

Организационные формы международного бизнеса

Основные организационные формы международного бизнеса:

- 1) Организационные формы международного бизнеса с закреплением их юридического статуса в стране базирования, т.е. с созданием юридического лица (предприятия с иностранными инвестициями);
- 2) Организационные формы международного бизнеса с закреплением их налогового статуса, но без создания юридического лица (представительства и филиалы иностранных юридических лиц);
- 3) Организационные формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридического лица и закрепления налогового статуса).

Факторы, оказывающие влияние на выбор организационной формы международного бизнеса с закреплением юридического

статуса:

- **Создание за рубежом собственной инфраструк-туры современного международного бизнеса, т.е. товаро- и услуго проводящей сети преимущественно для сбыта товаров и услуг, произведенных в стране – экспортере;**
- **Организация производства товаров и услуг за рубежом в связи с тем, что ввоз некоторых товаров или услуг в зарубежную страну невозможен или затруднен из-за различных ограничений или из-за свойств этих товаров и особенно услуг, когда единственный способ продать услугу покупателю – это произвести услугу на месте;**

Факторы, оказывающие влияние на выбор организационной формы международного бизнеса с закреплением юридического статуса:

- Организация производства товаров и услуг за рубежом в случае, если это производство на месте оказывается более дешевым, эффективным способом обслуживания данного зарубежного рынка (например: из-за экономии на транспортных расходах, наличия дефицитных материальных ресурсов, низкой стоимости рабочей силы при высокой трудоемкости производства), или в случае, когда эта страна оказывается наиболее дешевым местом производства товаров и услуг для их поставки на мировой рынок, включая и рынки страны происхождения инвестиций;

Факторы, оказывающие влияние на выбор организационной формы международного бизнеса с закреплением юридического статуса:

- Организация производства товаров и услуг за рубежом в связи с тем, что **для некоторых видов продукции, особенно технически сложных, важно послепродажное обслуживание, консульта-ционные и иные услуги,** требующие постоянного присутствия производителя на рынке. В этом случае собственное производство в зарубежной стране часто более выгодно, чем организация только сбытовой фирмы, и тем более выгоднее, чем сбыт через посредников.

Предприятия с иностранными инвестициями:

На две группы:

- 1) Предприятия с долевым участием
иностранных инвестиций
(совместные компании);**
- 2) Предприятия, на 100%
принадлежащие иностранному
инвестору.**

- **Международные совместные предприятия** – это предприятия, находящиеся в совместной собственности двух и более владельцев (юридических и физических лиц), основанной на смешанной собственности разных стран.

Мотивы создания совместных предприятий:

- Трудности самостоятельного проникновения на внешние рынки;
- Недостаточное знание зарубежной хозяйственной среды;
- Необходимость объединения усилий партнеров в условиях растущей неопределенности экономического развития;
- Национальное законодательство, ограничивающее 100 % иностранную собственность в отдельных отраслях и сферах;

Мотивы создания совместных предприятий:

- Обмен организационным, управленческим и технологическим опытом;
- Взаимное использование сбытовой и сервисной инфраструктуры партнеров;
- Возможность установить хорошие связи с местными властями, снижение остроты критики в свой адрес;
- Получение возможности контроля продаж на местном рынке;

Основные цели совместного предпринимательства:

- Получение современных зарубежных техно-логий (в отличие от традиционного лицен-зирования при совместном предпринима-тельстве продавец лицензий становится совладельцем использующего их предприятия, крайне заинтересованным в получении высокой прибыли), **преодоление барьеров протекционизма в международной передаче технологий;**

Основные цели совместного предпринимательства:

- Повышение конкурентоспособности
продукта на рынке; расширение экспорта
продукции, выход на внешний рынок за
счет:
 - 1) Организации производства продукции в соответствии с характерными для мирового рынка параметрами качества или в соответствии с нормами, принятыми в странах, где планируется осуществлять ее сбыт;
 - 2) Выхода на рынки стран, применяющих жесткий торговый протекционизм и ограничения на иностранные инвестиции без участия местных предприятий и т.п.;

Основные цели совместного предпринимательства:

- Привлечение дополнительных
финансовых и материальных
ресурсов, возможность использования
имеющихся в распоряжении одного из
учредителей совместного пред-приятия
ресурсов по ценам, значительно ниже
средних цен мирового рынка;

Основные цели совместного предпринимательства:

- **Снижение затрат на производство продукции** на основе использования трансфертного (внутрифирменного) ценообразования, **экономия издержек на сбыт продукции** и др..

- **Основные эффекты от создания совместных предприятий???**

Основные эффекты от создания совместных предприятий

- При создании совместного предприятия риск иностранного инвестора значительно ниже, чем при покупке зарубежной фирмы или создании филиала (представительства);
- Возможность получить и усилить синергетический эффект, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или более предприятий, находящихся в разных странах, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих предприятий;
- Повышение конкурентоспособности (компании объединяют свои ресурсы для борьбы с более крупными и мощными конкурентами).

Основные преимущества совместного предпринимательства как формы международного бизнеса:

- **Ориентация на долгосрочное сотрудничество сторон в одной или нескольких сферах хозяйственной деятельности;**
- **Объединение собственности партнеров (де-нежных средств, зданий и сооружений, машин и оборудования, прав интеллектуальной собственности и т.п.) для достижения общей цели; совместное формирование уставного капитала;**

**Основные преимущества совместного
предпринимательства как формы
международного бизнеса:**

- **Возможность комплексного использования усилий партнеров по взаимодействию во всех предпроеизводственных, производственных и сбытовых сферах; объединение наиболее сильных взаимодополняющих элементов производительных сил, принадлежащих партнерам; достижение синергетического эффекта;**

**Основные преимущества совместного
предпринимательства как формы
международного бизнеса:**

- **Невысокая потребность в денежной наличности для осуществления капитальных вложений, зачастую более существенным вкладом в уставный капитал совместного предприятия является лицензия на современный технологический процесс и т.п.;**

**Основные преимущества совместного
предпринимательства как формы
международного бизнеса:**

- **Участие в прибылях совместного предприятия, полученных в результате использования технологии и производства продукции, работ, услуг, распределение прибыли совместного предприятия между его учредителями, как правило, пропорционально их вкладу в уставный капитал;**

**Основные преимущества совместного
предпринимательства как формы
международного бизнеса:**

- **Возможность глубокого изучения соответствующего рынка и приобретение опыта, необходимого для расширения деятельности на нем в долгосрочной перспективе;**
- **Снижение затрат на производство продукции, поступающей от совместного предприятия иностранной фирме – партнеру по кооперационным связям;**

Основные преимущества совместного предпринимательства как формы международного бизнеса:

- **Формирование органов управления совместного предприятия (совета директоров, правления), независимых от органов управления предприятий-учредителей совместного предприятия;**
- **Относительная экономия на административных, управленческих и сбытовых расходах, связанных с деятельностью совместного предприятия, по сравнению с расходами на те же цели в случае открытия за рубежом предприятий, полностью принадлежащих иностранным инвесторам, а также представительств и филиалов**

**Основные преимущества совместного
предпринимательства как формы
международного бизнеса:**

- **Восполнение недостающих
производственных мощностей за счет
предприятий партнера;**
- **Совместный риск и совместная
ограниченная ответственность
партнеров.**

Недостатки совместного предпринимательства:

- Проблемы взаимоотношений с партнерами:

- 1) Непосредственное руководство хозяйственной деятельностью, принятие решений осуществляется с учетом мнения партнера; как следствие длительность согласования и достижения взаимопонимания ведет к потерям времени;
- 2) Конфликты между партнерами по распределению прибыли;
- 3) Неравнозначная активность партнеров.

Предприятия полностью принадлежащие иностранным инвесторам

Могут создаваться:

- 1) Путем регистрации новой компании;**
- 2) Путем приобретения местных предприятий, имущественных комплексов (этот вариант получил наибольшее распространение).**

Преимущества:

- Практически любой бизнесмен предпочитает полностью владеть предприятием в другой стране, поскольку в этом случае упрощается контроль за его работой и нет необходимости делиться прибылью;
- Нет конфликтов по поводу того как вести дела.

Недостатки:

- Самый дорогостоящий вариант, требующий немало времени и сопряженный с большим риском, т.к. при этом приходится действовать в незнакомой обстановке (издержки могут быть велики; надо хорошо знать местные условия, особенности рынков, а также обладать известной и авторитетной торговой маркой).

Вариант - приобретение местного предприятия:

- Позволяет использовать уже имеющуюся клиент-туру и знание рынка местными фирмами;
- Приобретение действующего предприятия дает возможность инвестору сразу включиться в местные структуры, использовать связи и авторитет приобретаемой компании;
- Ускоряется начало деятельности фирмы, отпадает необходимость в осуществлении

- **Приобретение зарубежных компаний – это наиболее распространенный путь, используемый нацеленными на свое развитие ТНК в настоящее время.**

Рейтинг крупнейших компаний России – 2016, 2015 по объему реализации продукции

| 2016 | 2015 | 2014 | Название | Отрасль | Собственность |
|------|------|------|-----------------------------------|--------------------------|---------------|
| 27 | 22 | 19 | Вымпел Ком | Телекоммуникации и связь | иностранная |
| 31 | 27 | 30 | Ашан | Розничная торговля | иностранная |
| 49 | 34 | - | Тойота Моторс | Машиностроение | иностранная |
| 41 | 37 | 40 | Метро Кэш энд Керри | Розничная торговля | иностранная |
| 85 | 41 | 42 | Дж. Т.И. по маркетингу и продажам | Табачная промышленность | иностранная |
| 48 | 45 | 54 | Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг | Табачная промышленность | иностранная |
| 63 | 53 | 52 | PepsiCo Россия | Пищевая промышленность | иностранная |
| | 57 | 67 | Ниссан Мэнюфэктуринг Рус | Машиностроение | иностранная |
| 81 | 68 | 73 | Проктер энд Гэмбл | Оптовая торговля | иностранная |

| 2015 | 2014 | Название | Отрасль | Собственность |
|------|------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| 72 | 88 | Леруа Мерлен Восток | Розничная торговля | иностранная |
| 78 | - | Т Плюс (Волжская ТГК) 9 | электроэнергетика | Совместное предприятие |
| 83 | 77 | Рено Россия | машиностроение | иностранная |
| 84 | 85 | Эльдорадо | Розничная торговля | иностранная |
| 85 | 90 | Иркутскэнерго | электроэнергетика | Совместное предприятие |
| 88 | 86 | Росбанк | банк | иностранная |
| 90 | 139 | Юни Кредит Банк | банк | иностранная |
| 94 | 134 | Райффайзенбанк | банк | иностранная |
| 95 | 89 | ЛГ Электроникс Рус | Оптовая торговля | иностранная |
| 97 | 93 | Нестле Россия | Пищевая промышленность | иностранная |
| 98 | 167 | Эппл Рус | Оптовая торговля | иностранная |
| 99 | 68 | Хоум Кредит энд Финанс Банк | банк | иностранная |
| 101 | 98 | Икеа Дом | Розничная торговля | иностранная |

Рейтинг крупнейших иностранных компаний, работающих в России 2016/ 2015 (по выручке)

| Место | Наименование компании | Год запуска | Сфера деятельности | Штаб-квартира |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|---------------|
| 1 | Ашан/Groupe Auchan | 2002 | Торговля | Франция |
| 2 | Метро Кэш энд Керри и Медиа-Маркет-Сатурн/Metro Group | 2000 | Торговля | Германия |
| 3 | Тойота Мотор/Toyota Motor | 2002 | Машиностроение | Япония |
| 4 | Фольксваген Груп Рус/Volkswagen Group | 2003 | Машиностроение | Германия |
| 5 | ДЖ.Т.И. Россия/Japan Tobacco International | 1999 | Производство и продажа табачных изделий | Швейцария |
| 6 | ФМСМ/Philip Morris International | 1993 | Производство и продажа табачных изделий | Швейцария |
| 7 | ИКЕА/ИКЕА | 2000 | Торговля | Швеция |
| 8 | Пепсико Холдингс/PepsiCo | 1974 | Пищевая промышленность | США |
| 9 | Ниссан Мэнюфэкчуринг Рус/Nissan | 2004 | Машиностроение | Япония |
| 10 | Мерседес-Бенц/Daimler | 1994 | Машиностроение | Германия |

| | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------|----------------|
| 11 | <u>Проктер энд гэмбл дистрибьюторская компания/Procter & Gamble</u> | 1991 | Товары массового спроса | США |
| 12 | <u>Киа Моторс Рус/Kia Motors</u> | 2008 | Машиностроение | Южная Корея |
| 13 | <u>Хендэ Мотор СНГ/Hyundai Motor</u> | 2007 | Машиностроение | Южная Корея |
| 14 | <u>Леруа Мерлен Восток/Leroy Merlin</u> | 2004 | Торговля | Франция |
| 15 | <u>МУМТ/British American Tobacco</u> | 1991 | Производство и продажа табачных изделий | Великобритания |
| 16 | <u>Рено Россия/Renault</u> | 1998 | Машиностроение | Франция |
| 17 | <u>Марс/Mars</u> | 1991 | Пищевая промышленность | США |
| 18 | <u>ЛГ Электроникс Рус/LG Electronics</u> | 1990 | Бытовая техника и электроника | Южная Корея |
| 19 | <u>Нестле Россия/Nestle</u> | 1995 | Пищевая промышленность | Швейцария |
| 20 | <u>Эппл Рус/Apple</u> | 2007 | Электроника | США |

Транснациональные компании **в международном бизнесе**

- **По оценкам специалистов с участием**
ТНК реализуется до 80% сделок
международной торговли.

Международные корпорации

- Международные корпорации – это крупные финансово-производственные, научно-технологические, торгово-сервисные объединения, для которых характерно органическое сочетание производства в стране базирования с широко разветвленной системой функционирования за рубежом.

Виды международных корпораций:

- 1) **Транснациональные корпорации** – это корпорация, головная компания которой принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по многим странам мира.
- 2) **Многонациональные корпорации** – головная компания принадлежит капиталу двух и более стран, а филиалы также находятся в различных странах.

Виды международных корпораций

3) Международные корпоративные союзы

– специальные объединения промышленных, банковских и других концернов в целях решения крупных экономических задач (такие союзы создаются в следующих сферах – электронная, электотехническая, химическая, нефтяная, автомобиле- и авиастроение, информатики).

Эволюция стратегий ТНК:

Первый этап:

Крупные промышленные фирмы инвести-ровали в сырьевые отрасли иностранных государств, а также создавали в них собственные распределительные и сбытовые подразделения.

Второй этап:

Усиление роли зарубежных производственных подразделений ТНК и интеграции зарубежных производственных и сбытовых операций (при этом производственные зарубежные отделения специализировались в основном на производстве продукции, которая на предыдущих стадиях производственного цикла производилась материнскими фирмами).

Третий этап:

Образование сетей внутрифирменных связей регионального (иногда глобального) масштаба, в рамках которых интегрируются научные исследования и разработки, материальное обеспечение, производство, распределение и сбыт. Появляются тенденции к распространению инновационной активности ТНК, которая базировалась в материнских фирмах, в принимающие страны.

Характерные черты ТНК:

- Создание системы международного производства, распяленного между многими странами, но контролируемого из одного центра;
- Высокая интенсивность внутри корпорационной торговли между расположенными в различных странах подразделениями;
- Относительная независимость в принятии операционных решений от стран

Характерные черты ТНК:

- Глобальная структура занятости и межстрановая мобильность менеджеров;
- Разработка, передача и использование передовой технологии в рамках замкнутой корпорационной структуры;
- Нацеленность на массового потребителя;
- ТНК проникают в высокотехнологичные, наукоемкие отрасли производства которые требуют огромных капиталовложений и высоко-квалифицированного персонала, при этом проявляется тенденция к монополизации этих отраслей.

Типы ТНК:

- 1) Горизонтально интегрированные корпорации с предприятиями, выпускающими большую часть продукции (напр. Сеть предприятий «Fast Food»).
- 2) Вертикально интегрированные корпорации, объединяющие при одном собственнике и под единым контролем важнейшие сферы в производстве конечного продукта (напр. В нефтяной промышленности – добыча сырой нефти в одной стране, рафинирование – в другой, продажа конечных нефтепродуктов – в третьих странах).
- 3) Диверсифицированные ТНК – включают в себя национальные предприятия с вертикальной и горизонтальной интеграцией.

Преимущества:

- Зарубежное производство дает ТНК те преимущества, которые вытекают из различия экономических условий между страной базирования материнской компании и странами, где расположены ее филиалы и подконтрольные фирмы (различия в обеспечении и стоимости природных ресурсов, в ставках заработной платы, налогообложения, нормах амортизационных отчислений, экологических стандартах, квалификации рабочей силы, курсах валют и т. д.):

Преимущества:

- Организационная структура ТНК дает специфическое преимущество – перенос внешне-экономических операций во внутрифирменные - это позволяет сохранить монополию на новые технологии и «ноу-хау», обходить таможенные барьеры, избегать международной конкуренции, снижать себестоимость продукции, т.к. внутренние трансфертные цены в 3-4 раза ниже мировых.

Крупнейшие компании мира 2015 (по капитализации)(FT Global 500)

| Место | Название | Сектор экономики | Страна |
|-------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------|
| 1 | Apple | Технологический | США |
| 2 | Exxon Mobil | Нефтегазовый | США |
| 3 | Berkshire Hathaway | Инвестиционный | США |
| 4 | Google | Вычислительной техники и программного обеспечения | США |
| 5 | Microsoft | Вычислительной техники и программного обеспечения | США |
| 6 | Petro China | Нефтегазовый | Китай |
| 7 | Wells Fargo | Банковский | США |
| 8 | Johnson&Johnson | Фармацевтики и биотехнологий | США |
| 9 | Industrial&Commercial Bank of China | Банковский | Китай |

Российские концерны

| Позиция 2015 года | Позиция 2014 года | Компания |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 170 | 83 | Газпром |
| 213 | 122 | Роснефть |
| 271 | 206 | Лукойл |
| 421 | 417 | Норильский никель |
| 441 | 332 | Сургутнефтегаз |

(FT Global 500); на их предприятиях работает 67 миллионов человек в 33 государствах планеты (по

| Место | Название | Сектор экономики | Страна | Выручка млрд.долл. |
|--------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | Walmart | розничная торговля | США | 482,130 |
| 2 | State Grid Corporation of China | электроэнергетика | Китай | 329,601 |
| 3 | China National Petroleum | нефтегазовый сектор | Китай | 299,271 |
| 4 | Sinopec Groupe | нефтехимическая промышленность | Китай | 294,344 |
| 5 | Royal Dutch Shell | нефтегазовый сектор | Нидерланды – Великобритания | 272,156 |
| 6 | Exxon Mobile | нефтегазовый сектор | США | 246,204 |
| 7 | Volkswagen | автомобильная промышленность | Германия | 236,600 |
| 8 | Toyota Motor | автомобильная промышленность | Япония | 236,592 |
| 9 | Apple | технологический сектор | США | 233,715 |
| 10 | British Petroleum | нефтегазовый сектор | Великобритания | 225,982 |

Российские концерны

| Место | Название | Выручка млрд.долл. |
|-------|----------|--------------------|
| 56 | Газпром | 99,464 |
| 76 | Лукойл | 84,677 |

Общие тенденции в развитии ТНП

- Рост числа неамериканских ТНП, появление ТНП из развивающихся стран;
- Появление мини-ТНП (рост числа средних и малых ТНП).

Международные стратегические альянсы

Причины появления МСА:

- Интенсивная глобальная конкуренция;
- Необходимость более эффективно и гибко использовать имеющиеся ресурсы.

Сотрудничество в международном бизнесе –

особый способ организации бизнеса, характеризующийся сильной взаимной привязанностью субъектов по интересам, намерениям и поведению, связанным взаимной реализацией цели.

Стратегический альянс -

- **формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т. д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;**

Международный стратегический альянс -

- относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Отличительные черты МСА:

Международный стратегический альянс отличают:

- происхождение партнеров — по крайней мере из двух различных стран;
- стратегическая значимость для каждого партнера.

Стратегическая значимость

достигается за счет

межорганизационных соглашений,

которые:

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные «рациональные цели для связей одной фирмы с другой»

Свойства международных межорганизационных

соглашений:

- комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов.
- две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса.
- фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль.
- организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например развитию технологии, производству продукции и т. п.

Наиболее широкое распространение получили МСА в таких отраслях:

- производство компьютеров;
- фармацевтика;
- добывающая промышленность;
- автомобилестроение;
- продукты питания и напитки;
- аэрокосмическая промышленность;
- металлургия;
- телекоммуникации;
- индустрия развлечений;
- финансы и др.

Типы МСА:

- Альянсы горизонтального типа – создаются с организациями, ведущими деятельность на одной и той же стадии производственного процесса и /или производящими однородные товары и услуги.
- Например: МСА между телекоммуникационными компаниями Deutsche Telekom, France Telekom и американской Sprint (объединены мощности по оказанию услуг, связанных с доступом к сети Интернет)

Типы МСА:

- МСА вертикального типа заключаются с поставщиками комплектующих изделий или услуг для фирмы.

Типы МСА:

- МСА с дистрибьюторами или заказчиками предусматривают долгосрочное сотрудничество с дистрибьюторами или основными потребителями.

Типы МСА:

- **Родственные диверсифицированные МСА** создаются с организациями, производящими как взаимодополняемые товары и услуги, так и товары или услуги-заменители.
- К первой категории относятся, например, соглашения между крупными авиакомпаниями, оперирующими на дальних маршрутах, и более мелкими перевозчиками, обслуживающими короткие региональные маршруты, связанные с маршрутами основных перевозчиков.
- Ко второй могут быть отнесены соглашения между фирмами, обеспечивающими стационарную (проводную) телефонную связь и операторами сотовой связи для увеличения емкости их совместной сети.

Типы МСА:

- Перспективные диверсифицированные МСА создаются с организациями, оперирующими в первоначально несвязанных между собой отраслях, между которыми потенциально возможно (или уже происходит) размывание границ, как правило, вследствие инноваций. В этом случае межорганизационное сотрудничество взаимобогащает партнеров с точки зрения обмена технологиями и управленческим опытом.
- Например: альянсы компании Microsoft

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы:

- **альянсы по реализации проектов НИОКР;**
- **альянсы по организации совместного производства;**
- **альянсы по совместному освоению новых рынков.**
- Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов.
- Количество альянсов постоянно возрастает. Согласно UNCTAD (ЮНКТАД, Конференция ООН по торговле и развитию), преобладают технологические альянсы (в области производства новых материалов, информационных технологий и биотехнологий)

Функциональные и неформальные соглашения

- Сотрудничество партнеров в рамках МСА может носить как формальный, так и неформальный характер. При этом формальное сотрудничество является юридически документированным и более заметным как в рамках сотрудничающих фирм, так и вне их. С другой стороны, неформальное сотрудничество основывается на доверии, укрепляющемся через деловые отношения.
- На контрактном уровне в основе МСА лежат долгосрочные функциональные и неформальные соглашения

Функциональные соглашения

- Функциональные соглашения - формальные соглашения без долевого участия партнеров или создания совместного предприятия.
- Альянсы в форме функциональных соглашений представляют собой проекты, в которых две или более компании решают сотрудничать по одному или нескольким направлениям деятельности: НИОКР, производство, маркетинг, совместное использование технологии, лицензирование, дистрибуция и др.
- В рамках функциональных соглашений не создается новой организации, а сотрудничество имеет ограниченный характер. Стороны передают ресурсы для ведения совместной деятельности, но не делят собственности или прибыли предприятия, но они могут быть легко трансформированы в альянсы с долевым участием или СП.

Особенности стратегических альянсов

:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний;
- данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;
- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи);
- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

Особенности стратегических альянсов

:

- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;
- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;
- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;
- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

Особенности стратегических альянсов :

- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;
- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;
- это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Пример:

- Так, General Motors использовала союзы для преобразования своего бизнеса. Эта компания создала обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Некоторые альянсы должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок — другие предполагали обмен технологиями, третьи были призваны обновить ассортимент General Motors, четвертые — изучить производственные методы и т.п.

Примеры стратегических альянсов компании

Toshiba:

- альянс со шведской компанией Ericsson, одним из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования, в целях разработки нового оборудования средств связи;
- партнерство с Sun Microsystems, лидером по производству микропроцессоров для рабочих станций, с целью разработки портативных модификаций рабочих станций для Sun и использования оборудования компании Sun в продукции Toshiba по контролю энергосистем, дорожного движения и автоматизированному мониторингу производственных процессов;
- стратегический альянс с компаниями IBM и Siemens с целью разработки и производства чипов памяти DRAM емкостью до 16 Гб для использования в больших компьютерах;
- совместный проект с подразделениями компании Time Warner по разработке новой интерактивной кабельной

Преимущества от участия в

МСА:

- альянсы могут представлять собой эффективный способ противостоять росту издержек и рисков технологических инноваций, открывая партнерам доступ к знаниям и ресурсам при совместном развитии активном технологическом обмене;
- позволяют отслеживать развитие технологий и избегать внедрения технологий, которые впоследствии могут оказаться устаревшими или неэффективными;
- также компания может использовать в качестве альтернативного источника технологии с целью уменьшить свою зависимость от «знаний» (патентов, ноу-хау) поставщиков (или компенсировать их отсутствие);
- и компания обеспечивает себе постоянный доступ к новейшим ноу-хау.

для того чтобы положительный эффект вступления
компаний в стратегический альянс превалировал
над отрицательным, необходимо учитывать
следующие моменты:

- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией;
- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации:

- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями;
- при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное из этого;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать