

Zakończenie pracy magisterskiej – alianse strategiczne

Obserwując burzliwy rozwój polskiej gospodarki w latach dziewięćdziesiątych nasuwa się refleksja, że zbyt wcześnie jest mówić o wielkich aliansach strategicznych podobnych do tych, które mają miejsce pomiędzy wielkimi korporacjami na świecie w ramach powszechnie postępującej globalizacji. Duża fragmentacja polskich przedsiębiorstw jest jedną z przyczyn ich słabości operacyjnej wobec rosnącej konkurencji ze strony wchodzących na rynek firm zachodnich. Stąd w pierwszej kolejności, wobec przybliżającej się perspektywy członkostwa Polski w Unii Europejskiej, priorytetem wydaje się być konsolidacja przedsiębiorstw zmierzająca do koncentracji kapitału i podniesienia pozycji konkurencyjnej. Konsolidacja ta odbywa się zarówno na drodze fuzji, przejęć, jak i szeroko rozumianej współpracy strategicznej z partnerami krajowymi lub zagranicznymi.

Jednocześnie wiele przedsiębiorstw prywatyzowanych staje przed koniecznością restrukturyzacji podmiotowej, często prowadzącej do wydzielenia poszczególnych działów przedsiębiorstw, a następnie aktywowania między nimi powiązań kapitałowych, majątkowych i technologicznych (know – how). Stąd też tak powszechne stało się w Polsce zjawisko budowania potężnych „czap finansowych” w postaci holdingów. Z kolei, w rezultacie rozwoju prywatnych przedsiębiorstw wykupujących udziały w mniejszych spółkach tworzą się grupy kapitałowe.

Z prawnego punktu widzenia nie istnieje forma umowy, która oddawałaby specyfikę aliansu strategicznego. Istniejące prawodawstwo pozwala na zawieranie umów o współpracy głównie na podstawie przepisów kodeksu cywilnego. Ponieważ alianse strategiczne są wspólnymi przedsięwzięciami różnych podmiotów

gospodarczych, linia rozgraniczająca współpracę i kartel może okazać się niejednoznaczna. Dlatego też prawo ustala ramy dla współpracy strategicznej poprzez przepisy ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym. Ustawa ta między innymi definiuje praktyki monopolistyczne jako porozumienia polegające na:

- ustalaniu cen i zasad ich kształtowania między konkurentami,
- podziale rynku wg kryteriów terytorialnych, asortymentowych lub podmiotowych,
- ustaleniu lub ograniczeniu wielkości produkcji, sprzedaży lub skupu towarów,
- ograniczeniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nie objętych porozumieniem,
- ustaleniu przez konkurentów lub ich związki warunków umów zawieranych z osobami trzecimi.

Współpraca strategiczna może przybierać różne formy aliansów nieformalnych (ang. informal alliances), które czasami opierają się jedynie na ustnym porozumieniu. Ponieważ umowy cywilnoprawne między podmiotami gospodarczymi nie są oficjalnie rejestrowane, trudno jest o dokładne dane dotyczące liczby i charakteru umów dotyczących współpracy o charakterze np.: sojuszu dystrybucyjnego lub transferu technologii. Szczegółowych obowiązków informacyjnych – zgodnie z prawem o publicznym obrocie papierami wartościowymi – dopełniać muszą spółki publiczne. Pozwala to sądzić, że w miarę wzrostu liczby spółek giełdowych, informacje o zawieranych porozumieniach strategicznych coraz częściej będą podawane do publicznej wiadomości, a to z kolei umożliwi bardziej kompleksowe badanie zjawiska.

Motywy tworzenia się aliansów na świecie są odmienne od tych, jakimi kierują się firmy działające w Polsce. Badania wykazują, że około 2/3 wszystkich aliansów strategicznych

dotyczy sfery know – how. Na przykład, rozwój produktów multimedialnych powstałych z połączenia technik audiowizualnych i informatycznych wywiera wpływ na zawieranie aliansów między wielkimi firmami telekomunikacyjnymi i informatycznymi. Alianse takie motywowane są koniecznością połączenia kompetencji technologicznych i obniżenia kosztów badań i rozwoju, produkcji i dystrybucji.

W Polsce natomiast podstawowym celem jest sprowadzenie do kraju nowej technologii i kapitału w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej wobec rodzimych i zachodnich konkurentów. Ze strony zagranicznych inwestorów motywem aliansów jest wejście z ograniczonym ryzykiem na polski rynek, z ewentualną możliwością zwiększenia udziału w rynku i poznanie lokalnych warunków przed podjęciem decyzji o wykupie strategicznego pakietu. Na niekorzyść dla polskiej strony, często porozumienia z partnerami zagranicznymi przybierają formy aliansu niesymetrycznego (zawierające go przedsiębiorstwa mają nierówne potencjały ekonomiczne, techniczne i organizacyjne) i często kończą się przejęciem większościowych udziałów przez zagranicznego partnera. Niekiedy dochodzi nawet do zerwania współpracy przez zagraniczne przedsiębiorstwo po osiągnięciu przez nie określonych celów.

Rzadko dochodzi w Polsce do powstania klasycznych joint ventures, polegających na utworzeniu nowego podmiotu gospodarczego z określonym udziałem partnerów o podobnych potencjałach ekonomicznych, zachowujących swoją odrębność w ramach ich dotychczasowej działalności.

Należy jednak pamiętać, że alianse niesymetryczne, jeśli są nieumiejętnie zawierane, mogą być na dłuższą metę niekorzystne dla słabszych partnerów i doprowadzić do ich eliminacji z rynku.

O sukcesie w aliansach decydują następujące czynniki:

- wspólnicy powinni wnieść do aliansu komplementarne

umiejętności, potencjał i pozycję rynkową,

- pokrywanie się rynków, na których działają wspólnicy, powinno być minimalne, aby uniknąć konfliktu interesów,

- spółka powinna opierać się na równowadze sił i udziałów własnościowych pomiędzy wspólnikami,

- alians musi mieć pewną autonomię, z silnym przywództwem oraz stałym zaangażowaniem i poparciem ze strony podmiotów dominujących,

- alians musi być zbudowany na zaufaniu pomiędzy wspólnikami i nie opierać się jedynie na prawach i obowiązkach wynikających z kontraktu,

- różnice stylów zarządzania i kultur obu firm muszą być traktowane z wyczuciem, w wyniku ewolucji musi się wykształcić nowy, wspólny styl zarządzania i nowa kultura przedsiębiorstwa, odrębne od stylu i kultury podmiotów dominujących.

Według badań empirycznych 51% aliansów między największymi światowymi korporacjami zostało zakończonych sukcesem. Ponadto, aż 78% przedsięwzięć, które zakończono, zostało przyjętych przez wspólników, co potwierdza tezę, że alians może być formą przejściową między fragmentacją a konsolidacją przedsiębiorstw.

W Polsce daje się odczuć brak systematycznych badań w zakresie aliansów strategicznych. Jednak już z samej obserwacji bieżącego życia gospodarczego można wywnioskować, że znaczenie strategicznej współpracy między przedsiębiorstwami w Polsce jest relatywnie mniejsze niż w krajach najbardziej rozwiniętych. Biorąc jednak pod uwagę trendy makroekonomiczne w światowej gospodarce, a zwłaszcza wzrost znaczenia globalizacji i gwałtowność postępu naukowo – technicznego, należy się spodziewać w dłuższej perspektywie zwiększenia dynamiki tworzenia aliansów strategicznych w kilku ważnych sektorach polskiej gospodarki.

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.