

Formy prawne zawierania i organizowania aliansów strategicznych

Alianse strategiczne dzieli się na: formalne i nieformalne.

Bardzo często przedsiębiorstwa zawierają porozumienia nie mające odzwierciedlenia w żadnych z dokumentów ratyfikujących dany sojusz. Taka forma współpracy nazywana jest w fachowej nomenklaturze *informal alliances*, lub po polsku (aliansami nieformalnymi). Alians sam w sobie to swojego rodzaju umowa, w której kluczowe znaczenie ma chęć współdziałania partnerów, a co za tym idzie świadomość ryzyka i korzyści związanych z kooperacją. Istnieje wiele pobudek jakimi kierują się przedsiębiorstwa, które ograniczają swoją współpracę do nieformalnych porozumień. Najczęściej są to działania niezgodne z prawem np. omijanie przepisów antymonopolowych.

Istnieją również milczące porozumienia które wchodzi w życie z myślą o wspólnej walce przeciwko innym konkurenta. Nie zawsze jednak nieformalne aliance mają na celu ukrycie działalności partnerów, bywa, że brak formalizacji towarzyszy pierwszym wspólnym działaniom opartym na powiązaniach towarzyskich – tak zwanej umowie dżentelmeńskiej.

Z reguły aliance nieformalne stanowią pierwszy krok do podpisania formalnego kontraktu. Wynika to z tego, iż alians nieformalny daje możliwość dobrego poznania się oraz możliwie szybkiego wycofania w momencie gdy naszym zdaniem współpraca może się źle układać.

Przedmiotem badań i wnikliwych analiz są głównie aliance formalne, zalegalizowane w formie umów handlowych. K.R. Harrigan podzieliła aliance organizacyjno – prawne na [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op.cit. s. 86]:

- udziałowe – gdzie mamy do czynienia z tworzeniem się nowej, odrębnej jednostki gospodarczej,
- podziałowe – pozostają wierne dotychczasowej strukturze podmiotów gospodarczych .

W grupie aliansów gdzie nie tworzący się nowych podmiotów gospodarczych można wyróżnić:

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

Alianse kapitałowe to takie w których jedna ze stron jest dokapitalizowana przez drugą np. wykup części udziałów lub wzajemny wykup udziałów. W tym pierwszym wypadku mamy do czynienia z wykupem udziałów mniejszościowych. Polega on na biernym inwestowaniu i tylko czasami prowadzi do realizacji porozumienia między firmami. Udział mniejszościowy mieści się zazwyczaj między 5% a 50% udziałów i kończy się w momencie, kiedy nabyte udziały upoważniają do przejęcia zarządu nad firmą. Zaś dolna granica udziałów to możliwość decydowania o polityce firmy. Alianse strategiczne mają miejsce wtedy kiedy mamy do czynienia z niewielką częścią wykupu udziałów przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Pozostałe alianse zaliczamy do grupy umów o współpracę o bardzo zróżnicowanym charakterze i współpracy. Do tej grupy zaliczamy między innymi:

- zwykłe umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie,
- umowy licencyjne,
- umowy franchisingowe,
- umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw.

Zwykłe umowy o współpracę to najczęściej spotykane alianse między firmami. Charakteryzują się tym, że z jednej strony zabezpieczają partnerów przed niepożądanymi zachowaniami czy nadużyciami, ułatwiają kontrolę zgodności aliansu, z drugiej zaś strony umożliwiają elastyczność działania. Najpopularniejsze z nich to umowy o współpracę w dziedzinie

badań i rozwoju. Te umowy zakładają wspólne prace nad wybranym zagadnieniem ustalonym przez partnerów celem obniżenia kosztów i poprawy pozycji wobec konkurentów. Prace odbywają się przeważnie w ośrodkach bazowych (hub) i polegają na współdziałaniu nad zadanym problemem.

Wyróżniane są również umowy o wspólnej produkcji polegające na racjonalizacji produkcji poprzez specjalizację partnerów w wytwarzaniu określonych dóbr. Są również umowy dystrybucyjne, które określają możliwości wspólnej sprzedaży wyrobów każdego z partnerów, udostępniania wzajemnej sieci dystrybucji lub innych możliwości sprzedaży i promowania wyrobu. Kolejne umowy dotyczą licencji a parafują działanie polegające na udostępnianiu technologii jednemu partnerowi przez drugiego. Może istnieć też sytuacja, kiedy zainteresowane strony wymieniają się swoimi doświadczeniami i zdobyczami naukowymi. Umowy te połączone są również ze wspólną dystrybucją wyprodukowanych dóbr. Mamy również umowy franchisingowe – specjalny rodzaj porozumień licencyjnych, odnoszących się do szeroko rozumianego Know – how wraz ze z logo firmowym i określonym typem zarządzania. Alians ten polega na przekształceniu potencjalnych przeciwników w partnerów poprzez sprzedanie im licencji.

Wyodrębnia się też umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw, które w istocie przyjmują bardzo różne formy. Są to grupy interesów, umowy o czasowym stowarzyszeniu oraz spółka sekretna.

Umowy o czasowym stowarzyszeniu grupują konkurentów dla realizacji ważnego strategicznego celu. Charakteryzują się niskim stopniem integracji oraz terminem po wygaśnięciu którego rozpadają się. Cały czas partnerzy posiadają pełną niezależność.

Natomiast sekretna spółka to wyodrębniona i nie zarejestrowana firma pozostająca w posiadaniu partnerów. Wszyscy znają członków tej organizacji, ale nikt nie orientuje się co do

celów i zakresu działania. Celem tej formy działania jest przeprowadzanie tajnych operacji handlowych. Zadaniem jej jest realizacja określonych celów mieszczących się w zakresie handlu lub zarządzania zasobami.

Przegląd form aliansów uświadamia możliwość dobrania odpowiedniego rodzaju formy aliansu do określonych, wcześniej zamierzonych celów. Powszechnie znane jest zjawisko ewoluowania aliansów przez etapy od luźnej współpracy, przez umowy o współpracę, aż po wspólne jednostki. Istnieje też konsorcjum, które jako jedna z form aliansu polega na łączeniu zasobów i umiejętności więcej niż dwóch przedsiębiorstw w celu realizacji określonego, wspólnego celu (Airbus Industrie konkurent Boeinga i McDonnell Douglasa).

Motywy wybierania konsorcjum jako formy współpracy według D. Fulknera, należy zaznaczyć, że jest to bardzo rzadko wybierana forma współpracy [D. Fulkner, *International Strategic...*, jw., s. 28.]:

- niewystarczające zasoby dwóch partnerów w stosunku do możliwości udostępnianych przez otoczenie,
- uzależnienie wiarygodności partnerów od rozmiarów przedsięwzięcia,
- szeroki i zróżnicowany zakres umiejętności niezbędnych do prowadzenia przedsięwzięcia,
- szeroki zasięg geograficzny ekspansji wymuszający obecność na wielu rynkach równocześnie,
- konieczność rozproszenia ryzyka na wielu partnerów.

D. Fulkner wyróżnił alianse kompleksowe, w których współpraca dotyczy wielu sfer działalności przedsiębiorstw i alianse skoncentrowane na jednej dziedzinie działalności np. technologii. W zarządzaniu mamy również do czynienia z aliansami kompleksowymi w którym występuje wielu uczestników ze względu na wysoki stopień złożoności i trudności zarządzania takim aliansem, oraz sieci aliansów czyli przypadek budowy jednego silnego partnera dużą liczbą aliansów

z innymi partnerami. Wiązanie się siecią aliansów, zwłaszcza nie udziałowych, jest bardzo efektywne, kiedy firma działa w sektorze szybko rosnącym, ale o niepewnym popycie. Sieć powiązań aliansowych pozwala przedsiębiorstwu szybko dostosować się do wymagań rynku i powiększać ofertę bez dużych inwestycji. [S. Urban, S. Vendemeni, *European Strategic...*, jw., s.131.]

Kryteria wyboru organizacyjno – prawnej formy aliansu według R.P. Lyncha [R.P. Lynch, *Business Alliances...*, jw., s.256.]:

- organizacja – forma aliansu musi być dostosowana do typu struktury organizacyjnej,
- odpowiedzialność – należy szukać formy aliansu najlepiej chroniącej interesy partnerów,
- prostota – należy wybrać najprostszą formę aliansu, która pozwala zrealizować przyjęte cele, nie potrzeba organizować nowej firmy, wystarczy współpraca między firmami,
- przewidywany czas trwania aliansu – jeśli nastawiamy się na krótkotrwałą współpracę, należy wybrać formę pisemnej współpracy, jeśli zamierzamy związać się współpracą na długie lata, bardziej odpowiednie będą inne formy np. nabycie udziału partnera,
- korzyści podatkowe – zawsze przy wyborze formy aliansu należy zbadać, jakie będą skutki podatkowe tego wyboru i starać się korzystać z możliwości obniżenia sumy podatku.

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.