

ом Китай выполняет свои обязательства, касающиеся рассмотрения законодательных и нормативных актов, реформирования системы принятия управленческих решений, повышения прозрачности работы государственных органов, и добился в этих направлениях ощутимого прогресса.

Создание прозрачной и прочной законодательной системы, соответствующей общепринятым международным правилам, способствует формированию более справедливой и предсказуемой рыночной среды в стране, стимулирует процесс расширения внешних связей Китая.

*И.В. Шаврук, С.В. Шаврук
БГЭУ (Минск)*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Многие ведущие компании мира, осознавая огромные потенциальные возможности альянсов в достижении их стратегических целей, активно используют эту форму организации бизнеса в условиях глобализации для повышения своей конкурентоспособности. Термин «стратегический альянс» используется для описания широкого круга кооперативных партнерств и совместных предприятий. Стратегический альянс имеет три отличительных признака:

- объединение двух или более организаций для выполнения ряда важных, согласованных целей и для образования альянса, остающихся в последующем независимыми;
- партнеры разделяют как выгоды от альянса, так и контроль над выполнением порученных заданий в течение жизни альянса. Это является наиболее характерным признаком альянсов и одним из обстоятельств, делающих их столь сложными в управлении;
- партнеры делают вклад на постоянной основе в одну или более ключевые стратегические сферы.

Существует много видов альянсов и много способов по их управлению. Кроме того, когда альянсы создаются минуя национальные границы, сложности, относящиеся к разным культурам, сильно воздействуют на их эффективность. Успех альянса, поэтому, во многом зависит от непредвиденных интеллектуальных и предпринимательских навыков.

Стратегические альянсы являются одной из самых перспективных форм интеграции компаний, именно они оказались в центре внимания транснациональных компаний в 90-х годах прошлого столетия. Прогнозируется, что в XXI веке они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы, в эффективный инструмент формирования конкурентных преимуществ компаний путем сложения различных ключевых способностей для решения сложных экономических задач. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. Каж

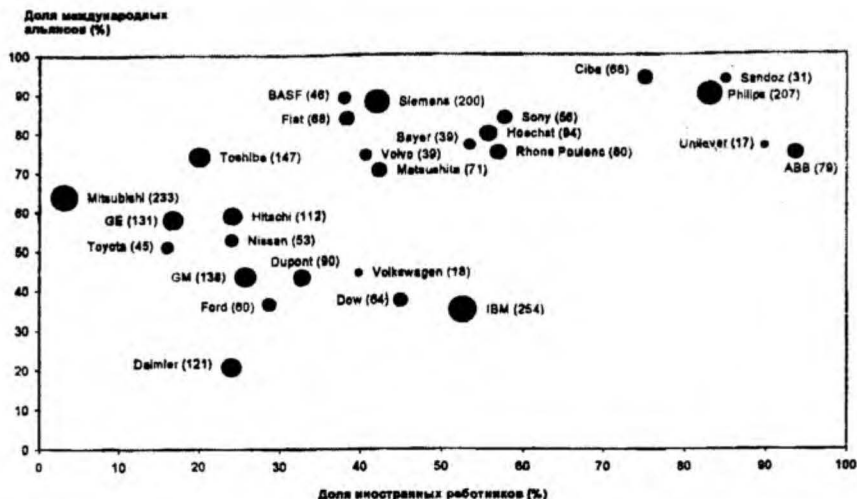


Рис.7. Международные альянсы и иностранные производства

дая из 500 крупнейших всемирных компаний участвует в 60 крупных стратегических альянсах.

Стратегические альянсы привлекают мультинациональные фирмы по другим причинам, нежели потому, что многие страны нуждаются в иностранных инвесторах для их использования. Если эффективно управлять, то стратегические альянсы могут:

- обеспечить подъем внешней экономической активности и доступ к новым рынкам;
- получить добавленную стоимость при помощи производственной специализации фирмы;
- увеличить движение товаров от производства к потреблению и обеспечить доступ к материалам;
- развивать и совершенствовать операции, оборудование и процессы, а также обеспечить доступ к новым возможностям, новым знаниям и новым технологиям;
- обеспечить дополнительные финансовые ресурсы;
- сократить риски и дать возможность сравнительно быстро адаптироваться к меняющейся конкурентоспособности;
- создать новые возможности перед всевозрастающим глобальным обострением конкуренции;
- снизить конкуренцию.

Особенно активно создают международные стратегические альянсы фирмы, желающие выйти на новый рынок, предложить новые товары и услуги или же диверсифицировать свою деятельность. Это обуславливает нали-

чие зависимости между участием фирмы в международных альянсах и долей иностранных работников среди всех ее сотрудников.

На рис. 7 в кружках обозначено общее число альянсов фирмы.

Большой проблемой для многих компаний остается налаживание результативной деятельности альянсов, так как почти половина из них терпят неудачу из-за больших рисков. В этой связи очень важно определить, почему некоторые компании успешно осуществляют управление стратегическими альянсами, в то время как другие терпят неудачи.

Финансовые результаты значительно улучшаются, как только компания получает практический опыт по созданию и функционированию альянсов. О выгодах, полученных от имеющегося опыта, сообщают многие ведущие европейские, азиатские и американские компании, занимающие лидирующее место в создании международных стратегических альянсов. Последние исследования подтверждают, что среди многих стратегических альянсов самые успешные образованы компаниями, где создан специальный отдел, занимающийся наблюдением за работой альянсов.

За последние годы число стратегических альянсов значительно возросло. Только за два года (1999-2000) их количество увеличилось более чем на 20 000. Важно также констатировать, что средний размер современных альянсов, особенно в форме совместных предприятий, значительно превышает аналогичные показатели для альянсов, ранее созданных. Поэтому, определение функций стратегического альянса является определяющим для развития компетентности и опыта, необходимых для повышения конкурентного преимущества.

Многолетний опыт существования альянсов показал, что такие организации, как Hewlett-Packard, Oracle, Eli Lilly & Co. и Parke Davis, которым удается использовать преимущества из созданных ими альянсов, определили особые функции и обязанности стратегических альянсов. Компании, четко определившие функции альянса, лучше справляются с решением проблем, связанных с четырьмя ключевыми элементами менеджмента альянсов, а именно:

- менеджментом знаний;
- внешней прозрачностью;
- внутренней координацией;
- ответственностью (подотчетностью).

Особой функцией является обучение персонала и получение обратной связи от предыдущих и ныне существующих альянсов. Ее осуществление связано с налаживанием четкого процесса определения, документирования, систематизации и распространения ноу-хау в области управления деятельностью стратегических альянсов.

Большим преимуществом определения функций альянса является то, что данная мера побуждает компанию создавать метрики для оценки эффективности всех созданных ей альянсов в отдельности и в комплексе. А регулярное оценивание деятельности заставляет ведущих менеджеров быть всег-

да готовыми к тому, чтобы вмешаться в дело, если какой-либо из альянсов имеет определенные проблемы и нуждается в поддержке.

Существенным моментом является и то, что многим компаниям, определившим особые функции альянсов, удалось систематизировать знания об управлении альянсами, сформулировать принципы, помогающие успешно справиться с особыми аспектами жизненного цикла альянса, такими, как выбор партнера или ведение переговоров по образованию альянса. Некоторые компании, используя эти знания, разработали и активно используют обучающие программы, как официальные, так и неофициальные, наладили постоянную учебу менеджеров и активно оказывают консалтинговые услуги другим фирмам. В последние годы широко практикуются круглые столы, дающие возможность менеджерам различных альянсов рассказывать о своем опыте работы и совершенствовать свое управленческое мастерство, проигрывая с коллегами практические ситуации.

Если специальные функции альянса определяются должным образом, они обеспечивают ему внутреннюю законность, способствуют определению стратегических приоритетов и помогают эффективно распределять ресурсы внутри компании. Поэтому практическое применение данных функций не стоит ограничивать лишь каким-либо одним подразделением компании или доводить до уровня незначительной поддержки в пределах одного отдела по планированию развития бизнеса. Результатом такого подхода к управлению международными стратегическими альянсами является повышение эффективности их функционирования.

*Е.И. Шалковская
Латвийский Университет (Рига)*

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Современный период развития экономики характеризуется нестабильностью факторов внешней и внутренней маркетинговой среды. В таких условиях риск маркетинговых вложений значительно повышается, а степень достоверности прогнозирования эффективности маркетинговой деятельности снижается. Однако в условиях перенасыщенности рынков большинства товарных групп особую актуальность приобретает необходимость обеспечения конкурентоспособности предприятия, что невозможно без реализации концепции маркетинга в собственной деятельности.

С целью исследования подхода латвийских предприятий к реализации концепции маркетинга в своей деятельности, а также для анализа проблем, существующих у субъектов латвийского рынка при осуществлении маркетинговых мероприятий, был проведен опрос менеджеров высшего звена латвийских компаний. Объектом исследования стали коммерческие предприятия, зарегистрированные на территории Латвийской Республики. Объем генеральной совокупности составил 40 000 предприятий [10]. Были исследованы 419 предприятий. Репрезентативный объем выборки был рассчитан по