

Renata Oczkowska

Katedra Marketingu

Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definicyjne

1. Wprowadzenie

W działalności współczesnych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych ważne miejsce zajmują różnorodne formy współpracy. Międzynarodowa kooperacja polega na nawiązaniu długotrwałych, opartych na wzajemnych porozumieniach wspólnych przedsięwzięć między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami z różnych krajów, których treścią jest ich współdziałanie w szeroko pojętym procesie wytwarzania, od prac badawczo-rozwojowych, poprzez inwestycje i produkcję, aż do marketingu¹. Ten typ aktywności rozwija się w nowej formie aliansów strategicznych, a wśród nich wspólne przedsięwzięcia – joint venture – uważany jest za jeden z najbardziej znaczących trendów rozwoju gospodarki światowej. Ze względu na dużą różnorodność w rozumieniu zarówno pojęcia alians strategiczny, jak i joint venture celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dyskusji terminologicznej na temat tych pojęć.

¹ R. Helm, *Internationale Markteintrittsstrategien. Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte*, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln 1997, s. 28–29; J. Mengele, *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1994, s. 20; R. Balling, *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Peter Lang, Frankfurt am Mein 1998, s. 12–17; J. Schroeder, H. Wojciechowski, *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 133. Warto zwrócić uwagę, że marketing w tym ujęciu jest rozumiany jako sprzedaż i nie oddaje rzeczywiście istoty marketingu.

2. Dyskusja nad pojęciem „alians strategiczny”

Istnieje duża niejednorodność w definiowaniu pojęcia aliansu. Termin ten (z języka francuskiego: *alliance*) oznacza przymierze, sojusz, koalicję². Studia literatury przedmiotu³ pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji aliansów – w ujęciu szerokim i wąskim. Według szerokiego rozumienia aliansów sojusze mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Ujęcie węższe zaś wskazuje, że alianse dotyczą ograniczonej liczby przedsiębiorstw stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem charakter horyzontalny.

W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje różnicujące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Powszechnie znane, o szerokim *definiens*, określenie aliansu zostało zaproponowane w połowie lat 80. XX w. przez naukowców z Business School w Fontainebleau. Według ich propozycji alians to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu⁴. Oznacza to, że każda umowa o współpracy jest aliansem niezależnie od jej formy organizacyjno-prawnej, zasięgu przestrzennego, zakresu współpracy czy też wniesionych zasobów.

Podobne stanowisko zajmuje S. Sudarsanam, twierdząc, że alians strategiczny jest umową lub porozumieniem, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych⁵.

Również szeroko alians strategiczny rozumie K. Rumer, określając go jako porozumienie ukierunkowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości uczestniczących w aliansie przedsiębiorstw⁶. W defini-

² W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 29.

³ Zob. w tej sprawie m.in. B. Garrette, P. Dussauge, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 26; K. Rumer, *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden, 1994, s. 25; H. Meffert, J. Boltz, *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1994, s. 124–125; V. Lutz, *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993, s. 20; Ch. Bronder, *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*, Verlag Shaker, Aachen 1995, s. 13; S. Lubritz, *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaften, Frankfurt am Main 1998, s. 30.

⁴ D. Morris, M. Hergert, *Trends in Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Bussines”, Summer 1987, cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 24.

⁵ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 284.

⁶ K. Rumer, *op. cit.*, s. 25.

cji tej, oprócz wspólnego celu, jak w poprzednim ujęciu, podkreślono również długookresowość sojuszu oraz obustronną korzyść dla partnerów. Zgodnie z definicją K. Rumera, alianse mogą występować w wielu formach organizacyjno-prawnych. Umowy krótkookresowe w tym ujęciu nie są aliansami. W koncepcji L. Segil alianse mogą mieć charakter zarówno strategiczny, jak i taktyczny. Przyjmuje ona, że alians jest porozumieniem o charakterze strategicznym lub taktycznym zawierającym dla wzajemnych korzyści między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami, które mają zgodne lub uzupełniające się cele⁷.

Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się również M. Porter. Opierając się na teorii łańcucha wartości, wyróżnił on dwa zasadnicze rodzaje sojuszków, a mianowicie:

- alianse konkurencyjne, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- alianse komplementarne, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstw.

Zdaniem M. Portera, alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych. Należy podkreślić, że taka propozycja w sposób istotny modyfikuje dotychczasowy paradygmat konkurencji w sektorze.

Definicję aliansu sformułowaną przez B. Garrette'a i P. Dussauge'a można uznać za mieszczącą się w szerokim ujęciu. Przyjmują oni bowiem, że „alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności”⁸.

Alianse strategiczne można też określić jako „sojusze nawiązywane pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami: zmierzają one do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,

⁷ L. Segil, *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, Midas Management Verlag, St. Gallen 1998, s. 25.

⁸ B. Garrette, P. Dussauge, *op. cit.*, s. 26.

– dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności”⁹.

Również R. Narula i J.H. Dunning¹⁰ wskazują na zawieranie aliansów w celu dokonania fuzji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności. Przykładem może być alians typu joint venture zawarty w 1989 r. między holenderską firmą Philips i amerykańską firmą Whirlpool. Philips zaoferował Whirlpoolowi 53% udziałów w domenie urządzeń domowych za 381 mln USD, z możliwością wykupienia pozostałych 47% w ciągu 3 lat¹¹.

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Meffert i J. Boltz¹², a także Ch. Bronder¹³, którzy uważają, że alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez połączenie ich własnych zasobów dla realizacji zamierzonych celów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians, z jednej strony, powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej – koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników.

Definicja ta wskazuje na współpracę horyzontalną między minimum dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą własne zasoby. Oznacza to, że związki strategiczne przedsiębiorstw kooperujących w jednym łańcuchu wartości nie zasługują na miano aliansu.

Podobne do ujęcia H. Mefferta i J. Boltza rozumienie aliansu strategicznego przyjmuje V. Lutz. Według jej propozycji alians stanowi proces budowy strategicznej przewagi i (lub) umocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, czasowo ograniczoną formę współpracy w ramach jednego lub kilku, ale nie wszystkich, obszarów działania między minimum dwoma przedsiębiorstwami tej samej branży¹⁴.

Zbliżone ujęcie prezentuje S. Schwamborn, według którego alianse strategiczne to porozumienia między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami pozostającymi prawnie i ekonomicznie niezależnymi, które mają na celu umocnienie

⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 240.

¹⁰ R. Narula, J.H. Dunning, *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, nr 7, s. 377–397.

¹¹ Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995, s. C503–C510, cyt. za: P. Brzeziński, *Joint venture jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacji Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11.

¹² H. Meffert, J. Boltz, *op. cit.*, s. 124–125; V. Lutz, *op. cit.*, s. 20.

¹³ Ch. Bronder, *op. cit.*, s. 13.

¹⁴ V. Lutz, *op. cit.*, s. 47.

własnej pozycji konkurencyjnej przez zewnętrzną synergię¹⁵. W tym podejściu alians mogą tworzyć jedynie przedsiębiorstwa konkurujące wykorzystujące efekt synerгии¹⁶.

Badania nad aliansami strategicznymi, prowadzone zwłaszcza przez naukowców amerykańskich, wniosły węższe rozumienie istoty aliansu. K.R. Harrigan, która analizowała działalność spółek joint venture w trzynastu sektorach amerykańskich, zdefiniowała alians jako spółkę joint venture między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście lub utrzymanie się na rynku partnera¹⁷. Definicja ta ogranicza rozumienie aliansu tylko do jednej formy organizacyjno-prawnej i do przypadków współpracy międzynarodowej. Traktowanie jedynie spółek joint venture jako aliansów nie wydaje się uzasadnione. Nauka i praktyka gospodarcza wskazują bowiem na występowanie wielu zróżnicowanych porozumień kooperacyjnych, odmiennych niż joint venture.

S. Lubritz, definiując alians, wskazuje na aspekt międzynarodowy i proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Określa on bowiem alians międzynarodowy jako długookresową i sformalizowaną formę współpracy między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów¹⁸.

W literaturze pojawiają się także próby rozróżnienia pojęcia „alians” i „alians strategiczny”. Nie każde porozumienie kooperacyjne może być traktowane jako strategiczne, lecz tylko to, które radykalnie zmienia sytuację w sektorze lub nawet w całej gospodarce¹⁹. Pojęcie aliansu strategicznego jest także związane z jego znaczeniem dla uczestników porozumienia. Dla wielu przedsiębiorstw alians stanowi często jedyny sposób umożliwiający poprawę ich pozycji konkurencyjnej i ma tym samym dla nich znaczenie strategiczne. Ten wątek podkreśla również A. Heck, dla którego alians stanowi współpracę między minimum dwoma nie-

¹⁵ S. Schwamborn, *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 13.

¹⁶ Efekt synerгии można zdefiniować za pomocą równania: $2 + 2 = X$, $X > 4$, co oznacza, że wniesione przez partnerów zasoby mogą przynieść łącznie efekty większe niż rezultaty możliwe do osiągnięcia przez zasoby każdego z partnerów z osobna, por. np. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 349.

¹⁷ K.R. Harrigan, *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change* [w:] *The Management of Strategic Change*, by A.M. Pettigrew, Blackwell 1987, cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 13.

¹⁸ S. Lubritz, *op. cit.*, s. 30.

¹⁹ M. Romanowska, *op. cit.*, s. 15; H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 25. W dyskusji na ten temat nawiązuje się do różnego sposobu rozumienia istoty strategii i zarządzania strategicznego. W tej sprawie zob. m.in. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11 i nast.

zależnymi przedsiębiorstwami, dla których ma ona znaczenie strategiczne, tzn. mające w długim okresie znaczący wpływ na konkurencyjność partnerów w sektorze²⁰. W ujęciu strategicznym, oprócz istotnego znaczenia aliansu dla poprawy konkurencyjności w sektorze, A. Heck zwraca także uwagę na aspekt czasowy. Alians strategiczny ma charakter długookresowy, podczas gdy można wskazać aliansy krótkoterminowe, np. wspólny udział w targach czy wspólne wykorzystanie środków reklamy²¹.

Definicję kładącą nacisk na aspekt strategiczny proponuje M. Romanowska, pisząc, że „alians strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”²².

Wątek strategiczny zawiera również definicja aliansu strategicznego zaproponowana przez H. Hungenberga. Według niego alians to kooperacja między konkurentami, która ma zapewnić poprawę ich pozycji konkurencyjnej. Nie samo utworzenie aliansu, lecz jego osiągnięcie w konkurencji nadaje mu wymiar strategiczny²³. W nawiązaniu do przedstawionej dyskusji nad pojęciem aliansu, w tabeli 1 przedstawiono typologię aliansów.

Tabela 1. Typologia aliansów

Dominujące kryterium typologii	Rodzaje aliansów	
Uczestnicy aliansu	szerokie	wąskie
Charakter współpracy	operatywne	strategiczne
Zasięg współpracy	krajowe	międzynarodowe
Liczba uczestników	bilateralne	multilateralne
Forma współpracy	niekapitałowe	kapitałowe
Okres	strategiczne	taktyczne

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie pogłębionej analizy definicji aliansu strategicznego należy podkreślić kilka podstawowych elementów konstytuujących *definiens* tej kategorii:

²⁰ A. Heck, *Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 1999, s. 4.

²¹ *Ibidem*, s. 29.

²² M. Romanowska, *op. cit.*, s. 15.

²³ H. Hungenberg, *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen- theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb*, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg, 25–29.05.1999, s. 31.

– celowościowy charakter – alianse mają zawsze określony cel, przy czym najczęściej podkreślanym w definicjach celem jest utrzymanie bądź wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów na rynku,

– długoterminowość współpracy – alianse są formą współpracy o długim okresie,
– partnerstwo – alianse zawierane są na zasadach partnerstwa i równorzędności,
– proporcjonalność nakładów i korzyści – alianse cechuje proporcjonalność relacji wkładu i udziału poszczególnych partnerów w stosunku do czerpanych korzyści,
– znaczenie strategiczne – alianse mają na celu zmianę sytuacji w sektorze lub całej gałęzi, lub przynajmniej poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów.

W świetle powyższej dyskusji terminologicznej dla potrzeb niniejszego artykułu można przyjąć, że alians strategiczny jest porozumieniem nie tylko między konkurentami, ale także między dostawcami i odbiorcami, które polega na wzajemnym transferze zasobów między partnerami dla realizacji celu, którym jest poprawa pozycji konkurencyjnej. Tak rozumiany alians staje się jedną z istotnych opcji strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, zamierzającego być aktywnym uczestnikiem rynku międzynarodowego i globalnego. Współpraca w formie aliansu stanowi drugą, obok konkurowania, formę podejmowania rywalizacji „w klasie światowej”²⁴.

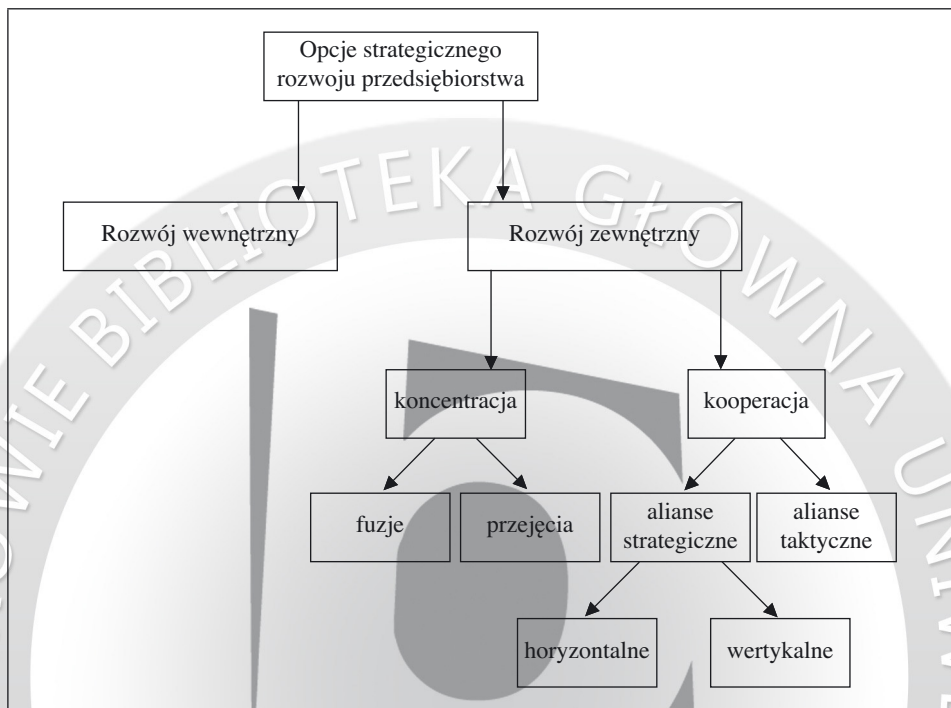
Każde przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie zasadnicze ścieżki rozwoju²⁵:

- 1) rozwój wewnętrzny (endogeniczny) oparty na własnych zasobach i umiejętnościach,
- 2) rozwój zewnętrzny (egzogeniczny) poprzez:
 - fuzje, czyli połączenie dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw,
 - przejęcia polegające na nabyciu w całości przez jedno przedsiębiorstwo innych lub wykupieniu ponad 50% ich udziałów,
 - kooperację w formie aliansu (rys. 1).

Rozwój wewnętrzny oznacza rozszerzenie dotychczasowego obszaru działania przedsiębiorstwa, jego udziałów w rynku lub jego produktów poprzez zaangażowanie własnych zasobów i wykorzystanie własnego potencjału przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju wewnętrznego wiąże się z najmniejszym ryzykiem, jednak jej efekty wymagają długiego czasu, a ich zakres jest ograniczony dostępnością zasobów. Rozwój realizowany wyłącznie poprzez działania wewnętrzne może być procesem powolnym, obejmuje bowiem długi proces od powstania pomysłu do jego komercjalizacji, nie dając możliwości dostępu do zewnętrznych umiejętności i zasobów.

²⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 13.

²⁵ W. Schaper-Rinkel, *Acquisitionen und strategische Allianzen*, DUV, GmbH, Wiesbaden 1998, s. 52; V. Lubritz, *op. cit.*, s. 49; S. Schwamborn, *op. cit.*, s. 109–116; Z. Pięściorek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 281; R. Drewniak, *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8.



Rys. 1. Strukturalizacja strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: V. Lubritz, *op. cit.*, s. 49.

Rozwój przedsiębiorstwa przez fuzje stanowi formę współpracy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami oraz dostawcami, producentami i klientami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, integrując i łącząc swoje zasoby oraz umiejętności. Fuzja następuje wówczas, gdy dwa lub więcej przedsiębiorstw, początkowo autonomicznych, w wyniku umowy łączy się, tworząc nową spółkę. Fuzja oznacza zatem połączenie przedsiębiorstw w jeden podmiot gospodarczy. W wypadku fuzji żaden z partnerów nie przejmuje drugiego, lecz raczej łączą wspólnie swoją działalność. Fuzja jest przedsięwzięciem ryzykownym. Możliwość kontroli podejmowanych decyzji jest wprawdzie duża, a korzyści ekonomiczne największe, jednak w wypadku nieprzewidzianego, niekorzystnego przebiegu wydarzeń ponosi się największe straty. Istotne znaczenie mają także różnice kulturowe, odmienny styl zarządzania obu partnerów, a także sprzeczność interesów menedżerów przedsiębiorstw z interesami załogi, obawiającej się redukcji zatrudnienia i zmian personalnych w wyniku połączenia. Niepowodzenia tej formy rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw w latach 80. XX w. stanowiły jedną z istotnych przesłanek zawierania aliansów strategicznych.

Tabela 2. Podstawowe różnice między aliansami a przejęciami

Kryteria oceny	Alianse strategiczne	Przejęcia
Intensywność powiązań	Mała lub średnia	Duża lub całkowita
Samodzielność ekonomiczna	Pozostają w zasadzie niezależni	Zakończona w przypadku firmy przejmowanej
Wzajemne relacje	Równie ważni	Podporządkowanie firmy przejmowanej
Możliwość zakończenia przedsięwzięcia	Możliwość inicjatywy każdego z partnerów	Możliwość tylko po stronie firmy przejmującej
Obszar działania	Kilka obszarów	Cała działalność
Okres	Długoterminowy, ale ograniczony	Trwały i wiążący

Źródło: U. Krystek, E. Zur, *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2002, s. 210.

Przejęcia polegają na nabyciu (przejęciu) całości przedsiębiorstwa lub wykupieniu ponad 50% jego udziałów przez inny podmiot, np. przez konkurujące przedsiębiorstwo, instytucję finansową, kadrę menedżerską (MBO, LMBO) lub pracowników (EBO)²⁶. Technika wykupu, tzw. *buy-out*, pojawiła się w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX w. Jej procedura polega na zdobyciu kontroli i przejęciu przedsiębiorstw (dzięki zdobyciu pakietu kontrolnego akcji lub odpowiedniej liczby głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy) przez inny podmiot. Charakterystyka ta pozwala na wyraźne rozgraniczenie form rozwoju przedsiębiorstwa. Różnice te można sprowadzić do następujących kwestii²⁷:

- alians dotyczy jednego lub kilku obszarów działania przedsiębiorstwa, a nie całej jego działalności,
- aliansy są zawierane na określony czas w przeciwieństwie do fuzji czy przejęć,
- partnerzy aliansów mają w zasadzie zbliżoną pozycję rynkową,

²⁶ Praktyka gospodarcza krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych wskazuje kilka odmian techniki przejęcia kontroli nad firmą poprzez jej wykup, np. *management buy-out* (MBO) – menedżerski wykup przedsiębiorstwa, w którym podmiotem przejmującym jest kadra menedżerska wywodząca się z przejmowanego przedsiębiorstwa, *leveraged management buy-out* (LMBO) – wspomagany menedżerski wykup firmy; jest to przejęcie przedsiębiorstwa przez jego kadrę menedżerską, oparte na silnym zewnętrznym wspomaganie finansowym ze strony np. banku lub wyspecjalizowanego funduszu inwestycyjnego, *employment buy-out* (EBO) – technika zbliżona do MBO, z tym że przejęcie przez menedżerów wspomagane jest wykupem pracowniczym. Szerzej na ten temat: P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000, s. 97–109; L. Lutz, *op. cit.*, s. 45.

²⁷ W. Lutz, *op. cit.*, s. 47.

– partnerzy aliansów – mimo zawartego sojuszu – pozostają zwykle niezależni, natomiast przedsiębiorstwa w wyniku fuzji i przejęć tracą swoją dotychczasową samodzielność.

Różnice między aliansami a przejęciami przedstawia tabela 2.

3. Joint venture – istota i zakres pojęcia

Alianse strategiczne mogą przybierać różne formy organizacyjno-prawne. Jedną z nich stanowią przedsięwzięcia typu joint venture. W literaturze przedmiotu prezentuje się zróżnicowane rozumienie joint venture. Według G.A. Schmolla zgodnie z ujęciem UN Centre for Transnational Corporations (UNCTC) joint venture jest partnerstwem między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, które uczestniczą w zarządzaniu nim, wnoszą zasoby w formie kapitału, technologii, czy też know-how, dzielą zyski i straty, a także ryzyko²⁸. To ujęcie G.A. Schmolla jest szeroko wykorzystywane w studiach teoretycznych i badaniach empirycznych, realizowanych w obszarze „nauk o przedsiębiorstwie” w Niemczech (Betriebswirtschaftslehre).

G.J.B. Probst i Ch.C. Rüling uważają, że joint venture oznacza kooperację, w wyniku której dochodzi do powstania nowego, prawnie niezależnego podmiotu²⁹. Zdaniem S. Schwamborn joint venture stanowi odrębne prawnie przedsięwzięcie podlegające kontroli partnerów³⁰. S. Schwamborn podkreśla utworzenie nowego przedsięwzięcia oraz wprowadza dodatkowo kwestię kontroli. Są to ujęcia o charakterze formalnoprawnym, niewątpliwie trafne, jednak wyraźnie zawężone. Nie oddają one bowiem istoty wspólnego przedsięwzięcia, jego motywów i przesłanek określonych zachowań oraz dążeń do internacjonalizacji partnerów aliansu.

Wielu autorów nawiązuje do zarządzania wspólnym przedsięwzięciem, twierdząc, że joint venture wymaga zaangażowania kapitału własnego, obejmuje dwa lub więcej podmiotów posiadających osobowość prawną, które inwestują w przedsięwzięcie i uczestniczą w zarządzaniu nim³¹. A. Sulejewicz podkreśla ponadto cel

²⁸ G.A. Schmol, *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2001, s. 37–38.

²⁹ G.J.B. Probst, Ch.C. Rüling, *Joint Ventures und Joint Venture-Management* [w:] H. Schaumberg, *Internationale Joint Venture*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 5.

³⁰ S. Schwamborn, *op. cit.*, s. 15.

³¹ S. Lubritz, *op. cit.*, s. 50–51; H. Schaumberg, *Internationale Joint Venture*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 5; R. Helm, *op. cit.*, s. 29–30; G.A. Schmol, *op. cit.*, s. 37–38; D.A. Ball, W.H. McCulloch Jr, *International Business. Introduction and Essentials*, Irwin Inc.,

zawierania porozumienia typu joint venture, którym jest realizacja zamierzeń strategicznych partnerów³².

W literaturze anglo-amerykańskiej joint venture rozumiane są szeroko i obejmują zarówno współpracę kapitałową, jak i niekapitałową przedsiębiorstw. W związku z tym rozróżnia się dwie zasadnicze kategorie joint venture:

- udziałowe (*equity joint ventures* – EJV),
- kontraktowe (*non-equity joint ventures* – NEJV, *contractual joint ventures*)³³.

Udziałowe joint ventures powstają w wyniku porozumienia co najmniej dwu partnerów, którzy do realizacji wspólnych celów gospodarczych wnoszą wkłady kapitałowe i tworzą wyodrębnione prawnie i organizacyjnie przedsiębiorstwo, natomiast kontraktowe joint venture opiera się na współpracy, bez łączenia kapitałów i tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa.

W literaturze niemieckojęzycznej wprowadzono określenie „joint venture wschód – zachód” (*Joint Venture Ost-West*). Ten rodzaj joint venture Ost-West obejmuje głównie przedsięwzięcia inwestycyjne z udziałem kapitału zagranicznego, wyrażające sojusz firm zachodnich z przedsiębiorstwami krajów wschodnich³⁴. Odmienne są bowiem motywy ich zawierania.

Joint ventures mogą być zawierane między przedsiębiorstwami zarówno krajowymi, tworząc krajowe joint ventures, jak i pochodzącymi z różnych krajów – międzynarodowe joint ventures³⁵. Międzynarodowe joint ventures w większości przypadków tworzą podmioty zagraniczne z podmiotami mającymi siedzibę w państwie przyjmującym. Kraj pochodzenia partnerów nie jest jedyną różnicą pomiędzy krajowymi i międzynarodowymi joint ventures. Międzynarodowe joint ventures tworzone są głównie w celu ułatwienia ekspansji międzynarodowej, natomiast partnerzy w kraju goszczącym poszukują zwykle dostępu do know-how i nowych sektorów rynku krajowego³⁶. Rodzaje joint venture z punktu widzenia różnych kryteriów przedstawia tabela 3.

Burr Ridge, Illinois 1993, s. 63; J.M. Geringer, L. Hebert, *Control and Performance of International Joint Venture*, „Journal of International Business Studies”, Summer 1989.

³² A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Kompetencja XXI wieku*, SGH, Warszawa 1997, s. 150.

³³ S. Lubritz, *op. cit.*, s. 50–51; J. Mengele, *op. cit.*, s. 25.

³⁴ J. Zents, *Ost-West Joint Ventures*, Poeschel, Stuttgart 1992, s. 5–6; K. Langefeld-Wirth, *Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr*, Verlag Recht und Wirtschafts GmbH, Heidelberg 1990, s. 384.

³⁵ S. Sudarsanam, *op. cit.*, s. 286; J.M. Geringer, L. Hebert, *op. cit.*; J. Mengele, *op. cit.*, s. 25.

³⁶ H. Schaumberg, *op. cit.*, s. 8–9; H. Jahson, *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa 2000, s. 96–99.

Tabela. 3. Kryteria klasyfikacji i rodzaje joint venture

Kryteria	Formy joint venture
Obszar działania, którego dotyczy joint venture	Zaopatrzeniowe joint venture Badawczo-rozwojowe joint venture Produkcyjne joint venture Dystrybucyjne joint venture Usługowe joint venture Joint venture dotyczące kilku lub wszystkich faz tworzenia wartości dodanej
Liczba partnerów	Dwóch partnerów (<i>Duales Joint Venture</i>) Więcej niż dwóch partnerów (<i>Multipartiales Joint Venture</i>)
Pochodzenie partnerów	Partnerzy pochodzą z tego samego kraju – krajowe joint venture Partnerzy pochodzą z różnych krajów- międzynarodowe joint venture
Udziały partnerów	Większościowe (<i>Majority Joint Venture</i>) 50:50 – proporcjonalne (<i>Equity Joint Venture</i>) Mniejszościowe (<i>Minority Joint Venture</i>)
Czas trwania współpracy	Krótkookresowe, dla realizacji konkretnego projektu Długookresowe, powyżej 10 lat
Intencja zawarcia	Dobrowolne joint ventures Wymuszone np. przez bariery prawne i administracyjne

Źródło: R. Hünerberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsbach/Lech 1994, s. 130.

Joint ventures mogą przybierać różne formy prawne. W Stanach Zjednoczonych joint ventures początkowo traktowano jako spółki osobowe (*partnerships*), a później zaczęły funkcjonować także w formie korporacji (*corporations*)³⁷. Obecnie amerykańskie joint ventures mogą występować w formie spółek, takich jak: *partnership*, *limited partnership*, *limited liability company* i *corporation*, których odpowiednikami w prawie polskim są odpowiednio spółka cywilna, spółka komandytowa, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna³⁸.

³⁷ *Partnership* jest rodzajem spółki osobowej bez osobowości prawnej, w której odpowiedzialność wspólników jest nieograniczona. Jest ona odpowiednikiem polskiej spółki cywilnej. *Corporation* jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, w której akcjonariusze odpowiadają za zobowiązania spółki do wysokości zainwestowanego kapitału. Jej odpowiednikiem w prawie polskim jest spółka akcyjna. Zob. E. Kiedrowicz, *Inwestycje zagraniczne [w:] Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego. Międzynarodowe transakcje biznesowe*, red. R.R. Ludwиковski, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 367.

³⁸ *Limited partnership* jest spółką osobową bez osobowości prawnej, lecz ze zróżnicowaną odpowiedzialnością wspólników. Jej odpowiednikiem w prawie polskim jest spółka komandytowa. *Limited liability company* posiada osobowość prawną, tworzona jest na podstawie umowy mię-

Joint venture jako forma działalności gospodarczej w Polsce funkcjonuje jako spółka mieszana – z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjna, w której jeden z partnerów jest podmiotem zagranicznym.

Przegląd definicji pojęcia joint venture pozwala przyjąć, że joint venture stanowi wspólne, wyodrębnione prawnie i organizacyjnie przedsięwzięcie co najmniej dwóch partnerów pochodzących z różnych krajów, którzy dla realizacji celów wnoszą komplementarne lub substytucyjne zasoby.

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do miejsca joint venture wśród strategii wejścia na rynki zagraniczne. Część autorów uważa joint ventures za inwestycje o charakterze bezpośrednim, część zalicza je do aliansów strategicznych. Należy więc podjąć stosowną dyskusję o charakterze merytorycznym i formalnym.

Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego, zagraniczną inwestycją bezpośrednią jest inwestycja dokonywana w celu uzyskania trwałego wpływu na działalność przedsiębiorstwa w innym kraju, w tym wpływu na zarządzanie nim. Osiągnięcie takiego celu wiąże się przeważnie z ulokowaniem w tym przedsiębiorstwie kapitału, który daje prawo do udziału w zarządzaniu i sprawowaniu kontroli. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) również kładzie nacisk na cel bezpośredniego inwestora, tj. wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem funkcjonującym w innym kraju, a także na „długotrwałość zależności”, co wskazuje, że inwestycje te mają charakter lokat długoterminowych. Definicje obydwu tych instytucji są dość powszechnie akceptowane i wykorzystywane w identyfikacji obszaru badań i analiz nad problematyką bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zdaniem niektórych autorów, występują w dwóch formach jako:

- samodzielne przedsięwzięcia na rynku zagranicznym (solo venture),
- wspólne przedsięwzięcia za granicą z innymi partnerami (joint venture).

Za samodzielne przedsięwzięcia przyjmuje się tworzenie od podstaw nowych przedsiębiorstw, tzw. inwestycje greenfield, przejęcie lokalnej firmy³⁹, zakładanie oddziałów za granicą, tworzenie przedsiębiorstw siostrzanych. W niektórych opracowaniach za samodzielne przedsięwzięcie uznaje się posiadanie co najmniej 90% udziałów w podmiocie zagranicznym.

dzy współnikami i charakteryzuje się ograniczoną odpowiedzialnością współników. Jej odpowiedzialnikiem w prawie polskim jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Zob. E. Kiedrowicz, *op. cit.*, s. 367.

³⁹ Niektórzy autorzy zaliczają przejęcia do aliansów strategicznych, np. P.J. McGoldrick, G. Davies, *International Retailing. Trends and Strategies*, Financial Time Management, London 1995, s. 143–144; L. Segil, *op. cit.*, s. 36.

Za wspólne przedsięwzięcia będące formą inwestycji bezpośredniej uznaje się udziałowe joint venture⁴⁰. Za wspólne uważa się przedsięwzięcia o poziomie udziałów od 10% do 90%. Limit 10% uważany jest przez OECD i MFW za minimalny udział pozwalający na efektywny wpływ na zarządzanie zagranicznym przedsiębiorstwem, który należy jednak traktować elastycznie, gdyż w zagranicznych inwestycjach bezpośrednich mogą być uwzględnione inne formy partycypacji w zarządzaniu (np. reprezentacja w radzie nadzorczej lub inne formy współdecydowania). Część krajów przyjmuje jednak wyższe wartości minimalnych udziałów, traktowanych jako dolną granicę dokonania bezpośredniej inwestycji. Przyjmowane w ustawodawstwie poszczególnych krajów minimalne limity mieszczą się w przedziale 10–25%⁴¹. Jeżeli jednak udziały w międzynarodowym joint venture są tak niskie, że nie mają wpływu na podejmowanie decyzji przez innych partnerów spółki, to mają one zdaniami E. Siteka charakter inwestycji pośredniej lub aliansu strategicznego z niewielkim udziałem własnościowym. J. Mengele uważa, że tylko udziałowe i większościowe od 51% jednak nie przekraczające 99% joint ventures są „bliskie” inwestycjom bezpośrednim⁴².

Podejście takie wydaje się dyskusyjne. Jeśli przedsiębiorstwo zagraniczne wnosi kapitał, a jego celem jest uzyskanie wpływu na zarządzanie nim, to joint venture w szczególności przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego można by traktować jako inwestycje bezpośrednie. W joint venture oprócz tego, że partnerzy zgodnie z ustaloną w umowie proporcją wnoszą do wspólnego przedsięwzięcia kapitał, to ponadto wnoszą aporty rzeczowe, know-how, znajomość rynku, miejscowych przepisów i zwyczajów, powiązanie z krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży i zakupu. W ramach joint venture następuje wzajemny transfer zasobów materialnych i niematerialnych, a celem jest nie tylko wpływ na zarządzanie, ale najczęściej poprawa pozycji konkurencyjnej obydwu aliantów na rynkach dotychczasowych i nowych.

4. Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzone rozważania, można stwierdzić, że dla większości autorów joint ventures stanowią rodzaj aliansu strategicznego. Stanowisko takie wśród autorów anglojęzycznych reprezentują np. K.R. Harrigan, J.D. Lewis, P.W. Beamish, P.J. McGoldrick, G. Davies, niemieckojęzycznych J. Mengele, R. Helm,

⁴⁰ E. Sitek, *Determinanty współdziałania strategicznego w międzynarodowym joint venture* [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 67.

⁴¹ Najwyższy 25% minimalny udział inwestora zagranicznego w bezpośredniej inwestycji przyjmowany jest w Australii i Nowej Zelandii, E. Sitek, *op. cit.*, s. 35.

⁴² J. Mengele, *op. cit.*, s. 24–26.

S. Schwamborn, L. Segil, J. Zentz, a wśród autorów polskich M. Romanowska, H. Chwistecka-Dudek, A. Nowakowski, M.A. Sulejewicz, Z. Pierścionek, W. Sroka i inni.

Mimo „bliskości” udziałowego joint venture i inwestycji bezpośredniej w nawiązaniu do prowadzonej w artykule dyskusji uznano, że szeroko rozumiane joint venture należy do kooperacyjnej formy międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw⁴³.

Literatura

- Ball D.A., McCulloch W.H. Jr, *International Business Introduction and Essentials*, Irwin Inc., Burr Ridge, Illinois 1993.
- Balling R., *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Peter Lang, Frankfurt am Mein 1998.
- Bronder Ch., *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*, Verlag Shaker, Aachen 1995.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Drewniak R., *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Geringer J.M., Hebert L., *Control and Performance of International Joint Venture*, „Journal of International Business Studies”, Summer 1989.
- Harrigan K.R., *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change* [w:] *The Management of Strategic Change*, by A.M. Pettigrew, Blackwell 1987, cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Heck A., *Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 1999.
- Helm R., *Internationale Markteintrittsstrategien. Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte*, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln 1997.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995, cyt. za: P. Brzeziński, *Joint venture jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacji Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11.
- Hungenberg H., *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb*, 61, Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg, 25–29.05.1999.
- Hünerberg R., *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsbach/Lech 1994.

⁴³ *Ibidem*, s. 24–25.

- Jahnson H., *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa 2000.
- Kiedrowicz E., *Inwestycje zagraniczne [w:] Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego. Międzynarodowe transakcje biznesowe*, red. R.R. Ludwikowski, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Krystek U., Zur E., *Handbuch Internalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2002.
- Langefeld-Wirth K., *Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr*, Verlag Recht und Wirtschafts GmbH, Heidelberg 1990.
- Lubritz S., *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaften, Frankfurt am Main 1998.
- Lutz V., *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer-und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993.
- McGoldrick P.J., Davies G., *International Retailing. Trends and Strategies*, Financial Time Management, London 1995.
- Meffert H., Boltz J., *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1994.
- Mengele J., *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1994.
- Morris D., Hergert M., *Trends in Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Bussines”, Summer 1987, cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Narula R., Dunning J.H., *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Bussines Review” 1998, nr 7.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Probst G.J.B., Rüling Ch.C., *Joint Ventures and Joint Venture-Management [w:] H. Schaumburg, Internationale Joint Venture*, Schäffer–Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Rumer K., *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden 1994.
- Schaper-Rinkel W., *Acquisitionen und strategische Allianzen*, DUV, GmbH, Wiesbaden 1998.
- Schaumburg H., *Internationale Joint Venture*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Schmoll G.A., *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2001.
- Schroeder J., Wojciechowski H., *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Schwamborn S., *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994.
- Segil L., *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, Midas Management Verlag, St. Gallen 1998.
- Sitek E., *Determinanty współdziałania strategicznego w międzynarodowym joint venture [w:] Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa–Kraków 2000.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998.

Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Kompetencja XXI wieku*, SGH, Warszawa 1997.

Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.

Zents J., *Ost-West Joint Ventures*, Poeschel, Stuttgart 1992.

The Joint Venture as an Alliance of Enterprises on the International Market – Considerations on Terminology and Definition

In this article, the author discusses the concept of strategic alliance in light of Polish, German and English literature on the subject. She discusses both narrow and broad approaches. According to the former, an alliance may be sealed between competitors, while in the latter approach, unions may be concluded by enterprises both with suppliers and customers, as well as with current or potential competitors. In addition, the author provides definitions that differentiate legal-organisational forms of co-operation, spatial reach (national, international), scope of co-operation, and resources contributed. In a similar manner, the author defines the essence and types of joint venture as a form of strategic alliance and the method of entering foreign markets.

biblioteka
główna UEK