

З.С. КАЇРА, доцент, канд.техн.наук
Донецький державний університет управління

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Швидкі темпи глобалізації нині відчуються не тільки в економічній сфері, але і у всіх проявах життєдіяльності. Сучасні умови конкуренції значною мірою визначають такі явища, як глобальні стратегії діяльності транснаціональних корпорацій, швидкий технічний прогрес, особливо, у сфері інформаційних технологій і транспорту, проінвестиційна політика держав або гомогенізація переваг споживачів. У таких умовах індивідуальне і самостійне функціонування навіть великих організацій дає всі менші гарантії ефективного досягнення поставлених цілей, тому останнім часом підприємства значно охоче використовують різні форми кооперації, сприймаючи їх як складові елементи своїх стратегій. Сильні глобалізаційні тенденції приводять до того, що в секторах економіки, що характеризуються олігополістичною конкуренцією, співробітництво стає ключовим підходом до ефективної конкуренції.

Спостереження за поведінкою організацій протягом останніх двадцяти років показують, що серед різноманітних форм співробітництва надзвичайно привабливими представляються стратегічні альянси. Сьогодні стратегічні альянси сприймаються як засіб збільшення можливостей розвитку підприємств. Завдяки укладанню союзів, підприємства можуть одержати значно більше вигод, ніж при індивідуальному функціонуванні*. Велика увага приділяється проблемам створення і керування спільною роботою незалежних організацій і виникаючих унаслідок цього результатів. Втім, крім безсумнівних вигод і можливостей, також можливі погрози, що виникають у стратегічних альянсах, тому доцільно освітити найскладніші проблеми, що стосуються успішного функціонування стра-

тегічних альянсів.

Стратегічні альянси стали використовуватися в стратегіях компаній, котрі прагнуть здобути конкурентну перевагу. Багато компаній в умовах сучасного ринку виявляють, що їх довгострокове виживання може залежати від створення ними альянсів з іншими компаніями [1]. Очікується, що у 2004 р. капітал світових стратегічних альянсів може досягти 40 трлн доларів. Альянси створюються, коли разом зводяться взаємодоповнювальні активи чи власність різних організацій, коли фірми прагнуть розділити між собою витрати і зменшити ризики від впровадження інноваційних ініціатив з високими витратами. Іншими причинами, що приводять фірми до створення альянсів, можуть бути приховане бажання зговоритися або захопити владу на ринку, або одержати доступ до активів, що створюють цінність, недоступних для покупки на ринкових торгах або таких, що потребують час на їхнє створення. Усі приведені вище пояснення причин для створення фірмами альянсів прямо пов'язані з думкою, що альянси є вигідними для фірм-учасників. Проте більше половини всіх стратегічних альянсів зазнають невдачі. Цікаво, що існує порівняно небагато досліджень, де вивчається і підтверджується припущення, що стратегічні альянси сприятливі для фірм-учасників і, отже, приводять до поліпшення показників роботи.

Взаємозв'язки між підприємствами є предметом досить великої кількості досліджень в літературі, тому що в даний час стратегічні альянси складають життєво важливу частину сьогоденного бізнес-середовища. Проте, література про чинники, що приводять альянс до успіху, не є достатньою. У даній статті запропонована структура, що покликана допомогти ме-

* В цій статті термини альянс, союз і коаліція трактуються як тотожні.

неджером у прийнятті управлінських рішень у процесі створення альянсу і підвищити імовірність успіху альянсу. Приведений аналіз скерований на таких чинниках, як: взаємодоповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна відповідність, довіра, зобов'язання і управління.

Ці перемінні були обрані з двох причин. По-перше, вони розповсюджені в літературі з розвитку взаємозв'язків. Крім того, вони часто повторюються в літературних джерелах, присвячених альянсам, хоча окремі чинники можуть згадуватися не зовсім однаково. В опитуванні [2] представники вищого щаблю керівництва компанії при оцінюванні досвіду роботи їх власного альянсу показали, що «компанії надають особливого значення основним функціям альянсу, але створення партнерського взаємозв'язку було слабким. Хоча в ході переговорів з оцінювання контракту найважливішим елементом була діяльність

альянсу, втім зобов'язання по взаєморозумінню і правам партнерів залишалися слабкими».

Ці дані показують, що дослідники і керівники альянсів повинні приділяти більше увагу родинним аспектам стратегічних альянсів.

Постановка завдання. Ціль статті полягає в розробці ряду пропозицій у відношенні аспектів, за яких альянси будуть успішними. Успіх альянсу можна визначити як стан, коли фірми-учасники альянсу вважають, що вони досягли цілей, очікуваних від альянсу. Ці пропозиції розроблені на основі низки теорій, у тому числі вартісної теорії угоди, теорії залежності ресурсів і концепції розміщення ресурсів.

Пропонована нами структура прогнозування успіху альянсу представлена на рис.1. Далі буде розглянута по черзі кожна з цих перемінних.

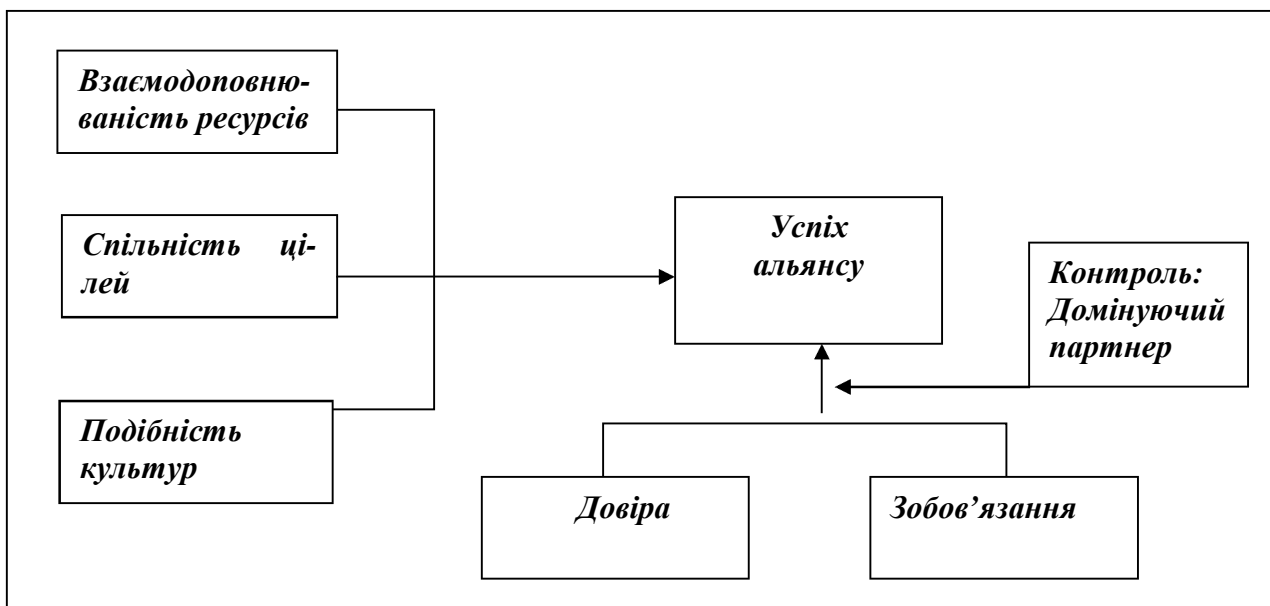


Рис. 1. Прогноз успіху альянсу

Взаємодоповнюваність ресурсів. Стратегічні альянси є засобом зведення разом додаткові уміння і навички, котрі підприємство неспроможне було б розробити самостійно. Теорія залежності ресурсів доводить, що у своєму середовищі організації можуть займатися обмінами з придбання ресурсів. За думкою Баррінджера і Харрісона, теорія залежності ресурсів відрізня-

ється від підходу теорії розміщення ресурсів фірми, оскільки перша теорія фокусується винятково на ресурсах, котрі фірма для свого виживання і процвітання має одержати з зовнішніх джерел [2]. Відповідно до парадигми розміщення ресурсів, фірми-учасники альянсу одержують перевагу від додаткових активів. Альянси, в яких партнери поєднують свої додаткові уміння,

створюють більше можливостей для навчання, ніж альянси, у яких союзники вкладають однакові уміння і ресурси в загальний проект. Поєднуючи додаткові ресурси, компанії можуть зробити вирішальний внесок у розвиток конкурентної переваги, і отже, в успіх цього альянсу. Застосувавши концепцію взаємодоповнюваності ресурсів до злиттів і придбань компаній, Харрісон довів, що цінна синергія може бути створена, коли існують розходження (і подібності) у ресурсах контрольних компаній [3].

З погляду концепції розміщення ресурсів, ресурси приводять до стійкої конкурентної переваги, якщо вони є незвичайними, коштовними, якщо їх важко скопіювати і вони не взаємозамінні [4]. Існують два способи, що відповідають цьому критерію, коли альянси можуть бути унікальними в створенні ресурсів. По-перше, альянси зводять разом більшу кількість знань, ніж могла б мати одна фірма. По-друге, альянси дозволяють фірмам, що володіють великою ринковою владою і престижем, об'єднати свої знання і ресурси. З вищеведеного виходить, що беручи участь в альянсі, компанії з взаємодоповнюючими ресурсами можуть створювати цінність, переборюючи і контролюючи слабості одного чи обох партнерів, або доповнюючи вже існуючу сильну відмінну рису одного чи обох партнерів. Тому сполучення взаємодоповнюючих ресурсів компаній може зробити вирішальний внесок у розвиток конкурентної переваги, а отже, і в успіх цього альянсу. Попереднє обговорення приводить до нашого першого припущення:

H_1 : чим вищий рівень взаємодоповнюваності ресурсів компаній, що беруть участь в альянсі, тим краща ефективність альянсу.

Спільність цілей. Той факт, що, беручи участь в альянсі, партнери-учасники альянсу залишаються незалежними (на противагу злиттям чи придбаням компаній), робить вирішальним баланс інтересів партнерів, що беруть участь, щоб створити ситуацію успіху для всіх учасників. Тут

важливо те, що мети партнерів можуть не бути абсолютно однаковими, але повинні бути спільними. Інакше кажучи, ключове питання полягає в тім, чи можуть мети партнерів бути досягнуті спільно.

Визначення цілей особливо важливо, коли фірма шукає партнера. Фірма повинна оцінювати головні цілі, визначені стратегічним альянсом для свого потенційного партнера, і порівнювати їх зі своїми власними. Для фірми важливо зрозуміти, як мети її партнера будуть впливати на її успіх. Щоб визначити, які компанії підходять один одному з погляду їхніх цілей в альянсі, компанія повинна знати свої власні мети. Стратегічні альянси повинні підтримувати і підсилювати ці мети. Дослідники відзначають, що дуже часто фірми припускали, що їхні партнери мають однакові цілі в альянсі. Знати реальні цілі кожного в альянсі може бути важкою задачею, але незнання цілей небезпечно і може поставити фірми в уразливе положення. Компанії повинні знати свої власні специфічні довгострокові потреби і набирати партнерів для задоволення цих нестатків, визнаючи в той же час нестатку своїх потенційних партнерів і думаючи про те, як вони будуть задовольняти ці нестатки. Невизначені цілі, неясні напрямки діяльності і неузгоджені дії можуть стати головними причинами невдачі об'єднаних альянсів. Щоб уникнути невдач через неясних чи різних цілей учасники спочатку повинні бути упевнені, що в них спільні цілі, а потім регулярно перевіряти, що вже зроблено з погляду їхніх вихідних цілей. Малоймовірно, що альянс випустить з уваги мети, якщо перевірки виконуються часто. З цього обговорення випливає, що спільність цілей є важливим чинником успіху альянсу. Звідси ми припускаємо:

H_2 - спільність цілей і задач партнерів взаємозалежного альянсу приведе до кращих показників роботи цього альянсу.

Культурна подібність. На основі дослідження 200 компаній, у роботі Сегіл [5] встановлено, що однією з головних причин невдач альянсів була несумісність корпоративних культур. При цьому відзначається

ся, що невдалі альянси є результатом того, що «особи, залучені до альянсу, зневажають, ігнорують або неправильно розуміють свою власну корпоративну культуру чи культуру своїх партнерів, і укладають партнерство з тактичних причин. Занадто часто в альянсі найбільша увага приділяється проблемам бізнесу, тоді як питання культури залишаються осторонь. Культурна сумісність ще більш важлива в контексті глобальних альянсів. Ці альянси часто більш перспективні і сполучені з більшим ризиком, ніж внутрішні альянси. Проблеми і невдачі зводяться в першу чергу до погіршення взаємин і невіршених конфліктів між партнерами через обмежений вплив культури на поведження і на системи керування. Відповідність культур між партнерами є найважливішим фактором у стійкості альянсу.

З цього випливає, що схожі корпоративні культурні цінності зменшують непорозуміння між партнерами. Парк та Унісон виявили, що чим більше культурна подібність між фірмами, тим менше розходжень між їх організаційною й адміністративною практикою, надіями і чеканнями співробітників, а також між їхньою інтерпретацією стратегічних задач і реакцією на ці стратегічні проблеми [6]. Комунікація між такими партнерами полегшується, що допомагає вирішувати потенційні координаційні проблеми, типові для будь-якого партнерства. Отже, ці аргументи дозволяють зробити наступне припущення:

Н₃ - більш високий рівень подібності між корпоративними культурами партнерів альянсу приведе до поліпшення показників роботи цього альянсу.

Довіра. Довіра є важливим чинником у розвитку взаємозв'язків, і вона існує, коли кожна сторона упевнена в надійності і чесності обміну між партнерами. Довіра в організації має місце із спостережень учасника з попередніх угод, коли цей партнер знаходився з іншими в схожих ситуаціях. Довіра також підсилюється, якщо партнери дають зрозуміти, що вони відгукуються на нестатки кожного. Коли формується новий альянс, часто спостерігається нерішучість

партнерів з погляду передачі знань, особливо якщо партнери не співробітничали колись, або якщо партнери є чи конкурентами потенційними конкурентами. Дослідники відзначають, що якщо альянс витримає критичний період, між партнерами розвиваються більш глибокі зв'язки. Таким чином, після того, як взаємозв'язок сформований і розробляється план дій, фірми-партнери зменшують зусилля по захисту своїх знань. Дослідники Інкпен та Куррал вважають, що знання альянсу стають більш доступними, у міру зростання довіри і взаєморозуміння між партнерами [7].

Оскільки більш вільним стає доступ до знань кожної фірми і готовність розділити їх зі своїм партнером, секретні знання також легше передаються між партнерами. Загальноприйнятою практикою стає аутсорсинг, що, у свою чергу переміщає операції за межі не тільки конкретної компанії, але також і офшорної фірми, тому що ринки стають більш глобальними.

З іншого боку, довіра між альянсами - не застиглий процес. В міру вивчення партнерами один одного і досягнення альянсом успіху (чи невдачі), рівень довіри між партнерами буде змінюватися. Кіллінг [8] вважає, що погана робота альянсу може привести до зменшення довіри між партнерами, і у свою чергу, це може обумовити погані показники роботи альянсу в довгостроковому періоді. У підсумку в міру дорослішання союзу на рівень довіри в партнерстві будуть впливати успіхи, невдачі і взаємодії між партнерами. У той час, як довіра впливає на показники роботи альянсу, показники роботи альянсу також впливають на рівень довіри між партнерами альянсу. Це приводить до нашого наступного припущення:

Н₄ - успішні альянси будуть приводити до більш високого ступеня довіри між партнерами альянсу.

Зобов'язання. Зобов'язання є істотним компонентом стратегії й успіху довгострокових зв'язків. Гундлах та ін. визначають зобов'язання як явну чи неявну обіцянку підтримувати відносну цілісність між партнерами [9]. Це визначення спричиняє

стійке прагнення залучених сторін підтримувати взаємозв'язок і готовність зазнавати короткострокових збитків, обмежувати свій пошук потенційно кращих альтернатив, віддавати час і ресурси й уникати опортунізму, реалізуючи і зберігаючи довгострокові вигоди. Необхідність для партнерів підтримувати в альянсі взаємозв'язок на тривалий період робить концепцію зобов'язання особливо доречною для альянсів. Підкріплене довірою, зобов'язання дозволяє партнерам розглядати потенційно високо ризиковані дії як плідні, з вірою, що їхні партнери не будуть діяти їм на шкоду. Коли присутні і довіра, і зобов'язання, вони приносять результати, що сприяють ефективності, продуктивності праці і результативності.

Зобов'язання є однією з основних характеристик успіху партнерства. При дослідженні вертикальних взаємозв'язків між виробниками і ділерами встановлено, що зобов'язання позитивно асоціювалося з задоволеністю дилерів підтримкою виробника. У дослідженні логістичних альянсів Мур [10] дійшов висновку, що зобов'язання було ключовим фактором в успіху цього типу альянсів. Схожі результати були отримані для альянсів, зв'язаних з нерухомістю, альянсів у медицині й альянсів з керування персоналом. Огляд літературних джерел про партнерство Моргана і Ханта [11] показує, що «сторони звичайно розглядали зобов'язання між партнерами в союзі як ключ до досягнення коштовних результатів для самих себе, і вони намагалися розвивати і підтримувати цю цінну властивість у своїх взаєминах». Вони вважають, що зобов'язання займає центральне місце у всіх родинних обмінах між фірмою і її партнерами, включаючи партнерів альянсу. Отже, ми робимо наступне припущення:

H_5 - чим вище рівень зобов'язання партнерів-учасників альянсу, тим краще показники роботи альянсу.

Керування альянсом. Для успішного втілення стратегії альянсу вирішальними є структура і дизайн альянсу. У контексті альянсу керування – це процес, за допомо-

гою якого партнерські фірми впливають на сутність альянсу, партнерів альянсу і поведіння менеджерів альянсу для досягнення цілей партнерства. Процес керування альянсу включає використання сили, влади і ряду бюрократичних, культурних і неформальних механізмів.

Кіллінг [8] відзначає, що одна з основних проблем у керуванні альянсом виникає через існування більш ніж одного партнера. Щодо спільних підприємств відзначається високий відсоток невдач, що наводить на думку, що ця проблема може бути викликана формою керування. Отже, з огляду на встановлену можливість конфліктів між партнерами, питання керування в альянсі повинні бути предметом уважно-го розгляду партнерами альянсу.

Думки про залежність між керуванням і показниками роботи прямо протилежні в літературі на тему про стратегічні альянси. Кіллінг трактує керування як рівень контролю, що застосовують фірми-партнери. Автор класифікує альянси як рівень залучення вищестоящої організації в прийнятті рішень альянсами і тими межами, у яких обом партнерам приділяються активні ролі. Кіллінг доводить, що альянси, побудовані таким чином, де один партнер є доміантним, більш стійкі, і цілком імовірно, більш успішні, ніж підприємства, в яких партнери розділяють між собою керування.

Думка Кіллінга про те, що альянси з домінуючими партнерами мають велику імовірність успіху, заснована на тім, що коли діяльністю альянсу керує один партнер, то мінімізуються ризики, пов'язані з координацією і потенційними конфліктами. Цей висновок цілком логічний, коли угоди досліджуються в рамках вартісної теорії угоди. Міркування з позицій цієї теорії припускають, що координація між партнерами вимагає значних витрат, котрі роблять альянси скоріше перехідними, ніж стійкими структурами, отже, зменшення ризиків, що асоціюються з координацією, може мінімізувати витрати договору і зробити альянс стійким.

На противагу висновкам Кіллінга,

Блоджетт [12] установив, що структура з рівним розподіленням контролю має більше шансів на тривале існування, ніж венчурні підприємства з власністю більшості. Правдоподібне пояснення цих даних припускає, що нерівний поділ власності дає власнику більшості більше влади, щоб диктувати умови. Ця влада виявляється в нових умовах контрактів, оскільки домінуючий партнер знаходиться в такому положенні, що бере верх у підприємстві. Отже, підприємства «меншість-більшість» часто будуть змушені заново вести переговори, тоді як підприємства з рівними частками будуть мінімально вимушені займатися новим обговоренням умов договору, тому що приблизно рівна ринкова влада натискає на обох сторін, змушуючи партнерів приходити до погодженості в партнерстві.

Дослідники Чайлд і Стюарт [13] встановили відсутність стійкого зв'язку між відносним рівнем контролю в спільних підприємствах, керованих вищестоящими компаніями, і оцінками їхньої діяльності. Приводяться доводи, що численні переговори в альянсі часто просуваються з напругою через питання про владу в альянсі, а проблема, чи повинен один з партнерів мати повноту влади, далека від практики. Для успіху альянсу пропонується, щоб його структура створювала можливість ефективного контролю керування для обох партнерів. Емпіричні дослідження оцінки прав керування в альянсах у галузі біотехнології установили, що якщо фірма має великі фінансові ресурси, то позиція міцного вищестоящего партнера приводить до того, що ця фірма уступає менше прав керування і контролю. Звідси випливає висновок, що право керування підсилюється разом з фінансовими ресурсами фірми.

Для одержання більш точного дослідження проблеми керування був розглянутий взаємозв'язок між керуванням і показниками роботи. Структури з дійсним поділом влади зустрічаються рідко, і успішно працює невелика їхня частина. Виходячи з психології поведінки керівників, Ліандер [14] затверджує, що структури з розподілом влади представляють «одну з

найгірших корпоративних ідей», тому що ця ситуація приводить до «створення перешкод, і два керівники закінчують боєм за територію».

Попередня дискусія припускає, що присутність домінуючого партнера в альянсі є необхідною для успіху альянсу. Однак протилежні дані також припускають, що залежність у контексті альянсу «керування/ефективність» є випадковою. Хоча детальний аналіз випадкових залежностей виходить за межі даної статті, ми затверджуємо: якщо партнери довіряють один одному, мають спільні цілі, і обидва підтримують зобов'язання в альянсі, то проблема, хто контролює альянс, не істотна. Важливим і навіть вирішальним є те, що існує домінуючий партнер, який, імовірно, відіграє роль лідера. Ці рівнобіжні міркування аргументуються тим, що між довірою і керуванням є додаткова залежність; обидва ці чинники спільно і незалежно доповнюють рівень відповідальності у партнерському співробітництві стратегічного альянсу. Продовжуючи ці міркування, ми стверджуємо, що при даному високому рівні довіри між партнерами, а також спільних цілях і зобов'язаннях перед альянсом, одне лише існування домінуючого партнера (лідера) збільшує шанси альянсу на успіх. Отже, ми робимо наступне припущення:

H₅ - у тій мірі, в якій партнери довіряють один одному, мають спільні цілі й зобов'язання в партнерстві, ті альянси, що мають домінуючого партнера, матимуть кращу ефективність, ніж альянси, в яких керування розділяється.

У цій статті представлений ряд пропозицій, що стосуються родинних аспектів альянсів, що можуть прогнозувати успіх альянсам. Ці пропозиції ґрунтуються на численних теоріях і на емпіричних даних з літературних джерел, що відносяться до альянсів і взаємозв'язків. Застосовуючи представлену структуру, керівники, що приймають рішення в альянсах, можуть вигідно вдаватися в потенційний вплив таких факторів, як взаємодоповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна подіб-

ність, зобов'язання і керування, на успіх цих альянсів.

Ключовими є оцінка і моніторинг сумісності з партнером на початковому і кожному наступному етапах, регулярне відстеження розходжень і створення рішень. Партнери мають працювати разом, здійснюючи взаємно визначені цілі і зосереджуючись на результатах у довгостроковому періоді.

Дослідження має певні обмеження, і потенційну критику може викликати його статичний фокус. Дійсно, альянси з великим потенціалом можуть не мати успіху, якщо партнери альянсу нездатні керувати динамікою цих перемінних у часі. Незважаючи на стійке зростання кількості альянсів, менеджери приділяють багато уваги питанням формування альянсів, і додають мало зусиль спробам зрозуміти процес керування альянсом. Це помилкова стратегія, оскільки невірним є припущення, що вихідні передумови і задачі альянсу не будуть змінюватися в часі. Якщо партнери хочуть успішно керувати альянсом, то на протязі функціонування альянсу необхідна регулярна оцінка пропозицій, приведених у цій статті. Друге обмеження - що деякі з розглянутих організаційних аспектів можуть бути багатомірними. Так, дослідження пропонує, що довіра може відноситися до здатності партнера виконувати роботу відповідно до умов договору (віра в компетентність) або до його намірів так поводитись (віра в доброзичливість). Таким чином, довіра, котру менеджер альянсу виявляє до партнера, відноситься до мотивів партнера, а також до здібностей і ресурсів партнера. Було б цікаво досліджувати багатомірні перемінні, запропоновані в цій структурі, а також відносну важливість кожної перемінної в забезпеченні успіху альянсу. По-третє, аналіз стратегічних альянсів виконаний в статті з дуалістичної точки зору. Хоча приводяться доводи, що ваги таких факторів, як доповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна подібність, довіра, зобов'язання і контроль однаково важливі для альянсу, що включає двох партнерів, нам невідомо, коли і як ці

ваги могли б змінитися при створенні партнерської мережі. У майбутніх дослідженнях можна буде виявити застосування запропонованої структури для створення партнерської мережі.

Література

1. Mason, Julie Cohen (1993), "Strategic Alliances: Partnering for Success," *Management Review*, 82 (5), 10-5.
2. Barringer, Bruce R., and Jeffrey S. Harrison (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships," *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
3. Harrison, Jeffrey S., Robert E. Hoskisson, and Duane R. Ireland (1991), "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations," *Journal of Management*, 17 (1), 173-90.
4. Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
5. Segil, Lorraine (1998), "Successful Alliances," *Executive Excellence*, 15 (8), 15.
6. Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson (1997), "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.
7. Inkpen, Andrew C (2000b), "A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 21 (7), 775-9.
8. Killing, J. Peter (1982), "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, 60 (3), 120.
9. Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
10. Moore, Kevin R (1998), "Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective," *International*

Journal of Purchasing and Materials Management, 34 (1), 24-37.

11. Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing, 58 20-38.

12. Blodgett, Linda L. (1992), "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis," Strategic Management Journal, 13 475-81.

13. Child, John, and Sally Stewart

(1997), "Regional differences in China and their implications for Sino-foreign joint ventures," Journal of General Management, 23 (2), 65-86.

14. Leander, Tom (1999), "When Two Heads are Better than One," Global Finance, 13 (3), 36-40.

Статья поступила в редакцию 10.01.2005