

М.И. Гельвановский, Т.А. Литвинова

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

В последние десятилетия XX в. стратегические альянсы как особая форма взаимодействия юридически самостоятельных компаний получили широкое распространение в различных отраслях бизнеса. Под стратегическим альянсом подразумевается в первую очередь соглашение о сотрудничестве между двумя или несколькими компаниями, которые идут дальше, чем проведение обычных торговых операций, но не доводят дело до слияний и (или) поглощений.

Почему альянсы?

Появление и развитие стратегических альянсов как особого вида кооперации и специализации независимых компаний обусловлено рядом причин. Во-первых, рынок, который стал более динамичным и менее предсказуемым, потребовал создания гибких организационно-правовых конструкций, быстро и адекватно реагирующих на внешние изменения. Во-вторых, в 1980-е гг. ведущие компании активно занимались реинжинирингом и рефокусированием, добиваясь повышения эффективности благодаря использованию своих ключевых бизнес-компетенций. Это создало хорошие предпосылки для объединения дополняющих друг друга ключевых компетенций различных компаний в целях достижения еще большей эффективности в соответствующих альянсах. В-третьих, даже крупные корпорации стали весьма остро ощущать недостаточность собственных ресурсов для осуществления стратегий глобализации.

Мировой финансовый и экономический кризис привел к тому, что множество компаний испытывают трудности, пытаясь гибко реагировать на стремительные изменения конкурентной среды, используя собственные ресурсы и возможности.

Таким образом, в условиях ограниченности ресурсов и возможностей, либерализации рынка и быстро развивающихся технологий первоочередной задачей любого предприятия является сохранение на прежнем уровне конкурентоспособности, а также изыскание способов ее повышения, чтобы минимизировать влияние изменений внешней среды на ход нормального развития. Одним из возможных вариантов функционирования предприятия в данных условиях остается создание стратегического альянса с конкурирующими компаниями, с тем чтобы перенять новые технологии, управленческий опыт, расширить рынок сбыта и т. д. Это ставит перед партнерами

задачу выстраивания надежной защиты каждой из компаний, очертив пределы возможностей партнера.

Проблеме образования и функционирования стратегических альянсов посвящено много работ зарубежных и отечественных авторов. Основной вклад в изучение данной проблемы внесли И. Ансофф, У. Есино, М. Портер, Н. Виас, Б. Когут, М. Ранган, П. Лоранж, Дж. Роос, Б. Гаррет, П. Дюссож, Т. Каммингс, М. Каннингем, И. Доз, М. Йосино М. Бобина, А. Дагаев, Е. Карпухина, Р. Ноздрева С. Пивоваров. Между тем анализ литературы позволяет сделать вывод о дискуссионности и нерешенности многих вопросов становления и развития стратегических альянсов как формы экономической интеграции, отражающих недостаточную степень познания данного экономического явления, отсутствие общей концепции.

Проблематика стратегических альянсов, в отличие от других организационных форм интеграции бизнеса, пока остается крайне слабо разработанной применительно к российским условиям. Это связано как с новизной явления, так и с затруднениями наблюдения. Учет числа и специфики альянсов представляет собой сложную задачу в силу, с одной стороны, относительно слабой формализованности отношений в рамках альянсов, а с другой – практического отсутствия государственного регулирования в данной сфере. Механизмы формирования стратегических альянсов с участием российских хозяйственных субъектов пока складываются на основе эмпирического подхода, без научно обоснованного проектирования, позволяющего выстраивать симметричные и заинтересованные отношения стратегических партнеров.

Каждый тип делового стратегического альянса характеризуется особенностями модели координации, контроля взаимосвязей и информационного обмена между участниками, обусловленными спецификой сферы деятельности, целями сотрудничества, сроками действия, обеспеченностью ресурсами и их стоимостью.

Альянсы: «за» и «против»

Распространение в последние годы так называемого «конкурентного сотрудничества» в виде совместных предприятий, соглашений об аутсорсинге, выдачи лицензий на производство продукции, совместных исследований вызывает настороженность из-за возможных последствий. Стратегический альянс направлен на укрепление обеих участвующих в нем компаний в их противостоянии другим участникам рынка, даже если он несколько ослабляет одного партнера по отношению к другому. И все же доводы в пользу сотрудничества сильны как никогда. Разработка

новой продукции и проникновение на новые рынки связаны со столь большими затратами, что лишь немногие в состоянии сделать это самостоятельно.

Компании, создающие альянс с конкурентом, не ставят перед собой цель уничтожить партнера, а стремятся нейтрализовать его сильные стороны, тем самым получив определенные преимущества на мировом рынке. Как показала практика, в рамках альянса сторонам предстоит найти баланс между конкуренцией и сотрудничеством, что в конечном итоге будет способствовать приобретению новых знаний, снижению рисков, разработке новых продуктов и выходу на новые рынки.

Стратегия сотрудничества с конкурентом заключается в нейтрализации сильных сторон конкурента, а также в использовании действий самого конкурента для того, чтобы одержать над ним победу.

Совмещение несовместимого – открытое сотрудничество и скрытая конкуренция — обуславливает высокий уровень затрат, связанных с координацией межфирменного взаимодействия в рамках стратегических альянсов. Затраты компенсируются благодаря сочетанию в рамках альянсов гибкости, обеспечивающей стратегическую независимость партнеров, и прочности межфирменных связей, обеспечивающей в свою очередь существование каналов перераспределения материальных и нематериальных ресурсов, в частности ключевых компетенций взаимодействующих компаний.

В рамках такого интеграционного объединения решаются следующие основные задачи: достигается экономия на масштабах производства, диверсификация, развиваются управленческие технологии в области производства и логистики, перенимаются новые подходы к организационным аспектам производства, а также производственной и управленческой культуре компаний-лидеров. Эти приобретения позволяют менее конкурентоспособной фирме совершенствовать собственные производственные и управленческие процессы и технологии, внедрять современные, имеющиеся у компании-лидера.

В результате поведенного исследования были выявлены следующие основные черты и характеристики стратегических альянсов. Во-первых, в условиях глобальной конкуренции все более явной становится борьба не только между отдельными фирмами, но прежде всего между сетями компаний, связанных стратегическими партнерскими отношениями. Во-вторых, в сложившихся условиях глобальной конкурентной борьбы сотрудничество превращается в одну из форм конкуренции, как это ни парадоксально звучит. Успешные компании всегда помнят о том, что их новые партнеры являются их потенциальными конкурентами, а следовательно, могут представлять угрозу. Поэтому, вступая в альянсы, они, как правило, ставят

четкие стратегические цели, не забывая, что достижение партнерами своих целей может повлиять на достижение их собственного успеха. Надежный партнер становится ключевым корпоративным активом. В этом заключается преимущество сотрудничества. В-третьих, в условиях острой конкурентной борьбы девизом многих компаний стал лозунг «Учиться у партнеров». Поэтому успешные компании, принимая решение о вступлении в альянс, рассматривают его как своеобразное окошко, позволяющее подсмотреть возможности партнера. Они используют альянсы как средство создания навыков за пределами формальных отношений.

В ходе проведения исследования было выявлено, что многие фирмы в таких альянсах часто отдают больше, чем приобретают.

Негативными сторонами стратегических альянсов являются:

- 1) наличие нескольких руководящих центров;
- 2) непредсказуемость последствий создания альянса;
- 3) совмещение сотрудничества и конкуренции компаний, образующих стратегический альянс, приводящее к тому, что интересы и цели партнеров часто противоречат друг другу;
- 4) нестабильность, хрупкость организационной структуры.

Однако наряду с этим нельзя не отметить и положительные специфические характеристики стратегических альянсов:

- 1) сохранение независимости каждой из фирм-партнеров;
- 2) обратимость принятых стратегических решений;
- 3) отсутствие проблемы адаптации персонала;
- 4) создание новых знаний;
- 5) возможность экономить на транзакционных издержках;
- 6) повышение доверия между партнерами.

Рассматриваемые особенности стратегических альянсов в значительной мере меняют традиционные взгляды на межфирменные отношения. Именно этим определяется потенциальная ценность исследования стратегических альянсов с целью их применения в отечественной практике хозяйствования. Возможно, скоро трудно будет найти крупную компанию, не заключившую ни одного стратегического альянса или не рассматривающую возможность такого партнерства.

Значение для России

Стратегические альянсы между компаниями — неизбежность современного бизнеса. Общемировая тенденция к глобализации всех сфер бизнеса (торговли,

производства, НИОКР, инвестиций) безусловно затрагивает как интересы крупных российских компаний, так и социально-экономическое развитие страны в целом.

В настоящее время все больше отечественных компаний интересуется возможностями совместного ведения бизнеса с иностранными партнерами. Для России, в частности, для отечественного автомобилестроения, данная форма может быть весьма полезной в решении важной задачи – автомобилизации страны, причем именно на государственном уровне, в масштабах всей страны. Как показала практика создания стратегических альянсов, для функционирования и эффективного развития подобных союзов в России необходимо усилить роль государства, осуществляя оперативный контроль над деятельностью наиболее крупных стратегических альянсов.

Пока же законодательная база, регулирующая деятельность стратегических альянсов, проработана весьма слабо, что служит дополнительной преградой на пути российских компаний в данной сфере.

При игнорировании на государственном уровне проблем развития на традиционно российских автомобильных предприятиях полномасштабного производства автотранспортных средств приведет к его полной зависимости от состояния и намерений зарубежных фирм и государств. Успешно противостоять ей можно, предлагая рынку продукцию и услуги конкурентного уровня.

Первой пробой в автомобилестроении стал стратегический альянс «АвтоВАЗа» и французской автокорпорации Renault. Диверсификация – вот главное направление в развитии стратегических альянсов в России. Сейчас получают развитие направления сотрудничества российских автопроизводителей с компаниями Японии, Германии, США, Южной Кореи. Во главу угла должна быть поставлена безопасность и независимость, поскольку речь идет о стратегической и мультипликативной отрасли хозяйства. Ее нельзя отдавать в глубокую специализацию иностранцам. Необходимо в процессе сотрудничества взять от них все самое лучшее.

Для стратегических альянсов в российской автомобильной промышленности характерны асимметричное распределение прав в пользу зарубежного партнера; схема отношений, при которых российский партнер организует сборку зарубежных моделей из зарубежных деталей, не участвуя в их разработке; предоставление российской стороной производственных мощностей в обмен на участие в прибылях от продаж автомашин.

Конечно, стратегические альянсы в условиях изменения приоритетов конкурентной борьбы являются новым средством стратегического развития, включающим интенсивное сотрудничество, которое происходит в контексте

конкурентоспособности долгосрочных стратегических планов с целью изменения рыночных позиций.