

С.В. Шаврук

Стратегические альянсы как форма сотрудничества фирм

Даже крупнейшие многонациональные корпорации не могут быть полностью независимы, так как мир слишком велик и сильна конкуренция. Интегрируются рынки и конвергируются технологии, таким образом все увеличивая затраты на разработку товаров и освоение рынков. Реагируя на эти изменения, руководство компаний стало более прагматичным в представлениях о том, как достигнуть успеха на глобальных рынках. В результате фирмы заключают стратегические альянсы с поставщиками, клиентами, конкурентами и даже компаниями в других отраслях экономики для достижения многочисленных и самых разнообразных целей.

Стремительное возрастание использования альянсов для создания конкурентных преимуществ в конце XX и начале XXI ст. показано на рис. 1. Среди факторов, которые вызвали такой рост, прежде всего следует назвать глобализацию, Интернет, новые модели конкуренции, видоизменившие цепочку добавления стоимости, а также потребность в предоставлении полностью интегрированных решений, начиная от поставщиков, и проходя все этапы цепочки добавления стоимости.

Как показало исследование, проведенное Coopers&Lybrand, лучший способ поднять конкурентоспособность для компаний, работающих, например, в области высоких технологий, это найти

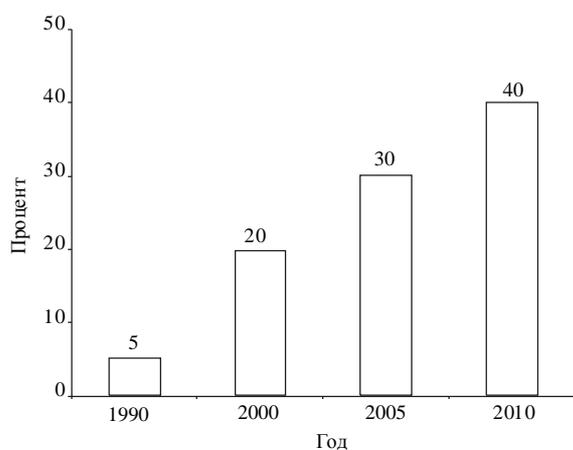


Рис. 1. Доля деловых операций с использованием альянсов в общем объеме деловых операций

подходящего партнера. Оказалось, что компании, входящие в состав стратегических альянсов, зарабатывают больше денег при меньшем количестве сотрудников. Такой вывод был сделан на основе опроса исполнительных директоров 458 компаний, имеющих оборот от 1 до 50 млн дол. США. Почти 74 % подобных организаций заключили стратегические альянсы с другими фирмами.

Компании, создавшие альянсы, имели в среднем 255 сотрудников, или почти на 18 % меньше, чем другие организации. А их доход был в среднем на 13 % выше, чем у

тех, кто предпочитает работать в одиночку. Кроме того, альянсы помогают компаниям расширять число потребителей. Половина всех фирм, заключающих стратегические соглашения с другими фирмами, продают свои товары и услуги на международном рынке, в то время как среди «неприсоединившихся» организаций это число не превышает 30 % [1]. Достижение синергетического эффекта посредством сочетания возможностей компании с возможностями ее партнеров при достижении общей цели в рамках стратегического альянса – вот ключ к успеху в жесткой конкурентной среде. Каждый альянс уникален и требует тонкой настройки под партнеров, адекватной стратегии, а также учета управленческой и иной культуры партнеров.

Стратегический альянс (партнерство) – это формальное, или неофициальное соглашение между двумя

или более компаниями с общими деловыми целями. Это нечто большее, нежели традиционные отношения «продавец – покупатель», но меньшее, чем прямое приобретение одной фирмы другой. Такие альянсы могут иметь различные формы, начиная от неофициального сотрудничества и заканчивая совместным владением всемирными процессами. Например, компания Texas Instruments заявила о наличии соглашений с такими фирмами, как IBM, Hyundai, Fujitsu, Alcatel и L. M. Ericsson, используя при этом такие термины, как «соглашение о совместном развитии», «кооперация технических усилий», «совместная программа для развития», «соглашение об альтернативных источниках», «соглашение о совместной разработке продукции и обмене технической информацией» [2, 1–2].

Стратегические альянсы используются для достижения множества различных целей вовлеченных в них партнеров. Одной из базисных целей является освоение рынка. Проникновение на иностранные рынки составляет суть стратегии многих фирм. В Японии фирма Motorola делится с фирмой Toshiba конструкцией микросхем и позволяет ей использовать свои производственные мощности для того, чтобы получить более широкий доступ к японскому рынку. Некоторые альянсы заключаются с целью защиты внутреннего рынка. Не имея заказов на постройку атомных электростанций, фирма Vechtel Group объединилась с немецкой фирмой Siemens для обслуживания существующих в США электростанций [3, 66–76]. Еще одной базисной точкой является разделение затрат и рисков, неизбежно возникающих при производстве и опытно-конструкторских разработках. Фирмы Texas Instruments и Hitachi объединили свои усилия для разработки следующего поколения микросхем памяти. Стоимость разработки нового реактивного двигателя настолько велика, что авиакосмические компании вынуждены сотрудничать. Один такой консорциум был создан фирмами Pratt&Whitney (подразделение United Technologies), английской Rolls-Royce, немецкой Motoren-und-Turbinen Union, итальянской Fiat и японской Aero Engines (состоящей из Ishikawajima Heavy Industries и Kawasaki Heavy Industries) [4, 44]. Некоторые альянсы создаются для блокировки или нейтрализации конкурентов [5, 85–87]. Например, фирма Caterpillar создала в Японии совместное предприятие по производству тяжелой техники с фирмой Mitsubishi для того, чтобы нанести удар своему главному конкуренту, фирме Komatsu, на ее внутреннем рынке. В случае с новыми технологиями фирмы прибегают к альянсам для того, чтобы завоевать рынки через распространение стандартов на свою продукцию. Фирмы Toshiba и Time-Warner совместно разработали формат DVD (двухсторонний цифровой видеодиск) как альтернативу другому формату, разработанному фирмами Sony и Philips, и с целью сделать его мировым стандартом в области интерактивных компакт-дисков [6, 64–65; 7, 88–89].

Наиболее успешными являются те альянсы, в которых сильные стороны партнеров удачно сочетаются для достижения совместной цели. Такими сильными сторонами бывают товары, географическое положение или функциональные особенности, которые могут использоваться для заполнения существующих у партнеров пробелов [8, 97–105]. Некоторые альянсы, созданные на такой основе, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сильная сторона	+ Сильная сторона	= Общая цель
Pepsico	Lipton	
Сегмент рынка баночных напитков фирмы	Известная марка чая и франчайзинг с клиентом	Продажа напитка «Чай со льдом» (в баночках)
Coca-Cola	Nestle	
Сегмент рынка баночных напитков фирмы	Известная марка чая и франчайзинг с клиентом	Продажа напитка «Чай со льдом» (в баночках)
KFC	Mitsubishi	
Известная торговая марка фирмы, ее опыт в организации торговли	Опыт в области недвижимости и выбора территории строительства в Японии	Создание сети закусовых KFC в Японии
Siemens	Corning	
Присутствие фирмы на мировых рынках телекоммуникаций и изготовления кабелей	Технологические достижения фирмы в области оптоволоконна	Создание компании по производству и продаже оптоволоконных кабелей
Ericsson	Hewlett-Packard	
Технологические достижения фирмы области создания телекоммуникационных сетей	Компьютеры, программное обеспечение и общий доступ к электронным каналам фирмы	Создание и реализация на рынке систем управления сетями

Источники: [8, 97–105; 9, 2]; www.pepsico.com; www.lipton.com; www.nestle.com; www.kfc.com; www.cocacola.com; www.siecor.com; www.ericsson.com; www.hp.com.

Понятие «стратегический альянс» включает в себя многообразие межфирменных связей, в том числе совместные предприятия, второстепенное участие в акциях, обмен акциями, совместные НИОКР, совместное производство, совместный маркетинг, совместные соглашения о долгосрочных закупках, предоставлении доступа к каналам сбыта или услугам, совместное создание стандартов. Однако слияния и приобретения, создание филиалов за рубежом, а также многонациональные корпорации и франчайзинговые соглашения не считаются стратегическими альянсами, так как в них отсутствуют независимые фирмы с различными целями или же постоянный вклад участников (например, передача технологий или навыков между участниками) [10].

Альянсы отличаются друг от друга по объему обязательств и прав управления каждого партнера. Альянсы с долевым участием предполагают владение меньшей частью акций, а совместные предприятия и консорциумы подразумевают самую широкую ответственность и распределенные между участниками права управления. Основные виды стратегических альянсов представлены в табл. 2. В качестве критериев, положенных в основу данной классификации, взяты объем совместного капитала и число участников соглашения. Рассмотрим более подробно каждую из упомянутых форм сотрудничества.

Таблица 2. Основные виды стратегических альянсов [11]

Совместный акционерный капитал	Количество партнеров два или более двух	
Нет	Неофициальное сотрудничество	
Нет	Соглашение, основанное на договоре или контракте	Консорциум
Новый	Совместное предприятие	
Некоторая часть	Долевое участие	

В сделках неофициального сотрудничества (Informal Cooperation) партнеры работают вместе, не заключая при этом обязывающего договора. Такие отношения обычно осуществляются в форме визитов для обмена информацией о новых товарах, производственных процессах, технологиях или могут включать в себя более формальные мероприятия, как, например, обмен персоналом на какое-то определенное время. Обычно такие партнеры не претендуют на сегменты рынка друг друга и относительно невелики по сравнению с конкурентами, что и вынуждает их сотрудничать [12, 133–139]. Их сотрудничество основывается на взаимном доверии и дружбе и может в дальнейшем привести к более формальному сотрудничеству, как например, к контрактным соглашениям или совместным проектам.

Партнеры по стратегическому альянсу могут объединить усилия для совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, совместной маркетинговой деятельности или совместного производства и оформить сотрудничество в виде договора или контракта (Contractual Agreements). Подобным образом их совместные усилия могут выражаться в предоставлении лицензии, взаимном обмене лицензиями или взаимной деятельности в области маркетинга. Фирмы Nestle и General Mills подписали соглашение, по которому продукты Honey Nut Cheerios и Golden Grahams (сладости) изготавливаются на заводах General Mills в США, перевозятся без упаковки в Европу, где фасуются на заводе Nestle, а затем реализуются во Франции, Испании и Португалии фирмой Nestle [13, B1, B2]. Такое соглашение — взаимодополняющий маркетинг (известное также как комбинированное) — позволяет фирмам достичь целей, эффективное достижение которых в одиночку невозможно [14, 52–63]. Фирмы также могут заключить взаимовыгодный договор, по которому каждый участник предоставляет другому доступ к своему рынку для его товара. Фирмы AT&T и Olivetti заключили такое соглашение о взаимной деятельности в области маркетинга, охватывающее США и Европу. В секторе услуг международные авиакомпании начали совместно использовать узловые аэропорты, координировать расписания полетов и упрощать процедуру покупки билетов. Компании United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS, Tai Airways International и Varig образовали так называемый Звездный альянс (The Star Alliance), целью которого является предоставление услуг пассажирских и грузовых авиаперевозок во всем мире.

Договоры или контракты также существуют с целью заключения субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами. Например, General Motors покупает запчасти и готовые автомобили у

южнокорейской Daewoo, а фирма Siemens покупает компьютеры у Fujitsu. В наше время, когда фирмы активно ищут способы, чтобы одновременно расти и сохранять конкурентное преимущество, аутсорсинг стал новым мощным инструментом для достижения этих целей. Производство по заказу (Contract Manufacturing) дает возможность корпорации разделить процесс непосредственного производства товаров от стадий научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы и маркетинга, что особенно важно, если последние являются основными компетенциями фирмы. Такая форма сотрудничества распространена при производстве одежды и обуви. Например, Nike, компания по производству обуви, базирующаяся в Бивертоне, шт. Орегон, расширяет свое присутствие на рынках других стран и в плане продаж, и в плане производства. На иностранные рынки приходится 30 % всех продаж Nike. Производство обуви на 100 % осуществляется не самой фирмой, а ее субподрядчиками, большинство из которых расположены вне США. Сотрудники самой фирмы Nike занимаются прежде всего такими аспектами производственного процесса, как дизайн, разработка товаров, маркетинг и распределение. Например, с помощью своей системы управления запасами «Futures» фирма всегда точно и вовремя знает, что ей нужно заказать для успешного производства. Это позволяет избежать скопления лишних запасов и гарантирует более выгодные цены субподрядчиков.

Для достижения большей стабильности и гибкости в отношениях с поставщиками, Nike сотрудничает с тремя основными группами поставщиков.

Во-первых, это наиболее важная группа «развитые партнеры». Они участвуют в совместной разработке продукции и главным образом занимаются производством новейших моделей. Расположены они в основном в Китае, но, учитывая растущие расходы на оплату труда, наиболее трудоемкие стадии производственного процесса были перебазированы в другие страны. Такие предприятия обычно работают только на Nike и получают от фирмы заказы как минимум раз в месяц.

Во-вторых, это группа поставщиков «развивающиеся партнеры». Они представляют интерес для фирмы прежде всего как источники дешевой рабочей силы и места для размещения фабрик, в основном расположены в Китае, Индонезии и Таиланде. Почти все они работают исключительно на Nike и поэтому получают значительную поддержку от фирмы на расширение производства. Они в будущем станут новым поколением «развитых партнеров».

И, наконец, третья группа – массовые производители. Это крупные фабрики, которые, как правило, выпускают продукцию также для нескольких других фирм кроме Nike. Они обычно не привлекаются к разработке или выпуску новых моделей из-за опасений, что могут выдать секреты фирмы конкурентам, а только получают заказы на выпуск какой-либо конкретной модели. Заказы этим фирмам делаются нерегулярно, лишь примерно 50 % получают их ежемесячно.

Привлечение внешних партнеров через аутсорсинговую деятельность и расширение присутствия на рынках в целом производится фирмой по «географическому принципу». В его рамках был разработан так называемый индекс Nike, в котором отслеживаются этапы экономического развития стран. Развитие

начинается с производства продукции Nike в этой стране (например, 1989 г. – Индонезия, 1996 г. – Вьетнам). Вторая стадия достигается, когда рабочая сила начинает перетекать из таких отраслей, как производство обуви, в более передовые, например автомобилестроение и электроника (1985 г. – Гонконг, 1990 г. – Южная Корея). Экономика считается полностью развитой, когда страна становится крупным рынком сбыта (1984 г. – Япония, 1991 г. – Сингапур и 1994 г. – Южная Корея).

Однако такое производство, особенно начиная с 1995 г., становится и поводом для беспокойства. Например, в Индонезии (где 12 фабрик ежегодно производили для Nike более 70 млн шт. обуви), возмущение общественности вызвали низкая заработная плата и тяжелые условия работы. В ответ на это Nike выпустила «Кодекс поведения», который теперь соблюдается на всех предприятиях, работающих на фирму в различных странах мира [15, 46–47; 16, 86–90; 17, 15; www.nikeworkers.com; www.nike.com].

Достоинствами такой формы сотрудничества прежде всего являются сосредоточение усилий компании на деятельности с более высокой добавленной стоимостью, получение доступа к возможностям мирового уровня и снижение текущих затрат. С одной стороны, данную форму критиковали из-за давления, которое оказывается на подрядчиков и вынуждает их снижать цены и, тем самым, расходы на рабочую силу. Однако, с другой стороны, она предоставляет многим компаниям (особенно в развивающихся странах) возможность приобрести необходимый практический опыт в области дизайна и производственных технологий, столь необходимый для успешного выхода на международный рынок. Высказываются даже мысли, что это позволит им в будущем успешно конкурировать со своими бывшими партнерами из развитых стран.

Правительства некоторых стран настаивают на полном или контрольном владении предприятиями в определенных отраслях экономики (обычно стратегических). Это заставляет компании искать альтернативные пути расширения своего присутствия на территории подобных стран [18, 64–74]. Одной из таких альтернатив является договор управления (Management Contract), когда фирма продает умение, опыт в управлении компанией, при этом избегая рисков и преимуществ, связанных с правами собственности. В зависимости от полноты договора он может предусматривать даже определенную степень управления. Например, производственный процесс может быть передан иностранной фирме, но требуется еще и распространять товары на зарубежных рынках. Договор управления в данном случае может помочь удержать в руках управление операцией, гарантируя, что за всеми каналами распределения останется четкий контроль.

Договоры управления могут быть больше, чем просто защитная мера. Хотя они в основном используются для защиты существующих инвестиционных интересов там, где были частично экспроприированы местным правительством. Все большее число фирм используют их как выгодную возможность продать важные умения, опыт и ресурсы. Показателен тот факт, что компании в секторе услуг часто организуют самостоятельные хозяйственные подразделения, единственной задачей которых является нахождение возможностей для заключения договоров управления [19, 25–27].

Часто договор управления является ключевым элементом в успехе проекта. Например, финансовые учреждения могут более благосклонно отнестись к проекту, если в нем предусмотрен договор управления. Его наличие иногда является обязательным условием для выдачи кредита [20, 7].

Особой формой договора управления является операция «под ключ». Такая договоренность позволяет клиенту получить полностью готовую международную систему вместе с достаточными инвестициями и навыками, позволяющими управлять без посторонней помощи [21, 74–80]. Клиенту не нужно искать подрядчиков или субподрядчиков, разбираться с конфликтами, противоречиями. Такое соглашение обеспечивает аккумуляцию ответственности в рамках одной экономической единицы, что снижает требования к условиям передачи предприятия и к контролю за ним, а также облегчает последующую отчетность. Когда проект заработает, вся система будет полностью находиться в собственности клиента, а также им контролироваться и управляться. Примером такой договоренности может служить строительство КАМаза в Российской Федерации, который создавался в основном американскими фирмами.

Преимущества договоров управления для клиента очевидны. Они позволяют использовать организационный опыт, уже накопленный кем-то, а не накапливать его самому, а также предоставляют менеджеру поддержку в форме различных вспомогательных систем и услуг, которые было бы трудно и дорого воспроизвести своими силами. Например, отели, управляемые корпорацией Sheraton, имеют доступ к ее глобальной системе бронирования и заказа номеров. Современные договоры управления, как правило, предусматривают подготовку местных кадров с тем, чтобы в перспективе они могли перенять опыт и взять управление в свои руки.

Для контрактодателя преимущества также очевидны. Риск, связанный с участием в иностранном предприятии, сильно снижается, при этом сохраняется значительная степень контроля. Существующие ноу-хау, накопленные в результате немалых капиталовложений, могут стать источником дохода, и часто негативный эффект от колебаний объема деловой активности может быть уменьшен, так как появляется новая сфера приложения навыков квалифицированных работников, которых иначе пришлось бы увольнять. В промышленно развитых странах, как например США, где все большую долю экономики занимает сектор услуг, накопленный им опыт и сравнительные преимущества можно и нужно использовать в международном масштабе. Договоры управления дают фирмам такую возможность.

Успешное использование договоров управления требует изменения традиционных оценок фирмы. Необходимо осознать две реальности. Во-первых, требуется разделение контроля и, во-вторых, временные рамки участия могут быть ограничены. Важно суметь установить такие рабочие взаимоотношения с владельцем, чтобы каждая сторона признавала и уважала свою роль и роль партнера. Хотя участник договора управления может обучать местных работников дабы они в перспективе взяли управление в свои руки, это ни в коей мере не означает конец взаимоотношений. Например, отель, ранее управлявшийся фирмой Sheraton, вполне может оставаться в ее системе бронирования и заказа, принося ей дополнительный доход.

С точки зрения клиента, основными недостатками таких соглашений являются слишком сильная зависимость и возможная утрата некоторых важных рычагов руководства и контроля. Например, если подрядчик сохраняет за собой управление и поддержание всех международных связей, то лишь малая доля опыта будет передаваться местному отделению (если вообще будет). Вместо постепенной передачи навыков и опыта, ведущей к большей независимости, клиенту, возможно, придется все больше и больше полагаться на результаты деятельности подрядчика.

Литература

1. *Тибоди Патрик*. Партнерство — залог успеха // *Computerworld*. 1997. № 30.
2. *Thomas Gross, John Neuman*. Strategic alliances Vital in Global Marketing // *Marketing News*. 1989. June 19.
3. *Louis Kraar*. Your Rivals Can Be Your Allies // *Fortune*. 1989. March 27.
4. MD-90 Airliner Unveiled by McDonnell Douglas // *The Washington Post*. 1993. February 14.
5. *Jordan D. Lewis*. Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. New York, 1990.
6. Video Warfare: How Toshiba Took the High Ground // *Business Week*. 1995. February 20.
7. *Nikhil Hutheesing*. Betamax Versus VHS All Over Again? // *Forbes*. 1994. January 3.
8. *Joel Bleeker, David Ernst*. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? // *Harvard Business Review* 73. 1995. January–February.
9. *Melanie Wells*. Coca-cola Proclaims Nestea Time for CAA // *Advertising Age*. 1995. January 30.
10. *Nam-Hoon Kang and Kentaro Sakai*. International strategic alliances: Their role in industrial globalization // *STI Working Paper*. 2000. № 5.
11. *Bernard L. Simonin*. Transfer of Knowledge of International Strategic Alliances // A Structural Approach, unpublished dissertation, the University of Michigan, Ann Arbor, 1991.
12. *Gary Hamel, Yves L. Doz, C.K. Prahalad*. Collaborate with Your Competitors – and Win // *Harvard Business Review* 67. 1989. January–February.
13. *Richard Gibson*. Cereal Venture Is Planning Honey of a Battle in Europe // *Wall Street Journal*. 1990. November 14.
14. *Vern Terpstra, Chwo-Ming J.Yu*. Piggy-backing: A Quick Road to Internationalization // *International Marketing Review* 7. 1990.
15. *Business Week*. 1996. June 29.
16. *Business Week*. 1994. April 18.
17. United Nations World Investment Report 1994: An Executive Summary. New York: United Nations, 1994.
18. *Lawrence S. Welch, Anubis Pacifico*. Management Contracts: A Role in Internationalization? //

International Marketing Review 7. 1990.

19. *Richard Ellison*. An Alternative to Direct Investment Abroad // *International Management* 31. 1976. June.

20. *Michael Z. Brooke*. Selling Management Services Contracts in International Business. London. 1985.

21. *Richard W. Wright, Colin S. Russel*. Joint Ventures in Developing Countries: Realities and Responses // *Columbia Journal of World Business* 10. 1975. Spring.

(Продолжение в следующем номере.)
