață a unui produs sau a unui serviciu;
5. AS include niște relații de afaceri menite a soluționa, printr-o „căsătorie de interes”, o funcție esențială, dar care îi lipsește unei companii [8, pp. 4].

Autorul rus, Trufkin A.S., a făcut o analiză a definițiilor date AS de către mai mulți savanți, considerând importante o serie de păreri, printre care:

- a) Opinia savantului Bobina M., conform căreia AS reprezintă relațiile reciproc avantajoase și de lungă durată, stabilite între diverse firme pe bază de încredere și care permit acestora, în parte, o atingere mult mai eficace a scopurilor strategice, o coordonare mult mai bună în utilizarea resurselor alianței și o optimizare mult mai înaltă a costurilor tranzacționale.
- b) Karpuhina E. consideră că AS pot fi atribuite diverselor forme ale asocierilor de lungă durată a două sau mai multe firme, independente din punct de vedere juridic, constituite în vederea rezolvării unor probleme existente pe bază de interese economice comune.
- c) Das T.K. și Teng B. denotă că AS constituie acele înțelegeri benevole de cooperare, stabilite la nivelul interfirmă și care sunt orientate spre atingerea unor avantaje competitive de către parteneri.
- d) O viziune mai amplă este prezentată de autorul

terms of principle, SA can be qualified as effective forms of a „soft” transnationalization of the corporate integration [14, pp. 70].

In the view of Golea V., SA can be defined as a coalition between two or more organizations to achieve strategic objectives relevant to achieving mutual benefits. The problem to be solved is not to choose between competition and cooperation, but to find solutions to the optimum use of resources and skills of organizations [7, pp. 72].

Author Hurduzeu Gh., considers that there is no a single definition of SA, so he characterized them by the following five ways:

1. SA are various inter-organizational agreements made by firms from different countries to gain strategic advantages in different markets and in different business environments;
2. SA are agreements between actual or potential competitors made for cooperation;
3. SA is one of the most significant events of the global economy in recent years, as is the growth and spread of the number of SA – various forms of collaboration between companies on the international scale;
4. SA is a convention / collaborative commitment that a company makes with its competitors, suppliers, customers, distributors or companies belonging to other sectors in order to develop, produce, distribute and market launch a product or service;
5. Business relations designed to solve by an interest marriage an essential function which a company lacks [8, pp. 4].

Russian author Trufkin A. S. made an analysis of the definitions of SA by some scholars, considering important a range of opinions, including:

- a) According to the pinion of the scientist Bobina M, SA represents mutually beneficial and long-established relations based on trust between various companies, and that allow them, in part, a more effective achievement of the strategic goals, a better coordination in the use of alliance’s resources and a more efficient optimization of the transaction costs.
- b) Karpuhina E. believes that SA can be attributed to various forms of long-term associations of two or more firms, legally independent, established to resolve existing problems based on common economic interests.
- c) T. K. Das and Teng B, show that SA are those voluntary cooperation agreements set across-operation and which are aimed at achieving competitive advantages by partners.
- d) A broader view is that of the author Luciko M.L., supporting the claim that SA is a

Luciko M.L., care susține afirmația: AS este o reuniune a potențialului științific, tehnologic, uman și financiar a diferitelor companii, realizată în vederea atingerii unor scopuri determinate și, respectiv, care sunt în măsură să fie atinse doar pe calea cooperării. Astfel, ținând cont de definițiile date AS, autorul Trufkin A.S. consideră că tuturor le este comun faptul că noțiunea de alianță se focusează asupra comasării resurselor diferitelor companii independente în contextul necesității atingerii unor scopuri comune [15, pp. 13].

În sens larg, însă, prin AS, o serie de analiști înțeleg o formă de colaborare între antreprenorul general și subantreprenorii săi, ce poate contribui sau la „creșterea volumului producției”, sau la „concentrarea activității câtorva întreprinderi”; alții, totuși, folosesc această definiție pentru a contrapune fuziunile și afilierea „amicale” anexărilor dușmănoase. Uneori, participarea cu o cotă cât de neînsemnată a vreunei companii la capitalul alteia este interpretată, deja, ca un semn serios pentru o ulterioară apropiere și crearea a unei alianțe. Mulți cercetători nu recunosc faptul existenței alianțelor strategice, decât atunci când companiile partenere dispun de o subdiviziune comună juridic legalizată, adică de o filială sau întreprindere mixtă, care funcționează separat de companiile de bază. În fine, există și părerea că alianțele strategice adevărate reprezintă niște contracte detaliate, un fel de supratranzații (așa-numitele „megadeals”), fără niciun obiectiv concret; de regulă, alianțele de acest gen, în care se asociază companii mari, trebuie să se bazeze pe încrederea reciprocă și relațiile amicale dintre conducătorii acestor companii. De aceea, AS sunt tratate, cel mai frecvent, ca o coaliție a doi sau mai mulți subiecți economici pentru atingerea scopurilor economice considerabile și reciproc avantajoase. Avantajul reciproc nu presupune, în mod obligatoriu, egalitatea veniturilor, dar înseamnă că toți participanții alianței vor obține, în urma colaborării, efecte pozitive cu mult mai mari, decât ar putea obține fără formarea alianței. Menționăm ca descrierea AS poate avea la bază câteva generalități, precum: 1) Existența a două sau mai multe entități care 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; 2) 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); 3) Partenerii contribuie, în mod regulat, la una sau mai multe zone-cheie strategic definite, deja, în lucrare, ca: ZES sau AES, de exemplu, tehnologie, produse sau altele de acest gen. Iar, potrivit lui Yoshino (1995), alianțele strategice au următoarele trei caracteristici de bază: a) Două sau mai multe firme, care se unesc pentru a urmări un set de obiective convenite, rămân independente după formarea alianței; b) Firmele-partener împărtășesc beneficiile alianței și controlul asupra îndeplinirii sarcinilor atribuite și, respectiv, c) Firmele-

meeting of scientific, technological, human and financial potential of different companies towards achieving predetermined goals, respectively, which are able to be achieved only through cooperation. Thus, taking into account the definitions of SA, author Trufkin A.S. believes that common to all is that the concept of alliance focuses on pooling of resources of different independent companies in the context of need to achieve common goals [15, pp. 13].

More broadly, however, a number of analysts see SA as a form of collaboration between the general contractor and its subcontractors that can contribute or to “a greater output” or “concentration of several business enterprises”; others, however, use this definition to counterbalance “friendly” mergers and affiliations to hostile annexation. Sometimes participation of a company even with an insignificant share in the capital of another company is already interpreted as a signal for a further serious approach and creation of an alliance. Many researchers do not recognize the existence of strategic alliances, than when the partner companies have a common legal subdivision legalized, i.e. a subsidiary or joint venture, which operates separately from the core company. Finally, there is the opinion that true strategic alliances are some detailed contracts, a kind of super-transactions (the so-called „megadeals”) without any specific objective; usually alliances of this kind, which combine large companies, should be based on mutual trust and friendly relations between the heads of these companies. Therefore, SA is treated, most often, as a coalition of two or more economic subjects for considerable economic goals and is mutually beneficial. Mutual advantage does not necessarily mean the equality of income, but it means that all participants of the alliance will get the result of collaboration, positive effects far greater than could be achieved without the formation of the alliance. We note that the description of SA may be based a few generalities, focusing on: 1) The existence of two or more entities that join together to perform a set of important agreed goals, while in greater or less remain independent after the formation of the alliance; 2) The partners share the benefits of the alliance and control over the implementation of the identified tasks (perhaps the most important feature of alliances and what makes them so difficult to drive); 3) partners regularly contribute to one or more key strategic areas defined already in work as SAE or ZSE, for example technology, products or others. And, according to Yoshino (1995), strategic alliances have the following three main characteristics: a) The two or more firms that unite to pursue a set of agreed goals remain independent after the formation of the alliance; b) Partner companies share the benefits of the alliance and control on the

partener contribuie, în mod continuu, la unul sau mai multe domenii-cheie strategice (de exemplu, tehnologie, produse).

Autorul, de asemenea, consideră că o AS desemnează o relație specială între două sau mai multe organizații, în care partenerii alocă o cantitate apreciabilă de resurse, într-o viziune pe termen lung, în vederea realizării unor obiective comune și reciproc avantajoase.

Respectiv, în viziunea autorului, drept caracteristici principale ce pot fi atribuite AS ar putea fi cinci parametri distinctivi definiți de autor în mod sintetic, ca „5C”, respectiv: conducerea independentă (C1), concurența (C2), comunicarea (C3), cooperarea (C4) și capacitatea de reversibilitate a deciziilor strategice adoptate (C5), tabelul 2.

assigned duties and respectively c) Partner companies contribute continuously in one or more strategic key areas (e.g. technology, products).

The author also believes that SA appoints a special relationship between two or more organizations in which the partners allocate a substantial amount of resources in a long-term vision in order to achieve common goals and mutual benefit.

Respectively, according to the author, the main characteristics of the SA are the five parameters that could be distinctly defined by the author as "5C": ie independent management (C1), competition (C2), communication (C3), cooperation (C4), and the reversibility ability of strategic taken decisions (C 5), table 2.

Tabelul 2 / Table 2

Sinteza celor „5C” a trăsăturilor specifice date alianțelor strategice / Synthesis of „5C” of specific features given to strategic alliances

Nr. crt.	Trăsătura distinctivă / Distinctive feature	Caracteristica / Characteristic
1.	<b>Conducere independentă (C1) / Independent management</b>	Principala caracteristică, pentru a înțelege ce reprezintă o alianță, constă în păstrarea independenței de fiecare firmă-partener. Cu alte cuvinte, alianțele, după părerea noastră, includ parteneri care, deși s-au unit pentru a realiza scopuri comune, nu-și pierd, totuși, autonomia strategică, continuând să rămână persoane juridice. Spre deosebire de cazul fuzionărilor și afilierilor, în care companiile care s-au asociat își pierd individualitatea, creând o structură unică și nu urmăresc decât scopuri comune. Alianța nu presupune schimbarea imediată a culturilor sau a particularităților individuale ale companiilor asociate; adeseori, aceste particularități proprii lor persistă încă multă vreme în interiorul grupului nou-creat. În același timp, fuzionările și afilierile conduc la crearea unor structuri ierarhice cu un centru unic de conducere, în care se iau toate deciziile de schimbare a strategiilor sau a obiectivelor companiilor asociate, și, ca urmare, partenerii „fondatori” pierd orice independență. / The main feature to understand what an alliance means, is to preserve the independence of each partner company. In other words, alliances, in our opinion, include partners, that although united to achieve common goals, do not lose, however, strategic autonomy and continue to remain legal, unlike the case of mergers and affiliations where the companies that were associated lose their individuality, creating a single structure rather than pursuing common goals. Alliance does not mean an immediate change of cultures and individual peculiarities of the associated companies; often their own peculiarities persist long into the newly created group. Meanwhile, mergers and affiliations lead to the creation of hierarchical structures with a unique leader centre where all decisions are taken to change strategies or objectives of the associated companies, and therefore, the „founder” partners lose any independence.
2.	<b>Concurență (C2) / Competition</b>	O altă particularitate specifică alianței este condiționată de faptul că interesele și scopurile companiilor aliate adesea se află în contradicție reciprocă. Fiecare dintre companiile-partener, dat fiind faptul că își păstrează autonomia, are scopurile sale concrete. În același timp, toate companiile-partener sunt de acord să colaboreze în numele realizării altor scopuri, pe care și le-au stabilit în prealabil. Se prea poate ca scopurile lor comune să intre în conflict cu interesele individuale ale unuia sau altuia dintre parteneri. / Another specific feature of the alliance is conditioned upon the fact that interests and goals of allied companies often contradict each other. Each of the partner companies, given that they preserve their autonomy, has its specific purpose. At the same time, all partner companies agree to work together on behalf to achieve other goals that they have set in advance. It may be that their common goals conflict with individual interests of one or other of the partners.

3.	<b>Comunicare (C3) / Communication</b>	Punerea la dispoziție a informațiilor despre afacere către parteneri, astfel încât să poată lucra eficient în beneficiul tuturor părților implicate. / Provision of information about business to partners so that they can work effectively for the benefit of all stakeholders.
4.	<b>Cooperare (C4) / Cooperation</b>	În limitele unei alianțe, se asociază câteva companii independente, în consecință, apar câteva centre de conducere, care urmează să adopte în comun decizii, ce țin sau de proiectul lor comun, sau de genul comun de activitate. Anume, existența mai multor centre de conducere face ca managementul alianțelor să fie o chestiune destul de complicată, comparativ cu administrarea organizațiilor care au o structură ierarhică obișnuită, căci, pentru a ajunge rapid la o soluție comună a problemei, este nevoie de acordul tuturor partenerilor de pe poziții consolidate. În dicționarul explicativ al limbii române, sensul de „consolidat” se referă la capacitatea de a (se) face sau a deveni tare, solid, durabil; a (se) întări, a se închea, respectiv, de a mări (prin diferite operații, lucrări etc.) capacitatea de rezistență a unui sistem tehnic. [5] / Within an alliance, few independent companies associate and as a result, there are some senior centers, to take joint decisions pertaining to their project or to common activities. Namely, the existence of several leading centers makes the management of alliances to be pretty complicated compared to administration of organizations that have a usual hierarchical structure, because to quickly reach a common solution to the problem, it is required the consent of all partners from consolidated positions. Romanian explanatory dictionary gives the meaning of "consolidated" referring to the ability to (be) is or become hard, solid, durable; to strengthen, to curdle, respectively, to increase (through various operations, work etc.) resilience of a technical system. [5]
5.	<b>Capacitatea de reversibilitate (C5) / Reversibility ability</b>	Uneori, încheierea alianței are loc doar datorită faptului că firmele-partener contează pe caracterul reversibil al deciziei luate de ele. Astfel, reversibilitatea poate fi considerată și factor pozitiv, mai cu seamă în cazurile în care trebuie ales un nou sector de producție. Esența strategiei, denumită <i>corporate strategy</i> , constă în posibilitatea de a alege și păstra pentru sine ramurile și sectoarele de producție, care prezintă cel mai mare interes, și de a renunța la cele, care par să nu aibă nicio perspectivă. Acest principiu funcționează și în cazul alianțelor, iar companiile care vor să-și schimbe sfera de activitate pot accepta alianța ca pe o variantă temporară. / Sometimes the end of the alliance takes place only because the partner companies count on the reversibility of the decision taken by them. The reversibility may be considered a positive factor, especially in cases in which it elected a new production sector. The essence of strategy, called <i>corporate strategy</i> , is in the choice to keep for themselves industries and manufacturing sectors with the most interest, and discard those that seem to have no insight. This principle works in alliances and companies that want to change their sphere of activity and can accept the alliance as a temporary option.

**Sursa:** elaborat de autor / **Source:** developed by the author

Ținând cont de delimitările date mai sus termenilor de parteneriat, alianță, cooperare ș.a., dar și ale generalităților cu privire la utilizarea sintagmei de „alianță strategică” (AS), este important a delimita și condițiile în care AS nu definesc anumite forme de asociere a companiilor. Deci, conceperea, ca atare, a mecanismelor AS trebuie să includă și înțelegerea a ceea ce ele nu sunt, figura 1.

În baza figurii 1, vom accentua că, în cazul AS, spre deosebire de fuziuni și afilieri, companiile care s-au asociat nu își pierd individualitatea. Desigur, există și cazuri când companiile care au fuzionat nu dispar cu totul, în sensul juridic al cuvântului. Totodată, fuzionarea nu presupune schimbarea imediată a culturilor sau a particularităților individuale ale companiilor asociate; adeseori, aceste particularități proprii lor dăinuie încă multă vreme în interiorul grupului nou-creat. În același timp, fuzionările și afilierile conduc la crearea unor structuri ierarhice cu un centru unic de conducere, în care

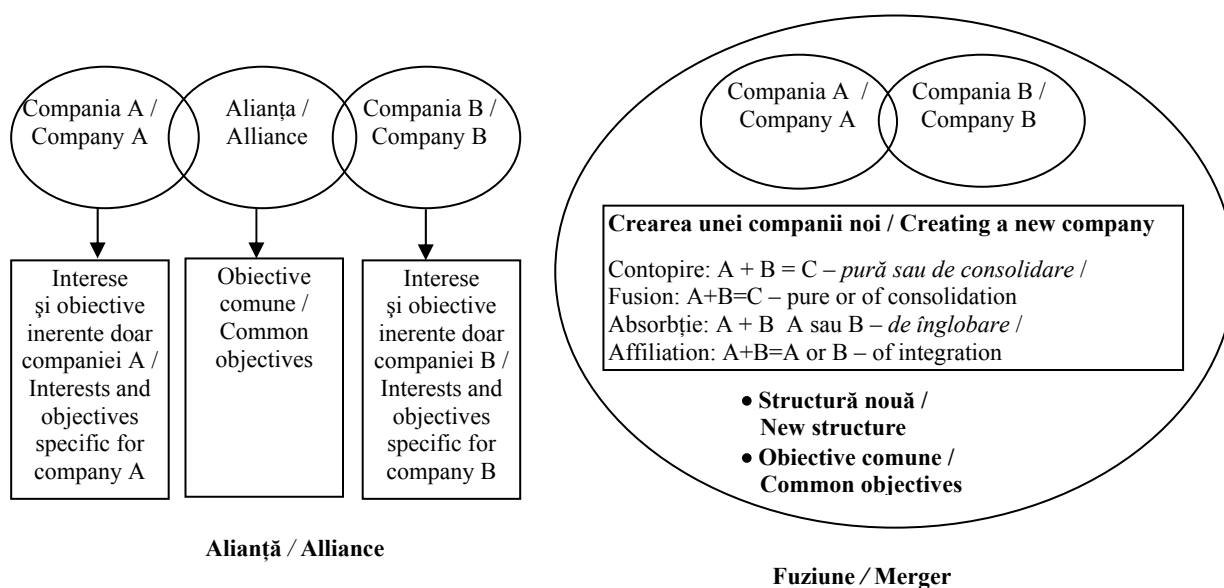
Given the delimitations presented above to the terms of partnership, alliance, cooperation, etc., and generalizations about the use of the phrase “strategic alliance” (SA), it is important to delineate the conditions under which SA do not define certain forms of association of companies. Therefore, the design as such, of the mechanisms of SA, must include also the understanding of what they are, figure 1.

Based on figure 1, we emphasize that for SA, unlike mergers and affiliations, associated companies do not lose their individuality. Of course, there are cases when the merged companies do not disappear altogether, in the legal sense. However, the merger does not involve immediate change of cultures and individual peculiarities of the associated companies; often their own peculiarities last a long time inside the newly created group. Meanwhile, mergers and affiliations lead to the creation of hierarchical structures with a unique leading centre where all



se iau toate deciziile de schimbare a strategiilor sau a obiectivelor companiilor *asociate*, și, ca urmare, acestea își pierd orice independență. Deci, rezultă că fuzionările și achizițiile nu pot fi considerate AS și nici filialele corporațiilor multinaționale, întrucât acestea nu implică două sau mai multe societăți independente care împart beneficiul și controlul pe o perioadă îndelungată de timp. Dar și un agreement, prin care o societate acordă o licență de folosire a unei tehnologii în schimbul unei sume de bani nu este considerată o alianță strategică, decât dacă există o contribuție și un control pe termen lung între cele două sau mai multe societăți independente.

decisions are taken to change strategies or objectives of the *associated* companies and as a result, they lose all independence. It follows that, mergers and acquisitions cannot be considered SA, subsidiaries of multinational corporations, as they do not involve two or more independent companies that share the benefit and control for a long period of time. But an agreement whereby a company grants a license to use technology in exchange for a sum of money is not considered a strategic alliance unless there is a contribution and long-term control between two or more independent companies.



**Figura 1. Abordarea comparativă a mecanismelor de instituire a alianței și a fuziunii / Figure 1. Comparative approach of the mechanisms of establishing the alliance and merger**

*Sursa: adaptată de autor /*

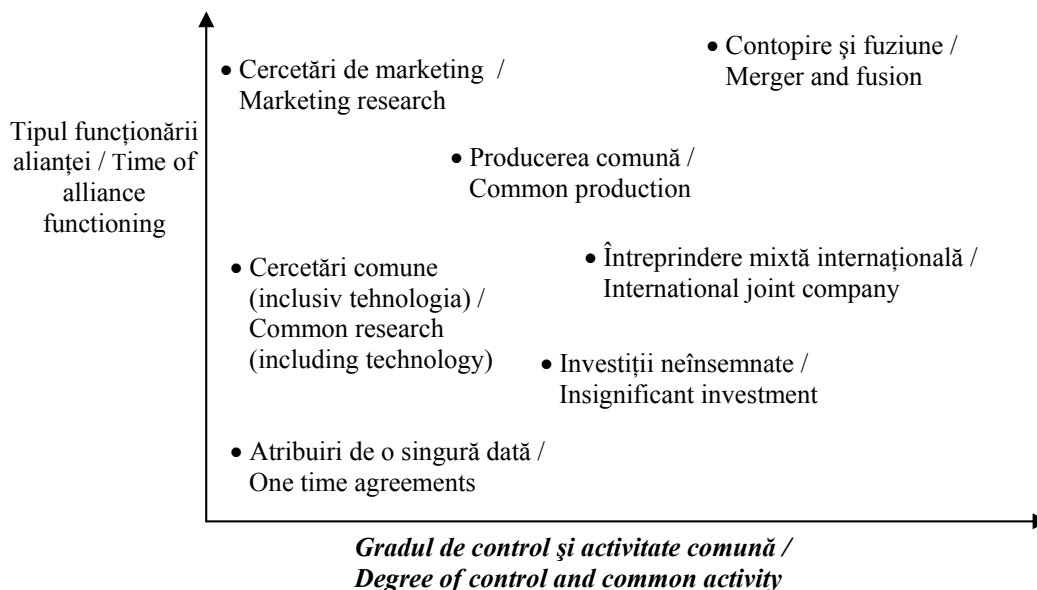
*Source: adapted by the author*

Conceptul esențial de împărțire a controlului și a managementului pe termen lung este ceea ce face din conducerea alianțelor strategice o sarcină pe atât de critică, pe cât de dificilă și provocatoare, interdependența respectivă fiind redată în figura 2.

Această abordare este relativ nouă pentru multe companii. De exemplu, multe companii (cum ar fi General Motors (GM)) au insistat pe păstrarea majorității controlului, când acest lucru era posibil, pentru a proteja tehnologia, pentru a facilita integrarea și pentru a simplifica managementul și controlul. Astfel de atitudini, cu timpul, s-au schimbat radical. În anii '80 și '90, GM a format multe societăți cu capital mixt și companii auto de prim rang, care s-au alăturat pentru a forma sute de alte companii. Deși AS pot fi o cale eficientă de dezvoltare pe plan internațional, multe societăți (cum ar fi Siemens, Germania) preferă filialele cu capital propriu în întregime în țări precum: Marea Britanie și Columbia, ceea ce permite un control de 100% al societăților străine. Multe companii, în special cele din domeniul telecomunicațiilor, folosesc o strategie mixtă, care implică achiziția și AS [7, pp. 73].

The essential concept of sharing control and long-term management is making the management of strategic alliances a critical task, as well as difficult and challenging, the interdependence being shown in figure 2.

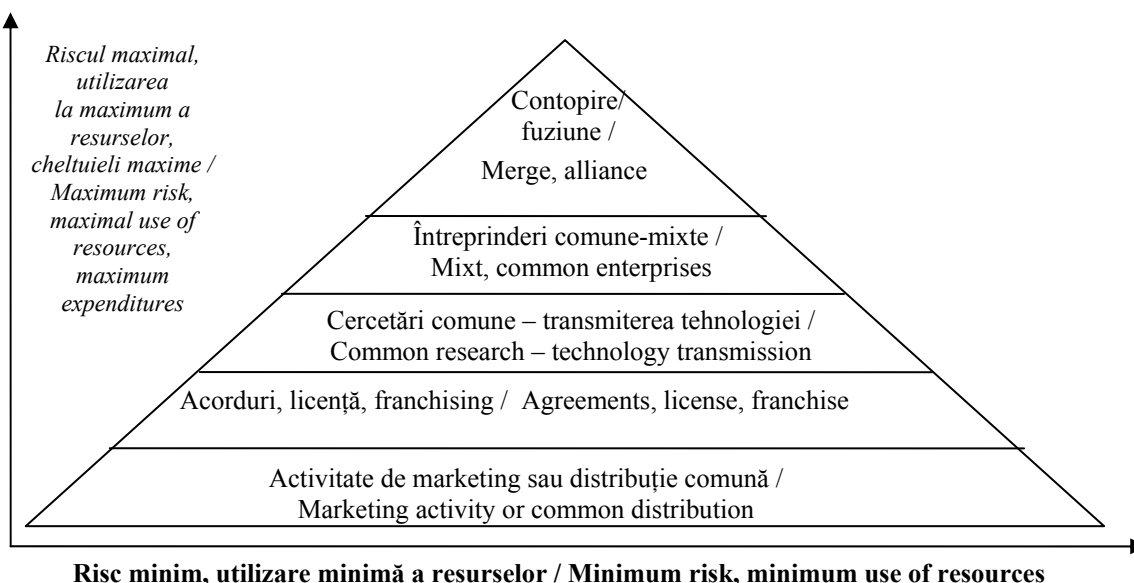
This approach is relatively new for many companies. For example, many companies such as General Motors (GM), the majority insisted on keeping control when it was possible to protect technology in order to facilitate integration and simplify management and control. Such attitudes have changed radically during the 80s and 90s when GM has formed several joint venture companies and leading car companies have joined to form hundreds of other companies. Although SA can be an effective way of developing internationally, many companies (such as Siemens Germany), prefer companies with their own capital in countries like the UK and Colombia, which allows a 100% control of the foreign companies. Many companies, especially those in telecommunications, use a mixed strategy involving purchase and SA [7, pp. 73].



**Figura 2. Formele AS / Figure 2. SA forms**

*Sursa: adaptată de autor / Source: adapted by the author*

Axată pe noțiunea de piramidă a alianțelor, alegerea unei forme specifice de cooperare va presupune operarea acesteia în funcție de trei factori, precum riscul, cheltuielile și resursele umane, figura 3. Focusing on the concept of pyramid alliances, choosing a specific form of cooperation, will require its operation according to three factors: risk, costs and human resources, figure 3.



**Figura 3. Piramida AS / Figure 3. SA Pyramid**

*Sursa: adaptată de autor / Source: adapted by the author*

Astfel, strategia de cooperare prin alianțe permite întreprinderilor, aflate în imposibilitatea alocării unor mijloace financiare necesare fuziunii, să-și mențină sau să-și consolideze poziția lor pe piață. De asemenea, unele firme pot renunța la afacere în cazul în care apare o altă oportunitate mai profitabilă. În acest sens, AS apare drept o formulă de tranziție, o „fuziune virtuală” și care se poate transforma, la necesitate, într-o formă reală de integrare [7, pp. 72]. The cooperation strategy through alliances allows firms, which are unable to allocate the necessary financial means for merger, to maintain or strengthen their market position. Also, some companies may waive the business where is another profitable opportunity. In this respect, SA appears to be a transition formula, a “virtual merger” and that can turn, if necessary, in a real form of integration [7, pp. 72].

Importanța strategică a activității /  
 Strategic importance of the activity

<b>Mare / Great</b>	ALIANȚĂ / ALLIANCE	INVESTIȚIE + PRESTAȚIE PROPRIE / INVESTMENT + OWN PRESTATION	PRESTAȚIE PROPRIE / OWN PRESTATION
<b>Medie / Medium</b>	ALIANȚĂ / ALLIANCE	ALIANȚĂ / ALLIANCE	PRESTAȚIE PROPRIE / OWN PRESTATION
<b>Mică / Low</b>	CUMPĂRARE / PURCHASE	CUMPĂRARE / PURCHASE	CUMPĂRARE / PURCHASE
	<i>Mică / Low</i>	<i>Medie / Medium</i>	<i>Mare / Great</i>

**Competența, comparativ cu cel mai bun din industrie /  
 Competence in comparison with the best from industry**

**Figura 4. Matricea celor trei opțiuni pentru prestarea activităților firmei /  
 Figure 4. The matrix of the three options for providing business activities**  
*Sursa: [6, pp. 85] / Source: [6, pp. 85].*

Analiza comparativă, redată în figura 4, denotă că AS pot fi încheiate în cele mai diverse împrejurări și pot lua diferite forme de realizare în practică. Convențional, pot fi urmărite trei sectoare, în care parteneriatul sau alianța reprezintă calea optimă de dezvoltare. Acestea sunt două – unde activitatea este de importanță strategică, medie sau mare, dar în care firma are competențe reduse, iar a treia, respectiv, unde activitatea este de importanță strategică medie, iar competența este moderată prin raportare la cel mai bun din industrie. În aceste circumstanțe, alianța este cea mai potrivită, dacă poate fi găsit un partener cu nevoi și competențe suplimentare.

**În concluzie,** informațiile analizate anterior permit a concluziona că: 1) AS sunt parte a ACS și că acestora le-ar putea fi atribuite o gamă largă de legături interfirmă: convenții și carteli ilegale; acorduri de marketing; întreprinderi mixte; investiții de capital minoritar; swap-uri de capitaluri proprii; contracte de aprovizionare pe termen lung; contracte de distribuție; contracte de prestare a serviciilor în comun; stabilirea în comun a standardelor; respectiv, acorduri de licență, cercetări științifice efectuate în comun, inclusiv programe internaționale de angajare de tipul Concorde și Airbus, alegerea unei asemenea forme de colaborare nefiind întâmplătoare. 2) Majoritatea specialiștilor consideră că fuziunile și achizițiile, filialele corporațiilor multinaționale, acordurile de franciză și alte forme similare de cooperare nu trebuie considerate AS, deoarece nu implică firme independente, cu obiective diferite și apelul pentru contribuția permanentă a firmelor participante, cum ar fi transferul de tehnologie sau de competențe între parteneri. 3) Aspectul definitoriu dat AS se referă la proiectele realizate în comun de către companiile aliate, lucru care nu poate anula concurența dintre segmentele în care acestea desfășoară acțiuni independente și pe cont propriu. Ele nu sunt obligate să fuzioneze sau să răscumpere una de la alta cotele de capital.

Comparative analysis, shown in figure 4, proves that SA can be completed in different circumstances and may have different embodiments in practice. Conventionally, three sectors can be traced where the partnership or alliance are the best way to development. These are: two – where the activity is of strategic importance, medium or large, but the company has fewer capabilities and third, respectively, where the activity is of strategic importance average and power is moderate in comparison to the best of industry. In these circumstances, the alliance is best if you can find a partner with additional needs and skills.

**In conclusion,** the information discussed above allow to conclude that: 1) SA are part of the SCA and they could be attributed to a wide range of inter-firm linkages: illegal conventions and conferences; marketing agreements; joint ventures; minority equity investments; equity swaps; long-term supply agreements; distribution agreements; contracts to provide jointly services; establishment of common standards; respectively, licensing, joint scientific research carried out, including large international programs such Concorde and Airbus, the choice of such forms of cooperation is not accidental. 2) Most experts believe that mergers and acquisitions, subsidiaries of multinational corporations, franchise agreements, etc. similar forms of cooperation should not be considered SA, because they do not involve independent companies with different objectives and call for continuous contribution of the participating firms, such as transfer of technology and skills between partners. 3) The defining aspect given to SA refers to projects undertaken jointly by allied companies, which cannot cancel the competition in the segments in which they conduct independent and on their own actions. They are not forced to merge or buy back capital shares one from another.

**Bibliografie / Bibliography:**

1. CHIFU, I. *Parteneriat Strategic. Sistemul de Parteneriate Strategice al României*. Center for conflict prevention and early warning. Vol. 5, nr. 09 | 2012. [http://cpc-ew.ro/occasional\\_papers/vol5\\_09.pdf](http://cpc-ew.ro/occasional_papers/vol5_09.pdf), vizualizat: 01.08.2014.
2. COLLINS, T.M., DOORLEY, T.L. *Les alliances strategiques*. Paris: InterEditions, 1992. 387 p.
3. Definiția colaborării. <http://dexonline.ro/definitie/colaborare>, vizualizat: 11.05.2014.
4. Definiția cooperării. <http://dexonline.ro/definitie/cooperare>, vizualizat: 11.05.2014.
5. Definiția noțiunii de „consolidat”. <http://dexonline.ro/definitie/consolidat>, vizualizat: 03.07.2014.
6. FAULKNER, D., BOWMAN, C. *Elemente de strategie concurențială*. București: Teora, 2000. 120 p. ISBN 973-20-0584-X
7. GOLEA, V. *Modalități strategice de reducere a riscului internaționalizării firmei: alianțele*. În: *Economie teoretică și aplicată*, pag. 71-76. <http://store.ectap.ro/articole/184.pdf>, vizualizat: 18.07.2014.
8. HURDUZEU, Gh. *Geostrategii internaționale ale marilor corporații*. Curs post-universitar: Geopolitică, geostrategie și managementul afacerilor. 19 pag. [http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.geostrategie.ase.ro%2FCursuri%2Fgeost\\_corp.doc&ei=0DL2U9SNCJaBygSL5YG4Cw&usg=AFQjCNF7D739Kn2liuZk6Yj18u563rcS-g&bvm=bv.73373277,d.aWw](http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.geostrategie.ase.ro%2FCursuri%2Fgeost_corp.doc&ei=0DL2U9SNCJaBygSL5YG4Cw&usg=AFQjCNF7D739Kn2liuZk6Yj18u563rcS-g&bvm=bv.73373277,d.aWw), vizualizat: 15.05.2014.
9. HUI ENCON, Y.Y., TSANG, Albert H.C. *The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network*. <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/4809/1/Relationship%20Management.2005.11.15.pdf>, vizualizat: 20.07.2014.
10. Searching „alliance” on Merriam-Webster – an Encyclopedia Britannica Company. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/alliance>, vizualizat: 20.07.2014.
11. Searching „strategy” on Merriam-Webster – an Encyclopedia Britannica Company. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>, vizualizat: 20.07.2014.
12. VARADARAJAN, P.R., CUNNINGHAM, M.H. *Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations*. Journal of the Academy of Marketing Science Fall 1995, Volume 23, Issue 4, pp 282-296. ISSN: 1552-7824. <http://link.springer.com/article/10.1177%2F009207039502300408#page-1>, vizualizat: 20.07.2014.
13. VASILACHI, A. *Parteneriate eficiente. Un ghid pentru organizațiile neguvernamentale*. 79 p. [http://www.fpd.ro/public/training\\_manuals/EFFICIENT%20PARTNERSHIPS/RO%20PARTNERIAT%20EFICIENTE\\_V4\\_9%20OCTOMBRIE%202007.pdf](http://www.fpd.ro/public/training_manuals/EFFICIENT%20PARTNERSHIPS/RO%20PARTNERIAT%20EFICIENTE_V4_9%20OCTOMBRIE%202007.pdf), vizualizat : 01.08.2014.
14. КАРПУХИНА, Е. *К анализу становления международных стратегических альянсов в российском высшем образовании (о применяемых моделях и об особенностях оргпроектирования)*. În: *Российский экономический журнал*. № 2, (2006 г.), с. 70-81. ISSN 0130-9757.
15. ТРУФКИН, А.С. *Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе*. Вестник Московского Университета, Серия 6, Экономика. 2010 г., № 2. Стр. 12-26.