Ярославский филиал Московского государственного университета

**экономики, статистики и информатики**

**Кафедра экономики**

# Курсовая работа

на тему: Международные стратегические альянсы и механизмы их организации

Студента 3-го курса, группы МЭ-35

Захарикова Павла Алексеевича

Руководитель

г. Ярославль-2003

## План:

1. Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3
2. Общие предпосылки к формированию международных стратегических альянсов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4
3. Общее определение стратегического альянса\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_7
4. Механизмы организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_23
5. Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25
6. Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_26

## Введение

Поиск эффективных организационных форм объединения компаний продолжается, по крайней мере, на протяжении последнего столетия. В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Организационные формы объединения компаний, значительно различающиеся по степени интеграции их участников, развиваются исторически от концернов и семейных групп в начале века до стратегических альянсов в конце ХХ столетия. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их. Происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей между компаниями становится все более сложным и весьма тонким, учитывая вдобавок ко всему и возможность кооперации интегрированных структур.

В данной работе представляется важным попытаться оценить мировую практику организации и функционирования международных стратегических альянсов, рассмотреть особенности и механизмы их организации.

***Общие предпосылки к формированию международных стратегических альянсов***

Стратегия прямых инвестиций в сферу НИОКР зарубежных стран расширяет возможности ТНК по мобилизации ***человеческого капитала*** – привлечению к работе лучших специалистов из других государств и регионов. Она обеспечивает доступ к новейшим научно-техническим разработкам всего мира, однако имеет один весьма существенный недостаток. Это – необходимость последовательного увеличения или, по меньшей мере, поддержания достигнутого уровня затрат на НИОКР, невзирая на периодически изменяющуюся конъюнктуру рынка и экономические кризисы.

Бремя расходов на НИОКР становится все более тяжелой ношей даже для крупнейших транснациональных корпораций. Тем более что подобные исследования не всегда приводят к ожидаемым коммерческим результатам ввиду высокой степени сопутствующих рисков и, нередко, из-за непредсказуемости конечных результатов. Однако промышленные компании ясно сознают, что отказ от проведения НИОКР был бы чреват в современных условиях, куда большими потерями.

Поэтому возникла потребность в возможно более полном разделении затрат на получение нового научного знания и освоение новых передовых технологий. Учитывая фактор конкуренции, сделать это проще всего в пределах неформально складывающихся олигополистических группировок, имеющих общие экономические интересы.

В теоретическом плане этот подход стимулировал развитие ***концепции национальных и международных стратегических альянсов,*** которые понимаются как такая форма организации научно-технической кооперации между промышленными компаниями разных стран, при которой все участвующие партнеры отвечают следующим основным требованиям:

1) вносят свой вклад в получение новых научных и технологических знаний в рамках выбранной для сотрудничества области или осуществляют обмен уже имеющимися у них технологиями;

2) разделяют между собой все выгоды от подобного сотрудничества и пользуются правом контроля за его осуществлением;

3) сохраняют при этом свою полную самостоятельность и независимость, получая от партнеров по стратегическим технологическим альянсам только то, в чем испытывают актуальную потребность.

На доконкурентных стадиях совместного освоения новых продуктов или технологий преобладают альянсы, нацеленные на проведение НИОКР. На более поздних конкурентных стадиях возможны также производственные и маркетинговые альянсы.

К середине 90-х годов насчитывалось более 10000 международных стратегических альянсов. Более четверти из них было связано с микроэлектроникой, вычислительной техникой, автоматизацией промышленного производства и технологиями телекоммуникаций. Альянсы активно используются также в области биотехнологии и новых материалов. В страновом контексте преобладают стратегические альянсы между партнерами из США и стран Западной Европы.

Согласно недавней оценке Дж.Харбирсона, консультанта фирмы “Буз, Аллен энд Хэмилтон”, на долю альянсов в настоящее время приходится 18% всех доходов крупнейших американских компаний. Только за последние три года во всем мире сформировалось около 32 тысяч альянсов различного вида, три четверти из которых были международными.  О том, в какой степени этот процесс затрагивает Россию, будет немного подробнее сказано далее.

Здесь же следует еще отметить, что развитие глобальных процессов в сфере НИОКР неизбежно повлияет на состояние ***национальных систем нововведений***и может привести в ближайшем будущем к их значительной трансформации. Некоторые авторы  даже используют в этой связи термин “техноглобализм”, сопоставляя его с “технонационализмом” (последний характеризует в рассматриваемом контексте технологическую самодостаточность государства). [[1]](#footnote-1)1

***Общее определение стратегического альянса.***

***Стратегический альянс (Strategic Alliance)*** – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

В широком смысле к международным стратегическим альянсам (МСА) относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (НИОКР), развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах с созданием новой организации (например, совместные предприятия) и без образования новой организации (обмен акциями, приобретение доли участия).

В стратегических альянсах существует ряд особенностей:

* это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, т.к. последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;
* этот 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, или Honda и Rover в мобильной связи);
* в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать их долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;
* 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;
* 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.

В стратегических альянсах так же можно выделить ***четыре разновидности***:

* альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
* стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
* консорциумы для реализации инвестиционных проектов;
* альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

* 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[[2]](#footnote-2)2.

Количество альянсов постоянно возрастает. Согласно UNCTAD (ЮНКТАД, Конференция ООН по торговле и развитию), общее число технологических альянсов (в области производства новых материалов, информационных технологий и биотехнологий) увеличилось с 526 в 1980 году до 4512 в 1995 году, т.е. почти в 9 раз.

В настоящий момент многие организации, малые и крупные, используют альянсы с конкурентами, клиентами, поставщиками и государственными структурами и создают обширную транснациональную сеть, объединяющую множество организаций по всему миру. Они, заключая международные соглашения по сотрудничеству, ищут возможности для получения нового знания, необходимого для того, чтобы завоевывать новые рынки, осваивать и внедрять новую продукцию. Процесс создания знаний основывается на получении знаний индивидами и организациями. Организационное знание стало необходимым элементом преуспевания на мировом рынке в 90-ые годы.

В мире, характеризующемся процессами глобализации постоянно и быстро изменяющихся технологий, продукции и процессов, устойчивое преимущество организации может заключаться в ее способности эффективно обучаться, аккумулировать и распространять знания в организации. Организационные знания могут быть определены и как набор принципов, фактов, опыта и навыков, правил, которые дают знания при принятии решений, поведении и действиях организации.

Организация должна стремиться быстрее конкурентов получать больше знаний о характере своей внешней и внутренней среды, их взаимосвязи. Вне своей границы организация должна совершенствовать знания потребителей, поставщиков, конкурентов, технологии, экономической обстановки и т.д. В рамках своих границ организация должна стремиться к лучшему пониманию источников своих компетенций. Организационные знания базируются на знаниях людей. Знания индивидов подразделяются на “открытое”, явно выраженное (explicit), и “скрытое”, неосязаемое (tacit). “Открытый” компонент знания, например, технического знания, состоит из схем, чертежей и спецификаций, в то время как “скрытый” содержится в умах людей. Выражение “мы знаем больше, чем можем выразить” говорит о том, что “скрытая” информация в значительной части не поддается кодировке, то есть записи, позволяющей копировать и переносить информацию. Открытое знание сравнительно легко хранить (в печатной продукции, дисках, мультимедиа, кассетах) и передавать. Для передачи открытых знаний используются чтение, просмотр телевизионных передач, компьютер и др. Абстрактный и неосязаемый (intangible) характер скрытого знания делает его хранение и передачу гораздо более сложным делом. Большой объем информации, ранее не поддававшейся кодировке, становится широко доступным через развитие новых технологий: мультимедиа и сети. Мультимедиа обеспечивает интерактивное обучение, а местные и широкие по охвату сети делают более эффективным совместное использование знаний.

Доля “скрытой” информации в технологии зависит от ее возраста и сложности. Можно выделить несколько стадий жизненного цикла технологии от изобретения до полного исчезновения. “Взрослая” технология, которая достигла одной из последних стадий жизненного цикла, широко используется и фактически принята за стандарт в отрасли. С другой стороны, суперсовременная технология все еще находится в состоянии зарождения.

Знания различаются также по уровню их сложности. Например, простой технологии проще обучиться и ее проще использовать. Это может быть нехитрое упрощение существующей технологии или простой навык в решении какой-либо технической проблемы. Независимо от возраста простая технология обычно существует в форме “открытого” знания. Сложная технология, тем не менее, не может быть полностью закодирована независимо от возраста.[[3]](#footnote-3)3

Знания базируются и создаются из имеющейся информации посредством анализа. Чтобы создать новое знание, организации должны получить информацию и преобразовать ее в различные виды знаний. Новое знание появляется во всех отраслях человеческой деятельности и изменяет основные условия жизни и поведения людей. Быстрый рост знания ведет к конкурентной борьбе за него, так как практически каждый может получить новую информацию благодаря ее быстрому распространению в обществе. Те организации, которые наиболее быстро создают новое знание, могут обрести долгосрочное конкурентное преимущество. Помимо создания нового знания внутри узких границ организации существует также возможность получать знания от других организаций той же отрасли. Организации вступают в стратегические альянсы, зачастую с конкурентами, чтобы совместно использовать и создать новые знания.

Знания, которыми делятся сотрудничающие организации, встречаются в трех формах:

***Операционное знание*** — это знания о продукции и рынках, то есть все сведения, касающиеся производства и маркетинга. Большинство этих знаний являются формальными и могут быть количественно определены. Партнеры по альянсу ожидают получать готовое к использованию операционное знание.

***Стратегическое знание*** — менее осязаемо и открыто. Оно представляет собой основные компетенции и направления политики фирмы. Партнеры по альянсу могут совершенствовать свои стратегии через обмен этим знанием. Знания играют важную роль в создании и поддержании основных компетенций организаций, которые отличаются и превосходят компетенции конкурентов.

Организацию (фирму) можно представить как определенный набор перемещаемых и относительно статичных физических, человеческих и организационных ресурсов, которые в определенном сочетании лежат в основе ее конкурентного преимущества. Связь между ресурсами и устойчивым преимуществом организации опосредуется ее способностями и основной компетенцией. Способности организации представляют собой ее возможности достигать комбинирования (сочетания) ресурсов, позволяющего осуществлять деятельность, результатом которой является достижение устойчивого конкурентного преимущества. Используемые организацией ресурсы и ее способности их оптимального комбинирования, служащие совместно источником конкурентного преимущества над соперниками, называют основными компетенциями (саге competencies).

Иначе говоря, компетенция организаций в самом общем виде представляет собой уникальное сочетание технологий, знаний и навыков, которые ведут к возникновению приносящих прибыли инноваций. Категории: ресурсы, способности, компетенции имеют важное значение для стратегии МСА: они помогают менеджерам дифференцировать ресурсы на те, которые могли бы поддержать конкурентное преимущество, от других менее ценных ресурсов.

Основные компетенции могут основываться на “знаниях заказчиков и их потребностей, знании технологии и как использовать ее отличными от традиционных путями, знании продукции и процессов и т.д. Знание деловой среды, конкурентов и их поведения, стран и их культур может также помочь в создании компетенций”. Иначе говоря, знания могут рассматриваться как наиболее важный источник основной компетенции организации.

Подход, основанный на компетенциях, также подчеркивает потенциал сотрудничества при создании конкурентного преимущества. Сеть сотрудничающих организаций дает возможность каждому члену сети сосредоточиться на создании высокоспециализированного знания и компетенций, которые затем с определенными ограничениями могут совместно использоваться в рамках сети. Такие знания и компетенции весьма сложны. Поэтому конкурентам их сложно имитировать. За счет сосредоточения на узком сегменте специфических знаний процесс получения знаний в рамках индивидуальных организаций, входящих в альянсы или альянсовую сеть, может быть значительно ускорен. Также возможен синергетический эффект между базами знаний сотрудничающих организаций. Новые знания и компетенции могут приобретаться по мере необходимости путем принятия в альянс новых организаций-членов, обладающих знаниями и компетенциями, в которых существует потребность. Каждая организация, входящая в альянс, сохраняет ответственность и контроль за базу своих собственных знаний. В то же время создается объединение знаний в альянсе или альянсовой сети, которое превышает сумму знаний отдельных организаций в альянсе или сети.

***Специфическое знание*** – содержит в себе фундаментальные, основные, базисные скрытые знания, специфические для данной организации, которые обычно связаны с координирующими и нормативными сторонами и определяют поведение и ценности организации. Пересмотр этих основных знаний может привести к полному изменению ценностей компании.[[4]](#footnote-4)4

Примером умелого подхода к созданию знаний являются японские фирмы. Об этом свидетельствует их опыт в интернационализации, распределении и развитии знаний.

Японская “Фуджитсу” поставляет многопроцессорные устройства (MPU) американской “Сан Микросистемс”, а получает от последней технологию рабочих станций. Такой товарообмен относится к операционному знанию, количественной информации, а не к более абстрактным формам знаний, таким как стратегии или ценности (общественным принципам, целям, стандартам) корпораций. “Фуджитсу” обычно предпочитает использовать соглашения по сборке (ОЕМ) или создавать продуктовые линии. Отсюда намерение “Фуджитсу” при вступлении в альянс заключается в совершенствовании ее продуктовых линий. Аналогичные условия существуют у альянса японской “Хитачи” с американской компанией “Тексас инструментс”. “Хитачи” поставляет SRAM “Тексас инструментс”, а получает от американского партнера технологию производства полупроводников. Менеджмент как “Фуджитсу”, так и “Хитачи” направлен на успешную интернационализацию операционных знаний.

“Хитачи” вступила в альянс с “Тексас инструментс”, чтобы расширить свой опыт в разработке оперативной памяти 64М и 256М DRAM. Обе компании объединили свой опыт при проведении НИОКР для разработки новой продукции. “Хитачи” также вступила в альянсы для сокращения расходов на НИОКР и снижения рисков с американской компанией “Моторола”. “Хитачи” стремится получить стратегические знания от этих альянсов.

При разработке быстрого процессора было создано несколько альянсов. “Тошиба” с “АйБиЭм”, “Фуджитсу” с “ЭйЭмДи”, “Шарп” с “Интел”. Все эти альянсы нацелены на проведение совместных НИОКР. Компании стремятся получить стратегические знания, чтобы закрепить свои основные компетенции и пересмотреть направления своей политики.

В сравнении с другими фирмами “НЕК” занимает сильные позиции в получении знаний, относящихся к основным внутренним ценностям (специфическим знаниям). Так, в созданном альянсе с “ЭйТиТи” она получает знания не только от продукции и патентов, но также и от персонала. “НЕК” посылала своих специалистов в другие компании (например, в лаборатории, принадлежащие “ЭйТиТи”). “НЕК” охотилась на самых полезных людей из других компаний. Поступая подобным образом, “НЕК” обучалась тому, как создаются знания в других местах. Американский подход к фундаментальным исследованиям передавался японской компании. Таким путем “НЕК” получала специфические знания.[[5]](#footnote-5)5

*Способы получения организационного знания*

Организация может получить новое знание как минимум посредством четырех процессов: опыта, имитации, приобретения и используя синергизм. Обучение происходит через опыт, когда организация независимо экспериментирует и приобретает знания путем проб и ошибок. Экспериментаторские команды и отделы исследований и разработок являются хорошими примерами этого процесса. Однако менеджеры осознают, что очень трудно независимо создавать достаточно знаний для успешной конкуренции в современной наукоемкой среде.

Имитация — это попытка изучить стратегии, технологии и функциональную деятельность других фирм и самим применить чужой опыт. Стратегия “гонка за лидером” может выражать результат имитации. В конце 20-го века менеджеры формируют альянсы с другими организациями с целью получения информации путем наблюдения за уникальными навыками партнера. Такой способ получения организационного знания присущ конкурирующим фирмам в условиях олигополии. Как только организация приобрела то знание, которое намеревалась получить от партнера, “она тут же выходит из альянса и использует знание для повышения своей конкурентоспособности и борьбы со своим бывшим партнером. Хамел, называет этот процесс “конкурентным сотрудничеством”.

С помощью приобретения организация повышает свой потенциальный запас знаний, формально приобретая другую организацию или развивая долгосрочное сотрудничество с другой организацией, производящей информацию, прежде недоступную для данной организации. Лицензирование продукции и производственных процессов является примером этого типа получения знания. Приобретение обычно более быстрый способ обучения, чем обучение через опыт, и более сложный, чем имитирование.

Транснациональные корпорации (ТНК) часто контактировали с местными фирмами в развивающихся странах с целью получения информации об особенностях национальных культур и динамики политического развития этих стран.

Синергия — это явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов. Синергия возникает, когда фирмы сотрудничают с целью продуцирования нового знания. Совместное использование сотрудников и оборудования в фармацевтической и компьютерной областях способствовало этому процессу. Путем сотрудничества партнеры могут развивать такие нововведения, которые не были им доступны при независимой работе. Получение знания с помощью синергии может также включать в себя продолжительные, долгосрочные альянсы, такие, как совместные предприятия. Этот тип обретения знания имеет наибольший потенциал и дает возможности для создания новых технологий и новых рынков.

Получение организационного знания может подразумевать использование любого из вышеперечисленных методов: через имитацию, приобретение, синергию. Во всех случаях основной источник знания — это родственная организация. Основной задачей приобретения организационного знания является развитие основных компетенций, которые порождают новую продукцию, производственные процессы, инновации в области маркетинга и управления.

Новое знание обогащает конкурентные преимущества, позволяет организации координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать сложные технологии. Например, компания “НЕК” наладила сотрудничество с американской фирмой “Хониуэлл” и французской “Балл” с целью получения навыков своих партнеров, в частности — технологий. Способность обучаться у других фирм является ключевым фактором, определяющим позицию этой фирмы на мировом рынке. “НЕК” – это единственная корпорация, владеющая устойчивым сектором рынка в области телекоммуникаций, полупроводников и крупных компьютеров.

*Система получения организационного знания*

Создание знаний требует от фирм готовности обучаться. Существующая литература часто сравнивает стратегические альянсы с системой обучения, так как через эти альянсы организации получают знание своих партнеров. Знание представляет собой информацию и его рыночная стоимость точно не определена. Поэтому не всегда рационально для компаний передавать друг другу знание через межфирменную торговлю. Организации должны использовать знание своих партнеров путем его внедрения и интеграции в рамках собственной организации.

Обычно первым этапом создания нового знания является интернационализация. Интернационализация — это результат осмысленных, систематических попыток обрести знание, которое является новым для данной организации. Организации получают операционное, стратегическое и специфическое (мета) виды знаний в соответствии со своими предпочтениями и потенциальными возможностями.

*Передача знаний между организациями*

На втором этапе происходит распространение полученных знаний, которые соединяются с уже существующими в организации знаниями. Механизм распространения знания является важным, поскольку знание остается бесполезным, если оно не может быть востребовано в нужном месте и в нужное время. Распространение знаний имеет очень важное значение для получения выгод от альянсов, улучшения показателей их деятельности. Уникальность знаний заключается в том, что знание представляет собой один из немногих активов, совместное использование, по всей организации которого позволяет увеличивать его, причем не пропорциально в больших размерах.

Согласно своим стратегиям японские компании интернационализируют знания, полученные от своих зарубежных партнеров. Затем они начинают активно распространять полученные знания в рамках границ своих организаций. Нижеследующие примеры иллюстрируют то, как подразделения, которые обладают знаниями, и подразделения, которые в них нуждаются, быстро находят друг друга.[[6]](#footnote-6)6

В отраслях высокой технологии, где условия развития технологий и рынков быстро изменяются, исключительно важное значение приобретает скорость заключения договора. Это одна из причин, почему отношения “АйБиЭм”, “Тошиба”, “Хитачи” с другими компаниями управляются в основном на отделенческом (дивизионном) уровне. Однако управление альянсами на дивизионном уровне не эффективно в отношении распространения знаний, так как знания, полученные от альянсов, не являются достоянием всей компании. Японские компании реструктурировали свои организации, чтобы дать возможность каждому дивизиону лучше использовать имеющуюся информацию.

Например, международный правовой отдел “Тошибы” стал привлекаться к выбору партнера и мониторингу дальнейшей деятельности альянса. В “Хитачи” междивизионные команды по проектированию и рабочие группы поддерживают организацию и управление альянсами.

В компаниях “НЕК” и “Фуджитсу” стратегические альянсы управляются высшим менеджментом на уровне корпораций. Обе фирмы имеют специальные дивизионы по координации и наблюдению за альянсами. Дивизионы разрабатывают долгосрочные прогнозы и связывают их со стратегиями роста высших органов управления корпорации. Отсюда следует гибкость планирования создания альянса.

Четыре рассмотренных японских производителя полупроводников различаются по типам знаний, приобретаемых в альянсах, и в своих подходах к распространению знаний в рамках своих организаций. Существуют различные связи между дивизионами, которые управляют стратегическими альянсами, и различные дивизионы берут на себя инициативу по созданию альянсов. Однако все четыре компании создали механизмы по распространению знаний по альянсам по всем организациям. Например, активно распространяются среди работников специальные доклады относительно деятельности различных альянсов. Стратегическое намерение, связанное с каждым альянсом, так же как рассматриваемая его реорганизация доводятся до сведения всей организации. Посредством этого механизма фирмы получают систему оценки, используемую при принятии решений.

Японские фирмы обычно вменяют специальные обязанности по созданию знаний менеджерам, переводимым на работу в стратегические альянсы. От менеджеров требуют передавать полученные лично ими знания заранее назначенным контактным лицам в рамках головной организации и других альянсов. Менеджеры вместе с контактными лицами выступают как хранители знаний. Они согласовывают знания между собой и стимулируют их дальнейшее распространение.[[7]](#footnote-7)7

Менеджеры, проработавшие в альянсе пару лет, обычно переводятся в другие подразделения, которые напрямую не связаны с альянсами, для распространения их опыта. Поэтому их деловой опыт сохраняется и они продолжают передавать знания всей компании.

Вышесказанное говорит о том, что новое знание японских фирм всегда начинается с индивидов. Однако созданием знаний должна быть охвачена вся организация. Сумма полученных знаний организацией является большей, чем сумма знаний, полученных ее отдельными сотрудниками. Полученные организацией знания реализуются через постоянное взаимодействие ее работников. Очевидно, что те организации, члены которых стремятся получить знания от своих сотрудников на всех уровнях, могут с большей вероятностью развивать новое знание, чем те, руководители которых приписывают инновации исключительно специалистам, то есть отделу исследований и развития.

Отделы организации могут далее развивать новое знание, обрабатывая отдельные данные из других отделов. Таким образом, распространение знания ведет к увеличению его масштабов.

Интернационализация и распространение знания ведут к его эволюции. В данном случае эволюция знаний означает, что организации не просто получают знания извне, но и развивают его в своих организационных рамках. При организации партнерства знания, возникающие от учредителей альянса, передаются по всей организации посредством распределительных механизмов и соединения с уже имеющимися знаниями. Затем возрастает значение эволюционного развития знаний. Усилия в области НИОКР большинства японских фирм, занятых в области полупроводников, основывались на базовых технологиях, разработанных преимущественно в США и Западной Европе. Однако японская технология не была простой копией. Большинство японских фирм затратили значительные усилия по сознательному развитию знаний. Развитие знаний является основной причиной того, что японские полупроводниковые фирмы могли совершенствовать и использовать знания, получаемые от партнеров по альянсу. Модифицированные знания часто превосходят первоначально полученные знания. Например, “Фуджитсу” начала производить транзисторы по лицензионному соглашению с компанией “Сименс” в 1958 г. В 1966 г. “Фуджитсу” начала производство полупроводников и использовала опыт, приобретенный от своего ранее созданного альянса с “Сименс”. Японские фирмы в области информационных технологий имеют отделения по производству полупроводников для собственных нужд, которые тесно взаимодействуют с различными другими отделениями.

Таким образом, они получают знание от этих отделений. Эта связь ведет к развитию знаний.

Интернационализация знаний, опыта и способностей другой организации требует специальных усилий по передаче и накоплению новых ресурсов и организационных знаний. Стратегия приобретения знаний требует разнообразных действий для направления знания от альянса к родительской компании. Стратегическое отношение между родительской компанией и МСА является важным аспектом способности воспринимать новые идеи. Это отношение имеет большое значение, так как несмотря на наличие усилий к получению знаний без попытки интеграции стратегий родительской компании и МСА мобильность нового опыта, знаний и способностей будут ограничены.

На последнем этапе знанию придается материальная форма, и оно возвращается к партнеру, предоставившему первоначальное знание. Партнер, в свою очередь, обрабатывает обогащенное знание и передает его обратно. Этот процесс продолжается, и знание становится взаимно плодотворным.

Число и относительная важность отраслей и компаний, деятельность которых основана на получении и использовании знаний, неуклонно возрастает. Увеличение объемов продаж в инфо-коммуникационном комплексе, фармацевтической и других отраслях обусловлено технологическими нововведениями. Экономические системы развитых стран стали информационно обусловленными. Поэтому организации должны теперь конкурировать, используя новое знание. Так как это знание, опыт и навыки распространены между организациями на рынке неравномерно, международная конкурентоспособность зависит от преемственности, способности организации воспринимать новые навыки и знания в области производства и организации. В условиях все более нестабильной и неопределенной внешней среды стратегические альянсы являются средством, помогающим организации в достижении ее стратегических целей.

В связи с тем, что получение организационного знания стало значимой частью организационной культуры, инновации развиваются как внутри организации, так и в результате межорганизационного сотрудничества. Эти инновации включают в себя многое, начиная с новых стратегий и заканчивая новой продукцией и путями управления организацией. Стратегические альянсы являются для организаций инновационным способом получения знаний. Организации со стратегической ориентацией на новые товары или имитацию лидеров рынка являются наиболее вероятными партнерами для создания альянса с целью получения знаний. В случае развития новых технологий совместные предприятия — самая подходящая структурная форма альянса по нескольким причинам. Во-первых, наблюдается относительно меньшая нежелательная утечка информации, если получение знаний происходит в обособленном от материнских компаний предприятии. Во-вторых, представляется, что в результате получения знаний от других организаций улучшаются финансовые показатели организаций-партнеров.

Эмпирическая проверка гипотез, представленных здесь, — следующий шаг в исследовании важного вопроса получения знаний от других организаций в стратегических альянсах.

Вместе с тем изложенный материал должен помочь менеджерам лучше понять и оценить важность получения знаний от других организаций, его факторов и результатов.

Основываясь на новом знании, менеджеры могут лучше определить потребности организации в дальнейшем получении знаний от других организаций и составить планы по достижению целей получения знаний. Это позволит улучшить результаты деятельности организации в условиях динамичной, неопределенной глобальной внешней среды.[[8]](#footnote-8)8

***Механизмы организации***

Организации, которые вступают в международные стратегические альянсы, имеют на это определенные цели и мотивы. Этими мотивами являются:

* достижение экономии на масштабах производства;
* совместное использование производственных мощностей;
* объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;
* снижение неопределенности и усиление стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяется их опыт и ресурсы;
* снижение рисков в деятельности;
* получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;
* передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала;
* совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникации, компьютеров, самолетов и т.п.).

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются. Это можно посмотреть на примере:

Компания General Motors использовала союзы для преобразования своего бизнеса. Она 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 призваны были обновить ассортимент General Motors, четвертые – изучить производственные методы и т.п.

Исторически компании развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с компаниями менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию – такие соглашения часто были необходимы для получения доступа на рынки менее развитых стран. В последнее время ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в деятельность на мировом рынке. Как японские, так и американские компании создавали альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского Союза и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран.[[9]](#footnote-9)9

***Заключение***

В данной работе были приведены примеры международных стратегических альянсов. Альянсы образовываются для различных целей. Такими целями являются: обучение, имитация, развитие нового знания, защита материнской компании от утечки информации. На мой взгляд, главным здесь является – получение и развитие нового знания.

Число и относительная важность отраслей и компаний, деятельность которых основана на получении и использовании знаний, неуклонно возрастает. Увеличение объемов продаж в инфо-коммуникационном комплексе, фармацевтической и других отраслях обусловлено технологическими нововведениями. Экономические системы развитых стран стали информационно обусловленными. Поэтому организации должны теперь конкурировать, используя новое знание. Так как это знание, опыт и навыки распространены между организациями на рынке неравномерно, международная конкурентоспособность зависит от преемственности, способности организации воспринимать новые навыки и знания в области производства и организации. В условиях все более нестабильной и неопределенной внешней среды стратегические альянсы являются средством, помогающим организации в достижении ее стратегических целей.

***Список литературы***

1. Абросимов И.Д. «Менеджмент как система управления», Москва, 1992
2. Абрамова И.Г. «Персонал − технология менеджера», Москва, 1991
3. Вдовин К.В. «Персонал: как руководить организацией», Москва, 1993.
4. Ведомости. — 2000. — 7 июня.
5. Волгин А.П. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики», Москва, 1992.
6. Виханский О.С. «Стратегический менеджмент», Москва, 1996
7. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления», Москва, 1993.
8. Дагаев А.А. Экономический рост и глобализация технологического развития.//Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — №1. — С. 89—104.
9. Финансовые Известия. — 1999. — 1 июня; Ведомости. — 2000. — 28 января.

1. 1Дагаев А.А. Экономический рост и глобализация технологического развития.//Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — №1. — С. 89—104. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Абросимов И.Д. «Менеджмент как система управления», Москва, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 Абрамова И.Г. «Персонал − технология менеджера», Москва, 1991. [↑](#footnote-ref-3)
4. 4 Волгин А.П. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики», Москва, 1992. [↑](#footnote-ref-4)
5. 5 Вдовин К.В. «Персонал: как руководить организацией», Москва, 1993. [↑](#footnote-ref-5)
6. 6 Виханский О.С. «Стратегический менеджмент», Москва, 1996. [↑](#footnote-ref-6)
7. 7 Финансовые Известия. — 1999. — 1 июня; Ведомости. — 2000. — 28 января. [↑](#footnote-ref-7)
8. 8 Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления», Москва, 1993. [↑](#footnote-ref-8)
9. 9 Ведомости. — 2000. — 7 июня. [↑](#footnote-ref-9)