

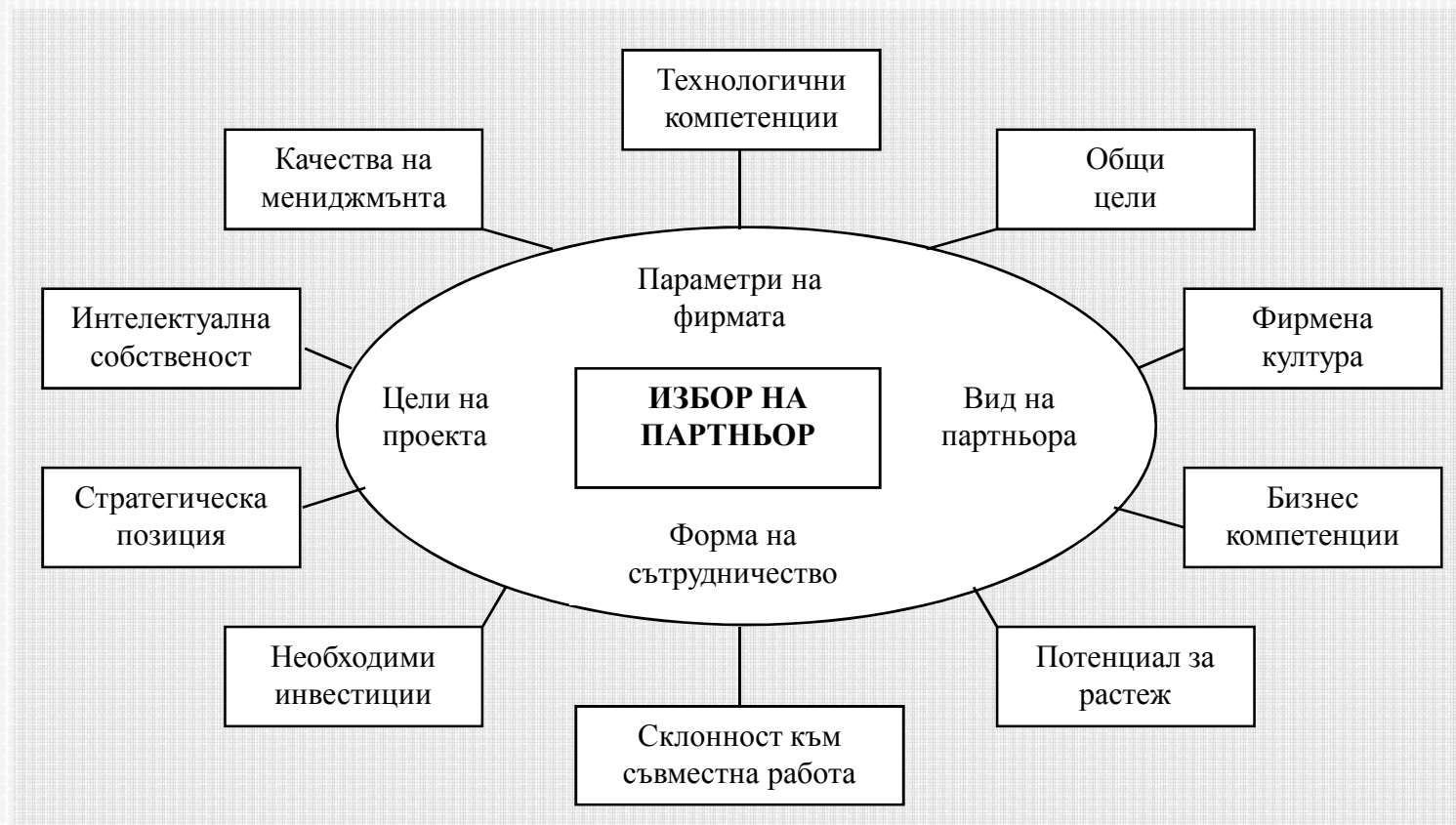
СТРАТЕГИЧЕСКО ПАРТНЬОРСТВО

ПРИЧИНИ ЗА МЕЖДУФИРМЕНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

- ✘ намаляване на разходите за технологично развитие или пазарно въвеждане на нови продукти
- ✘ разпределение на риска при осъществяване на изследователска и развойна дейност
- ✘ редуциране на времето, необходимо за приключване на иновационния проект
- ✘ изпълнение на комплексни проекти и създаване на условия за оптимално използване на получените резултати
- ✘ реализация на икономии от мащаба при производство на новите изделия

ИЗБОР НА ПАРТНЬОР

Фактори и критерии за избор на партньор по проекти за технологично развитие



ФОРМА НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

- ✘ придобиване или сливане
- ✘ ново съвместно предприятие (Joint ventures)
- ✘ стратегически алианс
- ✘ изследователски консорциум
- ✘ аутсорсинг
- ✘ виртуални организации

СЛИВАНИЯ И ПРИДОБИВАНИЯ

През последните години развитието на пазарите и конкуренцията създадоха най-благоприятни условия за подобни сделки в областта на:

- ✘ телекомуникациите
 - ✘ финансовите услуги
 - ✘ фармацевтиката
 - ✘ компютърната индустрия
- всички без изключение представители на високотехнологичните отрасли и услуги.

Определящи фактори за пазарния успех на компаниите от тези отрасли:

- ✘ наличие на ключови технологични компетенции
- ✘ потенциал за тяхното бързо трансформиране в уникални продуктови предложения

СЪВМЕСТНИ ПРЕДПРИЯТИЯ (JOINT VENTURES)

Представяват междуфирмени съглашения, в рамките на които партньорите запазват своята юридическа независимост и едновременно с това поставят началото на нова самостоятелна структура.

Осъществяват съвместна изследователска, производствена, маркетингова и друга дейност и по този начин създават условия за разпространение на технологична информация.

Съвместно предприятие може да бъде създадено от две или повече организации на договорна основа или чрез обединяване на активи и споделяне на контрола върху тях.

Създаването на нова структура изисква формирането на управленски екип и делегирането на определени права, което е най-отличителната характеристика на съвместните предприятия в сравнение с останалите форми на междуфирмено взаимодействие.

СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛИАНСИ

Обединяват две или повече фирми, чиито съвместни усилия са насочени към развитие на определена технология и лансиране на създаден нов продукт.

За разлика от други форми на междуфирмено взаимодействие, които се създават с цел провеждане предимно на базови изследвания (изследователските консорциуми), при формирането на стратегическите алианси преобладават пазарните мотиви.

Алиансите, макар да имат стратегически характер и да си поставят дългосрочни цели, не са свързани със създаването на обособени самостоятелни структури и прекратяват дейността си при изчерпване на общата мотивация.

КРИТЕРИИ ЗА ДИФЕРЕНЦИРАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ АЛИАНСИ

В зависимост от стратегическите цели:

- ✘ вертикални - целта е достъп до технологичните компетенции на партньора
- ✘ хоризонтални - стремежът е навлизане на нови пазари

В зависимост от конкурентната позиция на партньорите:

- ✘ неконкурентни
- ✘ Конкурентни

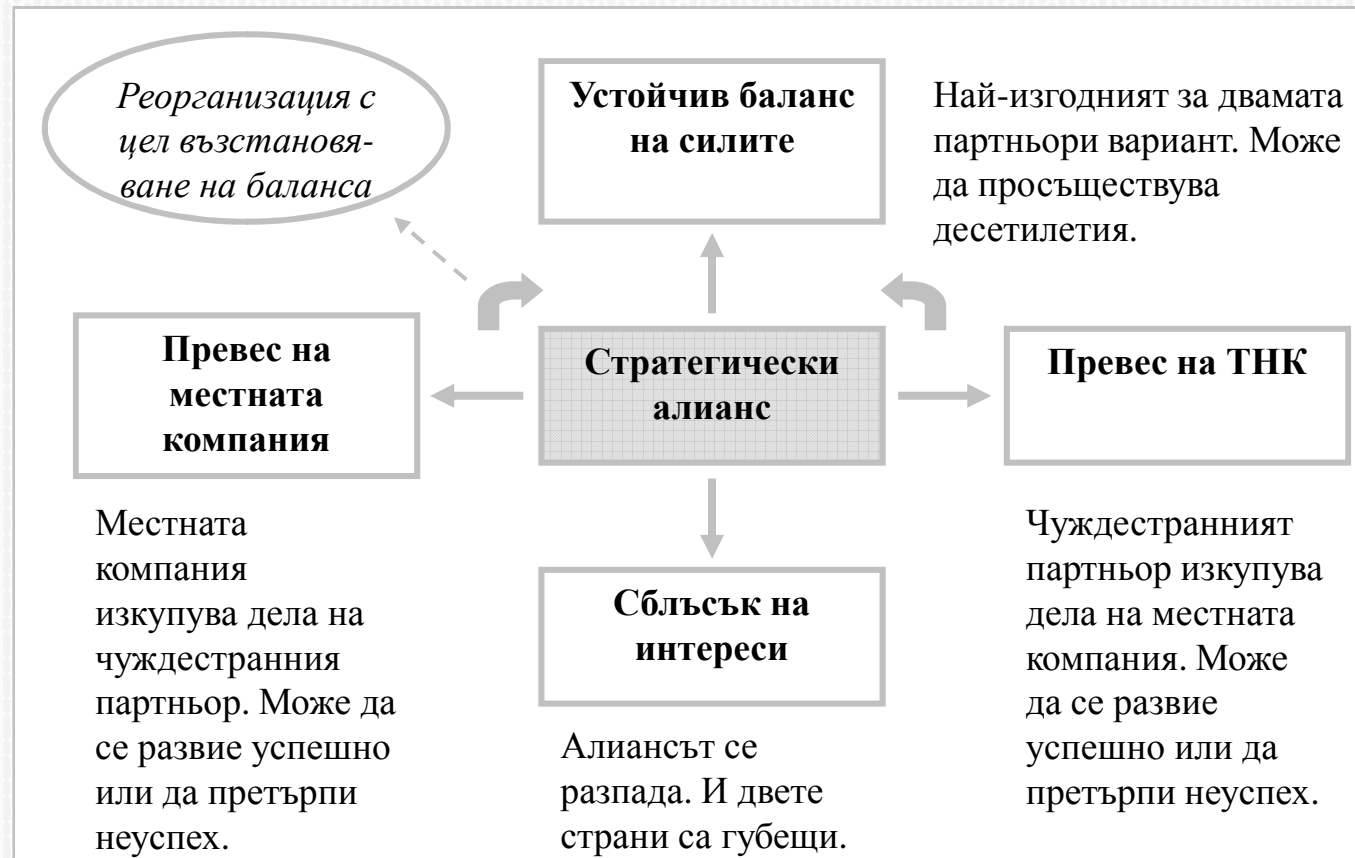
Стратегическите алианси се очертават като една от най-предпочитаните форми за навлизане на транснационалните корпорации на пазарите на развиващите страни.

Изгодите от подобно взаимодействие са взаимни:

- ✘ за местната компания - усъвършенстване на производствената база, оптимизиране на дистрибуторската мрежа и подобряване на конкурентните позиции в резултат адаптиране на водещи управленски техники и опит
- ✘ за транснационалната компания - познаване на местния пазар, утвърдена дистрибуторска и клиентска мрежа, ниски инвестиции и риск при навлизане на нови пазари

Въпреки очевидните предимства, участниците в подобни съглашения срещат редица трудности в резултат на значителните разлики в мащаба, технологичния потенциал, културата и стила на управление.

РАЗВИТИЕ НА АЛИАНСИ МЕЖДУ НЕРАВНОСТОЙНИ ПАРТНЬОРИ



ЕТАПИ НА ДЪРЖАВНО РЕГУЛИРАНЕ ПРИ СЪЗДАВАНЕТО НА СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛИАНСИ

- ✘ протекционистичен – защита на интересите на местните производители чрез въвеждане на високи вносни мита и квоти или забрана за вноса на определени стоки. С цел приток на водещи технологии до вътрешния пазар се разрешава създаването на смесени предприятия при ограничено участие на чуждестранните компании в собствеността на местните производители.
- ✘ либерален – отваряне на пазара, насърчаване на междуфирменото коопериране. Засилване позициите на местните компании, но вече с водещото участие на чуждестранните партньори.
- ✘ глобален – стимулиране износа и представянето на местни компании зад граница на основата на развити собствени конкурентни предимства.

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ КОНСОРЦИУМИ

Включват няколко организации, обединени около реализацията на съвместен изследователски проект.

В рамките на проекта партньорите споделят необходимите инвестиции и риска от евентуален пазарен и финансов неуспех.

- ✘ **американски модел** - в зависимост от степента на централизация на съвместната изследователска дейност консорциумът може да прерасне в ново самостоятелно звено
- ✘ **японски модел** - вариант, при който отделните дейности и етапи на проекта се разпределят между участващите в консорциума фирми

И в двата случая могат да възникнат **организационни проблеми**

- ✘ във връзка с **трансфера на получените резултати** от изследователския център към фирмите
- ✘ при установяване на **оптимална координация** между отделните фирмени лаборатории, включени в изследването

АУТСОРСИНГ

От английското *outsourcing*, съкращение на *Outside Resource Using*

Представява особена форма на партньорство, при която част от обслужването на фирмената дейност се поема от външна организация. Отношенията са дългосрочни и се реализират чрез взаимна интеграция на ангажираните екипи.

Фактори за бързото разрастване на пазара на аутсорсинг услуги:

- ✘ желание на клиента да намали производствените разходи и да оптимизира дейността на заетия персонал
- ✘ изпълнение на комплексни проекти, свързани с приложението на специфично технологично знание, което не е от компетенциите на фирмата
- ✘ утвърждаване на компании, специализирани в предоставянето на определени услуги при значително по-високи качество и ефективност от нивото, постижимо във фирми с различен предмет на дейност
- ✘ развитие на информационните и комуникационни технологии, което предопределя до голяма степен и сферите на приложение на аутсорсинг-партньорството

Индекс* на атрактивните локации за аутсорсинг на услуги за 2005 година				
	Финансова изгода	Наличие и умения на специалисти	Бизнес среда	Общ резултат
Индия	3.47	2.14	1.26	6.87
Китай	3.21	1.76	1.17	6.14
Малайзия	2.95	1.12	2.00	6.07
Филипини	3.58	1.16	1.05	5.78
Сингапур	1.62	1.44	2.67	5.73
Тайланд	3.27	0.94	1.51	5.72
Чехия	2.57	1.12	1.90	5.58
Чили	2.73	0.97	1.87	5.58
Канада	1.10	2.03	2.40	5.52
Бразилия	2.91	1.36	1.23	5.50
САЩ	0.54	2.74	2.22	5.49
Египет	3.55	0.95	0.98	5.47
Индонезия	3.51	1.06	0.89	5.47
Йордания	3.02	0.91	1.43	5.35
България	3.29	0.86	1.11	5.27
Словакия	2.72	0.96	1.55	5.24
Мексико	2.87	1.16	1.19	5.22
Полша	2.67	1.06	1.44	5.16
Унгария	2.61	0.88	1.63	5.13
ОАЕ	2.66	0.61	1.85	5.12

ВИРТУАЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма на коопериране между независими фирми или предприемачества, които реализират определен ефект в рамките на действащото помежду им споразумение.

- ✘ извършва се на вертикален или хоризонтален принцип, като се запазват собствените компетенции
- ✘ избягва се институционализиране и централизиране на управленски функции
- ✘ координацията и съгласуването на съвместната дейност се постига в рамките на създадените информационни и комуникационни системи между партньорите
- ✘ не се създава самостоятелна организационна структура, няма централизиране на административни функции и формализиране на процесите
- ✘ отказът от бюрокрация помага за повишаване на ефективността при реализация на съвместните проекти