

Cele, formy i zakres aliansów

Ostatnie lata w gospodarce wyróżniają się dążeniem przedsiębiorstw do zawierania różnego rodzaju porozumień oraz umów ze swoimi potencjalnymi konkurentami. Przyczyną takiej sytuacji jest chęć zaistnienia oraz zaprezentowanie swojej oferty na wielu rynkach przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów wejścia na nowe rynki oraz zminimalizowaniu ryzyka z tym związanego. Powodem zawarcia aliansu powinna być chęć współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, która w sposób znaczący wpłynie na sytuację rynku na którym działa umowa. Przed podpisaniem umowy należy oczywiście przeprowadzić wiele czynności mających na celu wybór najkorzystniejszego partnera, z którym będziemy współpracować przez długi okres czasu. Najważniejszym wydaje się zbadanie, czy po zawarciu porozumienia żaden z partnerów nie osiągnie przewagi lub wiodącej pozycji.

Umocni to w przekonaniu uczestników aliansu o równości w podejmowaniu kluczowych decyzji.

Kolejną ważną informacją, poprzedzającą zawarcie aliansu, jest zebranie danych o przeszłości partnerów oraz intencji powodujących chęć przystąpienia do umowy. Dzięki temu będziemy mogli przekonać się czy nasz partner, po pewnym czasie, nie będzie dążył do wchłonięcia lub podporządkowania sobie naszej firmy. Ważne jest aby partnerzy, przed podpisaniem umowy, byli przekonani o słuszności tej decyzji. Komplementarność zasobów oraz umiejętności partnerów takie przekonanie może wzmocnić a dostosowanie kulturowe umożliwi długookresowe funkcjonowanie aliansu. Według wielu specjalistów optymalnym wydaje się połączenie partnerów z różnych kręgów kulturowych co bardzo wyraźnie podnosi efekt synergii wzmacnia możliwości rozwoju oraz uczenia się od partnera. Umowa między partnerami z tego samego kręgu kulturowego takich dodatnich efektów raczej nie przynosi [M.Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op. cit.].

Umowa poza transferem umiejętności umożliwia także poznanie organizacji oraz różnego rodzaju procedur wykorzystywanych przez partnerów, które można zaadoptować, jeśli uznamy je za właściwe, do potrzeb własnej firmy. Porównanie kultury organizacyjnej partnerów powinno ułatwić opracowanie optymalnych standardów funkcjonowania aliansu co ułatwi osiągnięcie wspólnie określonych celów.

Pojawienie się i szybki rozwój aliansów strategicznych wyjaśnia się najnowszymi zmianami międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw, a zwłaszcza mondializacją (rozszerzeniem na cały świat) wymiany handlowej i rozwojem technologicznym. [B.Garrette, P.Dussauge, Strategie aliansów na rynku, op. cit.]

Cele zawierania aliansów z punktu widzenia ich uczestników są różne. Do najważniejszych powinny należeć:

1. ograniczenie kosztów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz kosztów związanych z konkurencją między firmami,
2. zmniejszenie wydatków na rozwój i badania niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa,
3. łączenie wysiłków w celu ograniczania wpływu konkurentów na rynek,
4. wspólne opracowywanie nowych produktów / usług oraz korzystanie z doświadczeń oraz umiejętności partnera,
5. oddziaływanie w większy stopniu na mechanizmy rynkowe,
6. możliwość dostępu do nowych rynków czyli do nowych potencjalnych klientów,
7. przełamywanie barier prawnych przy wkraczaniu na mocno chronione rynki. (Niektóre państwa stawiają bardzo wygórowane żądania dla firm chcących wejść na rynek a alians zawarty z lokalnym, narodowym przedsiębiorstwem takie bariery handlowe

powinien neutralizować. Państwa chroniąc lokalne rynki kierują się najczęściej chęcią uzyskania dostępu do nowych technologii zapewniając tym samym własnym firmom rozwój w zamian oferując udział w obrocie. Takie umowy zapewnić powinny ogromne korzyści zarówno międzynarodowym koncernom jak i lokalnym małym przedsiębiorstwom.)

Podstawowym efektem płynącym z porozumienia powinno być oczywiście rozbitcie ww. kosztów między uczestników aliansu a co za tym idzie widoczne oszczędności mające bezpośrednie przełożenie na wynik oraz możliwości finansowe firm.

Spadkowi oraz racjonalizacji kosztów powinien towarzyszyć wzrost efektywności. Może być to osiągnięte dzięki wykorzystywaniu wspólnych kanałów dystrybucji, opracowywaniu, a przede wszystkim realizowaniu wspólnych kampanii promocyjnych. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do znalezienia nowych nisz rynkowych a głównie do osiągnięcia pozycji lidera tam gdzie już funkcjonują. Partnerzy, darząc się wzajemnym zaufaniem wynikającym ze wspólnie założonych celów, powinni znać swoje słabe i mocne strony aby móc wykorzystać je w optymalnie korzystny dla umowy sposób. Posiadając dokładne informacje można będzie bowiem, wykorzystując mocne strony jednego uczestnika umowy, równoważyć słabe strony innego. Alians powinien minimalizować ryzyko oraz bariery związane z wejściem na nowy rynek właśnie poprzez współpracę i kooperację partnerów. Wkraczając lub rozwijając działalność wspólnie z firmą działającą na danym rynku nasze szanse powodzenia powinny być nieporównywalnie większe niż gdybyśmy rozpoczynali działalność samodzielnie.

Cele zawierania aliansów można także uzależniać od wielkości firm wchodzących w skład porozumienia. Przedsiębiorstwa małe i słabe zawsze powinny i będą szukać partnerów silnych oczekując, że porozumienie takie umożliwi im przetrwanie oraz wzmocni ich pozycję na rynku. Duże firmy przystępując do porozumienia z małymi powinny szukać u tych ostatnich zdolności do innowacyjności oraz przedsiębiorczości, tzn.

cech, bardzo charakterystycznych dla niewielkich przedsiębiorstw. [B.Garrette, P.Dussauge, Strategie aliansów na rynku, op. cit.]

Podstawowymi korzyściami wynikającymi z zawarcia aliansu powinny być : ograniczenie kosztów, transfer technologii, minimalizacja ryzyka, wykorzystanie ekonomiki skali oraz zdolności i umiejętności partnerów a także eliminowanie barier prawnych przy wchodzeniu na nowe rynki.

Przy klasyfikowaniu aliansów najczęściej brane są pod uwagę dwa kryteria: forma organizacyjno- prawna aliansu i zakres działalności, której dotyczy współpraca [M.Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op.cit.]. Ze względu na formę organizacyjno- prawną, to alianse możemy podzielić na formalne i nieformalne.

Formalne, jak sama nazwa wskazuje, charakteryzują się dokładnym wpisaniem w umowę wszystkich warunków, które obowiązywać będą partnerów. W umowie powinien znaleźć się zapis konkretyzujący podział obowiązków, odpowiedzialności oraz zobowiązań partnerów dzięki czemu ograniczy się nieporozumienia. Mając dokładny zapis, firmy tworzące alians wiedzą co mogą wymagać od partnerów a także jakie warunki same muszą spełniać. Wpisanie do umowy ram czasowych funkcjonującego aliansu w znaczący sposób ułatwi współpracę.

Alianse formalne dzielą się na: [tamże]

- Alianse udziałowe (spółki joint venture), gdzie mamy do czynienia z utworzeniem nowej, odrębnej jednostki gospodarczej
- Alianse bezudziałowe, gdzie współpraca odbywa się w obrębie dotychczas istniejących podmiotów gospodarczych

Do aliansów bezudziałowych zaliczamy- alianse kapitałowe (udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów) oraz umowy (licencje, franchising, umowy o współpracy, umowy o stowarzyszeniu).

Spółki joint venture zasadniczo różnią się od innych form współpracy między przedsiębiorstwami. Charakteryzują się:

- stworzeniem odrębnego podmiotu prawnego, w którym partnerzy obejmują ustalone udziały,
- zachowaniem niezależności aliantów,
- wspólnym zarządzaniem spółką przez odrębnie powołany zarząd,
- dzieleniem korzyści i ryzyka.

Spółki te są szczególnie często wykorzystywane jako sposób wejścia na rynki krajów o dużym stopniu ryzyka inwestycyjnego (np. Polska w latach 80-tych).

Do grupy aliansów nie tworzących nowych podmiotów gospodarczych

zaliczamy:

- alianse kapitałowe,
- umowy o współpracy w różnych dziedzinach.

Alianse kapitałowe polegają na zasileniu kapitałem drugiego przedsiębiorstwa, np. przez wykup części jego udziałów lub wzajemny wykup udziałów. Taka forma współpracy umożliwia każdemu uczestnikowi aliansu dalsze funkcjonowanie na rynku bez konieczności wprowadzania kosztownych zmian. Korzyścią dla wszystkich jest wzmocnienie ich pozycji wynikające z połączenia sił. Jednakże może to być bardzo ryzykowna forma współpracy, ponieważ w pewnym momencie partner może uzyskać udziały umożliwiające mu przejęcie firmy. Nie ma zdefiniowanych granic udziału mniejszościowego. Zazwyczaj mieści się on w przedziale od 5 do 15% udziałów, czasami więcej. Przedział ten zapewnia partnerskie działanie firm współpracujących ze sobą. [tamże]

Pozostałe formy aliansów zalicza się do kategorii umów o

współpracy i zalicza się do nich:

- umowa o współpracę w dziedzinie badań i rozwoju oraz umowa o wspólnej produkcji, które to porozumienia dokładnie precyzują obszary kooperacji przedsiębiorstw do wspólnych działań mających na celu opracowywanie nowych produktów. Dzięki temu zachowane są w tajemnicy zastrzeżone przez firmy pomysły / patenty a współpraca ogranicza się do wybranego obszaru lub do określenia specjalizacji partnerów. Umowy takie mogą także doprowadzić do połączenia sił partnerów i w wyniku tego do wykorzystania efektu skali będącego następstwem współpracy.

- umowy dystrybucyjne, czyli wspólne wykorzystywanie kanałów dystrybucji partnerów

- umowy licencyjne, polegają na użyczeniu lub wymianie między partnerami technologii

- umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw, umożliwiając czasowe połączenie sił niezbędnych do realizacji ważnego strategicznego celu [tamże]

- umowy franchisingowe, charakteryzujące się użyczeniem zarówno know – how jak i modelu zarządzania oraz znaku firmowego

Umowy te umożliwiają kontrolę nad realizacją założonego celu, dają elastyczność partnerom wchodzącym w skład aliansu, zabezpieczają członków przed nadużyciami oraz niepożądanymi zachowaniami [tamże].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.