

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, распыленного 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
компании 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