

них выход на фондовый рынок - толчок к развитию. Причем Стройбанк первым из четырех главных государственных коммерческих банков страны завершит процесс акционирования.

По мнению Народного банка Китая, коммерческие банки продолжая осуществление трансформации хозяйственного механизма, должны оказывать активную поддержку предприятиям, имеющим большой рынок, экономическую эффективность и хорошую репутацию в рациональном денежном обращении и реализации проектов технической реконструкции. Коммерческие банки также должны прилагать усилия для улучшения финансовых услуг малым и средним предприятиям, расширять аккумуляцию денежных средств для малых и средних предприятий.

В дальнейшем необходимо, чтобы средние и малые банки играли большую роль в содействии развитию средних и малых предприятий. Нужно привлечь внебюджетные средства и иностранный капитал в подобные банки, чтобы укрепить их финансовую мощь. Необходима реорганизация средних и малых коммерческих банков и увеличение числа их филиалов, повышение качества предоставляемого клиентам обслуживания в этих банках.

В обстановке роста монетизации столь огромной и быстро развивающейся экономики исключительная роль в реализации выдвинутых прогнозных проектов и программ принадлежит банковской системе Китая. Эта роль будет усложняться и возрастать по мере интенсификации хозяйственной деятельности, реконструкции предприятий и развертывания нового строительства, расширения торгово-экономических, научно-технических и финансовых отношений с международными финансовыми структурами, зарубежными компаниями, монополиями. Банковская система Китая вместе с создаваемой системой современных предприятий должна стать важнейшим элементом устойчивого функционирования новой социалистической рыночной экономики, образования единого национального рынка и его стыковки с мировым хозяйственным рынком.

*Шаврук С. В.
БГЭУ (Минск)*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Глобализация промышленности отражается в развивающейся модели международных бизнес-действий, включающих международные инвестиции, транснациональное производство и связанную торговлю, трансфер-технологий и сложную международную сеть для разработки продукции, производства и маркетинг. Международные бизнес-действия ускорились в последнем десятилетии, вследствие быстрого изменения в технологиях, либерализации торговли и перемещения капитала и интенсивной мировой конкуренции.

Новейшие методы индустриальной глобализации включают инвестиции на новое производство, международные слияния и поглощения компаний, стратегические альянсы, в том числе и электронные альянсы. Другими

словами, фирма может создать новый завод (метод *greenfield investment*) или приобрести существующую локальную фирму (метод *M&A*) в принимающей стране или же принять участие в кооперативных альянсах и партнерствах с существующими фирмами (метод *strategic alliance*).

Отличительной особенностью современной индустриальной глобализации является быстрое увеличение международных стратегических альянсов, охватывающих широкий диапазон межфирменных связей, включающих совместные предприятия и совместные исследования, производство и маркетинг. В то время как стратегические альянсы не являются новым явлением, их увеличивающийся темп, масштаб и сложность отличают их от тех, что были в прошлом. Стратегические альянсы рассматриваются как один из наиболее мощных механизмов для комбинирования конкуренции и сотрудничества, для индустриальной реструктуризации в глобальном масштабе.

Фирмы вступают в альянсы для различных целей, таких как экономия на затратах производства и исследованиях, укреплении рыночного положения и доступа к нематериальным активам других фирм. Альянсы могут связывать фирмы вертикально или горизонтально и могут быть эффективными инструментами в рассредоточении неосновных видов деятельности и реструктуризации.

Альянсы формируются в многочисленных отраслях промышленности, включая химическую и фармацевтическую, компьютерное и электронное оборудование, финансовые и деловые услуги. Кроме того, увеличился круг партнеров. Фирмы, которые долго избегали совместных предприятий или близкого сотрудничества с другими фирмами в основных областях своей деятельности, все чаще вступают в такие соглашения по сотрудничеству. Для достижения глобальных масштабов предприятия все чаще выбирают международные альянсы.

Стратегические альянсы принимают различные формы, варьируясь от коммерческих контрактов между независимыми участниками до совместных предприятий. Ядром стратегических альянсов являются межфирменные взаимоотношения по сотрудничеству, которые увеличивают эффективность конкурентных стратегий участвующих фирм посредством торговли взаимовыгодными ресурсами, такими как технологии, навыки и т. д.

Согласно Yoshino, M. Y. (см.: Yoshino, M. Y. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalisation*, Harvard University Press, Cambridge, MA), стратегические альянсы имеют три следующие характеристики:

- две или более фирм, объединяющиеся для достижения ряда определенных целей, остающиеся независимыми в созданном в последствии альянсе;

- фирмы-партнеры участвуют в суммарных выгодах альянса и контролируют выполнение поставленных задач;

- фирмы-партнеры вносят вклад на долгосрочной основе в одну или более ключевых областей (например, технология, продукция).

Стратегические альянсы охватывают широкий диапазон межфирменных

объединений, включая совместные предприятия, инвестиции акционерного меньшинства, обмены акционерной собственностью, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместный маркетинг, долгосрочные отношения - *outsourcing* (т.е. кооперации), совместное распространение услуг и установление стандартов.

Преимуществом стратегических альянсов перед другими формами входа на рынок является их гибкость, позволяющая фирмам эффективно отвечать на изменяющиеся рыночные условия без изменений в структуре собственности участвующих фирм.

Наиболее широкое распространение получили электронные альянсы, когда фирмы создают альянсы посредством электронных сетей. Поскольку количество пользователей Интернета растет, многие фирмы создают собственные web-сайты не только для обеспечения внешних субъектов информацией о предприятии и продукции, но и для участия в Интернет-торговле B2C (от предприятия к потребителю), то есть прямой продаже индивидуальным клиентам через Интернет. Фирмы также вступают в различные распространённые в промышленности обмены B2B (от предприятия к предприятию). Они могут производить существенные полезные действия, сокращая исследовательские и транзакционные издержки на нахождение поставщиков и потенциальных покупателей. Многие B2B виртуальные рынки были созданы посредством международных альянсов.

Международные стратегические альянсы часто включают в себя конкурирующие фирмы. Кроме того, не только конкурирующие фирмы и фирмы в различных странах, но также и фирмы в различных отраслях объединяются в стратегические альянсы. Типичными примерами являются партнерство Du Pont/Sony, созданное для разработки оптических продуктов хранения памяти; союз Motorola/Toshiba для разработки производственных процессов для микропроцессоров; товарищество the General Motors/Hitachi для разработки электронных блоков для автомобилей; совместное предприятие Fujitsu/Siemens по изготовлению и продаже компьютерных продуктов.

Эти примеры свидетельствуют о том, что стратегические альянсы - инструмент сочетания сотрудничества и конкуренции в корпоративных стратегиях. Модели сотрудничества и конкуренции можно классифицировать по трем группам:

- сотрудничать, затем конкурировать: когда компании не готовы конкурировать в определенной области, они сначала сотрудничают с конкурентами для достижения краткосрочных целей; как только они приобретают компетентность или достигают общего стандарта, сотрудничающие фирмы начинают конкурировать между собой;
- сотрудничать и одновременно конкурировать: компании могут продолжать конкурировать, в то время как они сотрудничают в некоторых сферах бизнеса (как было в партнерстве GM с Toyota). Такой альянс обычно нацелен на взаимное изучение для укрепления слабых областей бизнеса;
- сотрудничать между собой и конкурировать с другими: компании могут включать в соглашения по сотрудничеству конкурирование с третьими

сторонами (см.: Culpán, R. (1993), *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, New York).

Различные типы альянсов отражают полную амплитуду устойчивой взаимозависимости и уровней интернализации (то есть вертикальной интеграции). Альянсы варьируются от относительно не обязывающего краткосрочного основанного на конкретном проекте сотрудничества до содержащего более долгосрочное основанное на акционерной собственности сотрудничество (См.: Narula, R. and J. Hagedoorn (1999), «*Innovating through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements*», *Technovation* 19, pp. 283-294). Они могут находиться где-нибудь между полной взаимозависимостью и полной интернализацией и свободными рыночными сделками. В то же самое время стратегические альянсы могут быть сгруппированы в две широкие категории - акционерные и неакционерные альянсы - которые представляют различные степени взаимозависимости и интернализации. Как акционерная, так и неакционерная формы альянсов могут быть долгосрочными отношениями, которые обеспечивают индивидуальные фирмы средствами для расширения их возможностей и без расширения доли рисков.

Акционерные альянсы включают совместные предприятия, инвестиции акционерного меньшинства и обмены акциями. Совместное предприятие, наиболее распространенная форма акционерных альянсов, подразумевает создание отдельной корпорации, имущество которой делится между двумя или более партнерами с пропорциональной долей дивидендов в качестве вознаграждения. Более конкретно совместным предприятием называется совместная бизнес деятельность, осуществляемая двумя или более фирмами для достижения стратегических целей, которая создает юридически независимую экономическую бизнес-единицу и распределяет собственность, эксплуатационные обязанности, финансовые риски и вознаграждения между всеми партнерами, сохраняя при этом равенство и автономию каждого партнера. Независимая бизнес-единица может быть, как впервые образована, так и являться объединением ранее существовавших экономических единиц партнеров и/или их подразделений. Даже если акционерные доли партнеров в новом предприятии могут отличаться, все партнеры считаются собственниками или создателями новой экономической единицы. Они обычно поставляют финансовые и другие ресурсы, включая персонал, пока предприятие не станет способно функционировать самостоятельно. Совместные предприятия обычно стремятся к тому, чтобы сделать новую компанию самостоятельным экономическим субъектом со своими собственными целями, работниками и ресурсами.

Неакционерные альянсы включают массу межфирменных соглашений по сотрудничеству, таких как сотрудничество в исследованиях и разработках (НИОКР), контракты по совместному производству, обмен технологиями, соглашения по поставкам, маркетинговые соглашения и исследовательские консорциумы. Неакционерные альянсы часто являются стадией, предшествующей образованию совместного предприятия. Поэтому они

являются наиболее гибкой и потенциально наименее связывающей себя обязательствами формой альянса (по крайней мере, вначале). Компании могут заключить минимальный неакционерный контракт о сотрудничестве, чтобы посмотреть, как предприятие будет развиваться, и позволить ему углубляться и расширяться путем внедрения новых проектов с течением времени. Поскольку такое сотрудничество не требует никаких основных первоначальных обязательств, у него нет и ограничений. Оно, возможно, является наиболее подходящей формой сотрудничества, когда степень взаимоотношений невозможно предвидеть в самом начале, когда альянс не ограничивается определенным бизнесом или набором активов и когда совместное внешнее обязательство на определенном уровне достигается не особым образом. Неакционерная форма сотрудничества может быть наиболее подходящей, если целевой вид деятельности является основным видом деятельности партнеров, если же он таковым не является, совместное предприятие может оказаться более подходящим (Faulkner, D. (1995), *International Strategic Alliances: Co-operate to Compete*, McGraw-Hill Book Company, London.).

Развитые страны имеют тенденцию создавать больше неакционерных альянсов, чем развивающиеся страны, особенно эта тенденция характерна для альянсов в области НИОКР. Однако совместные предприятия имеют тенденцию быть больше международными, чем несоместные предприятия.

Стратегические альянсы создаются с различными целями, такими как совместные продажи и маркетинг, совместные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), производственное партнерство или комбинирование данных целей. Наибольшее количество альянсов за период 1990-99 годов было создано для участия в совместной производственной деятельности (31%). Стратегии в области исследований и разработок (НИОКР) послужили основной причиной формирования альянса в 13% случаев, а совместные продажи и маркетинговая деятельность - в 27%. Однако в последние годы доля этих трех основных целей стратегических альянсов значительно уменьшилась и теперь составляет менее половины деятельности новых альянсов частично в результате стремительного увеличения стратегических альянсов в сфере услуг, например, информационные и коммуникационные технологии или бизнес-услуги, связанные с компьютерами. Однако производственные альянсы имеют тенденцию быть больше международными, чем альянсы в сфере обслуживания. Около 77% производственных альянсов, созданных в 1990-99 годах, были международными, по сравнению только с 48% альянсов в области бизнес услуг.

Поскольку Интернет продолжает развиваться быстрыми темпами и играть более важную роль как средство коммуникации для ведения бизнеса и обмена информацией и данными, большое количество фирм создает альянсы для продажи и закупки в режиме on-line. Компании создают в Интернет свои собственные web-страницы для обеспечения заинтересованных сторон деловой и производственной информацией. К июлю 2000 года, количество пользователей Интернета в странах ОЭСР достигло 97 млн. по сравнению с

68 млн. в предшествующем году. В конце 1999 года имелось более 121 млн. пользователей Интернет в странах ОЭСР. Инфраструктура для проведения безопасных электронных сделок через Интернет, такая как серверы безопасности, постоянно расширяется, а фирмы используют Интернет для улучшения процессов приобретения товаров и услуг посредством электронной торговли B2B (от предприятия к предприятию) и расширения своих рынков и продаж посредством электронной торговли B2C (от предприятия к потребителю). По прогнозам, к 2002 году B2B Интернет-торговля должна была составлять 70-85 % от общего объема электронной торговли, которая во всем мире в 2003 году по оценкам IDC должна была достичь 1,1 триллиона долл. США.

Таким образом, стратегические альянсы как национальные, так и международные являются важным инструментом индустриальной глобализации. Они широко используются в наиболее экономически развитых странах ОЭСР, в развивающихся странах мира и государствах с переходной экономикой, позволяя быстро и эффективно отвечать на вызовы современной глобальной экономики. С их помощью национальные производители в сжатые сроки могут значительно повысить эффективность деятельности и выйти на международные рынки с конкурентоспособной продукцией. Использование стратегических альянсов национальных и международных - белорусскими субъектами хозяйствования в полной мере отвечает потребностям экономики страны и ее открытому характеру. Выбор оптимальных моделей такого рода альянсов предприятиями республики зависит от многих факторов, связанных с соответствующим уровнем подготовки высшего уровня менеджеров и их мотивацией, адекватной правовой базой, либерализирующей экономические отношения, стремлением хозяйствующих субъектов быть конкурентоспособными на внешних рынках.

*Шалковская Е.И.
Латвийский Университет*

ПАРАДОКС ЛА-ПЬЕРА В МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

Любая коммерческая структура, функционирующая в условиях конкурентного рынка и ориентированная на долгосрочную перспективу, при принятии управленческих решений с целью снижения фактора риска стремится максимально полно использовать доступную ей маркетинговую информацию. Конкурентное преимущество способно обеспечить в первую очередь первичная информация, основным методом сбора которой является опрос. Причем предпринимателей в большей степени интересуют не количественные исследования, а качественные, позволяющие осуществить прогнозирование рыночной конъюнктуры, в том числе и оценку будущей позиции фирмы, что дает возможность скорректировать стратегию ее маркетинговой деятельности. Актуальным становится обеспечение высокой степени достоверности прогнозов, что напрямую взаимосвязано с досто-