

# ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ АЛЬЯНСОВ И СЕТЕЙ

С.В. Шаврук,

*кандидат исторических наук, доцент, проректор по учебной работе  
Белорусского государственного экономического университета*

Экономика Республики Беларусь находится на этапе структурной трансформации, в основе которой лежат, в частности, такие фундаментальные требования, как эффективное международное разделение труда и приоритетное развитие технологий, присущих постиндустриальному обществу и обеспечивающих развитие наукоемких, материало- и энергосберегающих производств [1]. Для успешного решения подобных задач во многих странах мира используется механизм стратегических альянсов. Альянсы создаются как эффективное средство, с помощью которого можно получить доступ к новым рынкам и специальным экспертным знаниям или бороться против других компаний на рынке. Высокая эффективность ряда международных стратегических альянсов ставит вопрос о возможности и необходимости использования этой новой формы экономической интеграции белорусскими предприятиями. Крупные отечественные компании, например МАЗ в автомобилестроении, пытаются активно применять международные стратегические альянсы для вхождения в мировое хозяйство, успешно осуществляя с их помощью инновационные прорывы. При этом приобретаются доли акций предприятий - дилеров автомобилей и комплектующих, занимающихся сбытом и продвижением продукции на зарубежные рынки, гарантийным и послепродажным обслуживанием, а также организуются сборочные производства и СП. Например, совместное предприятие ЗАО «МАЗ-MAN» по итогам работы за 7 месяцев 2003 г. реализовало 85 грузовиков, абсолютное большинство которых соответствует нормам EURO-3. В начале августа в Германии было заказано еще 100 двигателей и кабин [2].

Однако в силу специфики белорусской деловой культуры, отсутствия подготовленных альянсовых менеджеров не всегда удается сформировать эффективный альянс. В резуль-

тате национальные производители в ряде случаев утрачивают имеющиеся возможности для налаживания межфирменных связей и развития международного сотрудничества в глобальной экономике, а созданные ими альянсы терпят неудачу. В качестве примера можно привести международный стратегический альянс, созданный на базе Гомельского пивоваренного завода в форме совместного белорусско-чешское предприятия ООО «Арагаст - Чешское пиво». Оснащенное устаревшим оборудованием, оно не смогло выстоять в условиях конкуренции на рынке пива, и государство, имеющее 48% его акций в лице Фонда «Гомельоблимушество», приняло решение о продаже по конкурсу своей доли в этом совместном предприятии [3].

В современных зарубежных исследованиях термин «стратегический альянс» используется для описания широкого круга кооперативных партнерств и совместных предприятий. При этом стратегический альянс имеет три отличительных признака:

- объединяются две или более организаций для выполнения ряда важных согласованных целей и образования альянса, которые остаются в последующем независимыми;
- партнеры делят выгоды от альянса, а также контролируют выполнение полученных заданий в течение его функционирования. Это наиболее характерная особенность альянсов, которая делает их очень сложными для управления;
- партнеры на постоянной основе вносят вклад в ключевые стратегические (являющиеся очень важными для них) сферы, например технологию или продукцию [4].

Объективной предпосылкой для создания международных альянсов и сетей, широкое распространение которых в последние два десятилетия превратило их в важный инструмент глобализации, является растущее стрем-

ление к достижению более высокой конкурентоспособности корпораций с помощью расширения сотрудничества.

Глобальная экономика нуждается в фирмах, которые стремятся конкурировать в международном масштабе, проявляют большее разнообразие и гибкость в своих операциях, используют передовые технологии для производства высококачественных, недорогих товаров. Они применяют методы работы ускоренного продвижения к рынку, многопозиционное местоположение и берут на вооружение синхронную работу по производству и доставке компонентов продукции по всему миру.

Удовлетворить все эти устремления возможно посредством создания не только альянсов, но и их сетей. В рамках таких бизнес-сетей крупная фирма, как правило, образует ряд альянсов с другими фирмами, передавая значительное количество операций своим сетевым партнерам, но сохраняя при этом стратегическое лидерство. Такая форма производственной кооперации доказала высокую эффективность в условиях развивающейся глобальной конкуренции в самых разнообразных отраслях.

Сети обычно сосредотачиваются на решении таких задач, как сокращение издержек и ориентация на обслуживание потребителя, что является важной предпосылкой для повышения конкурентоспособности компаний. В их центре находятся флагманские фирмы, которые вносят значительный вклад в процесс создания эффективно действующей сети. Это может быть обладание компетентностью в управлении сетью в целом либо создание и развитие основных технологий, эффективное налаживание отношений с государственными структурами и многое другое [5]. Примечательно, что средняя компания в группе 90 ведущих мультинациональных корпораций, созданных в США, Европе и Азии, в период между 1997 и 1999 гг. сформировала 117 стратегических альянсов, а IBM - более 500. И эти компании ожидали, что именно альянсы увеличат в среднем их общую рыночную стоимость с 16 до 25% в последующие пять лет [6].

Таким образом, вывод, сформулированный в конце 1995 г. крупной консалтинговой фирмой KPMG Consulting, о том, что «в ближайшие годы количество альянсов и сетей будет увеличиваться экспоненциально, а также ожидается, что гораздо в больших количествах, чем в прошлом, будут появляться вре-

менные альянсы и создаваться виртуальные организации», полностью подтвердился на практике [7].

Главной причиной расширения количества альянсов и группирования в сети является возможность реализации их способностей углублять и продвигать комплексную координацию бизнеса в дополнение к той, которую может выполнять сам рынок.

Что же делает создание альянсов и организацию сетей настолько популярными? Факт, что нынешние корпоративные партнеры меньше заинтересованы в краткосрочных предприятиях, чем в долгосрочных альянсах, где выгоды создаются в течение многих лет. При этом многие фирмы главное препятствие в достижении их бизнес-целей и эффективности видят в недостатке ресурсов. В частности, даже для самых больших корпораций лидерство в рыночных сегментах, в которых они традиционно доминировали, часто не может поддерживаться, потому что они испытывают дефицит необходимых технических и других возможностей для приспособления к быстро изменяющейся рыночной динамике. Когда проблема состоит в поиске и нахождении ресурсов для неотступного следования по определенным стратегическим направлениям, на помощь приглашается партнер или группа партнеров. Как правило, такие альянсы создаются, когда отдельная компания имеет интересное технологическое решение, но испытывает недостаток средств для того, чтобы использовать его в дальнейшем, или существует потребность в проникновении на рынки других стран. Так, стоимость разработки нового реактивного двигателя настолько велика, что авиакосмические компании просто обречены на сотрудничество. Для решения такой сложной задачи, например, американской фирмой Pratt&Whitney, английской Rolls-Royce, немецкой Motoren-und-Turbinen Union, итальянской Fiat и японской Aero Engines был создан международный стратегический альянс в форме консорциума [8].

Очевидно, что немногие корпорации имеют достаточное количество собственных ресурсов для достижения эффективного присутствия на всех желательных рынках и во всех областях применения продукции, особенно в отраслях промышленности, где введение новой продукции влечет за собой

огромные затраты денежных средств, требует концентрации усилий высококвалифицированных специалистов многих фирм. Здесь можно назвать фармацевтическую промышленность, автомобилестроение, информатику, аэрокосмическую отрасль, телекоммуникации, электронику, тяжелое машиностроение и химические отрасли.

Формирование стратегических альянсов в таких случаях означает, что стратегическая мощь часто базируется на ключевых возможностях фирм-партнеров (членов альянсов и сетей) для достижения общей цели. Информационные технологии увеличивают актуальность использования подобных совместных стратегий для уменьшения затрат и повышения результативности.

Альянсы между компаниями (находятся ли они в различных частях мира или представляют различные звенья цепочки снабжения) являются реальностью в сегодняшнем бизнесе. Все чаще многонациональные корпорации выбирают стратегическую альтернативу в виде межрегионального конкурентоспособного альянса как структуры, в которой две или больше сильных международных компании, часто из различных регионов, объединяют усилия, чтобы конкурировать в региональном или глобальном масштабе.

Партнеры в альянсе вносят разный вклад в общую копилку. Он может быть в форме выпуска дополнительной продукции, рыночного присутствия, предоставления распределительной сети, производственного оборудования, использования навыков специалистов и менеджеров, технологии. В некоторых случаях цель партнеров состоит в том, чтобы стать главными поставщиками в мире для целого рыночного сегмента.

Фирмы могут усилить взаимоотношения с потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, учеными и даже конкурентами, поскольку каждый из них играет большую роль в том, что отвечает стратегическим целям фирмы. Таким образом, стратегический альянс создается тогда, когда две или больше компаний объединяются и комбинируют свои усилия для развития конкурентоспособного преимущества, которое ни одна из них не могла бы реализовать в одиночку, а сети состоят из ряда альянсов, также нацеленных на достижение общей стратегической задачи.

Классическим примером успешного стратегического альянса является сотрудничество между британской фармацевтической компанией Glaxo и швейцарской фармацевтической компанией Hoffman-la Roche. Glaxo имела минимальную коммерческую силу в Соединенных Штатах, поэтому объединилась в команду с Hoffman-la Roch, в результате способность распределительной сети Glaxo там была увеличена больше чем в три раза.

Hitachi использовала стратегические альянсы для совершенствования механизма интеграции инноваций. Конкуренция побудила Hitachi иметь высокий удельный вес новой продукции, а стратегические альянсы стали катализаторами объединения различных компетенций для решения этой сложной задачи. В результате стратегические альянсы облегчили соединение инновационной компетентности и объединили ресурсы, способствовали быстрому развитию продукции, созреванию идеи ее быстрой коммерциализации, совместному развитию технологии и активизации комплексного проектирования [9].

В начале 90-х годов XX в. во всем мире насчитывалось, по крайней мере, 10 000 альянсов. Концепция стратегического альянса вдохновила многих производителей, надеющихся привлечь на свою сторону поставщиков и дистрибьюторов в партнерских усилиях по улучшению технологических процессов и производительности. Последнее десятилетие прошлого столетия продемонстрировало невиданный ранее рост численности альянсов. Количество вновь созданных стратегических альянсов увеличилось за период 1989-1999 гг. более чем в 6 раз. В 90-е годы большинство альянсов представляли собой международные партнерства, объединяющие фирмы различных национальных экономик. Международные стратегические альянсы составляли 61% от всех 69 000 альянсов за период между 1990 и 1999 гг. В среднем приблизительно два международных стратегических альянса приходится на каждое внутреннее партнерство [10].

Для таких небольших государств, как, например, Исландия, Бельгия, Люксембург и Австрия, международные альянсы были намного более многочисленными, чем альянсы между национальными фирмами. Международные альянсы составляли здесь более чем 90% от всех подобных сделок.

Около двух третей стратегических альянсов 90-х годов - альянсы США, половина из которых - с иностранными партнерами. За Соединенными Штатами следовали Япония, Великобритания, Канада и Германия.

Доля услуг в международных стратегических альянсах увеличилась с 30% в 1990 г. до почти 80% в 2000 г., в то же время доля производства снизилась с 55 до 18 % [11].

Альянсы, таким образом, активно используются для достижения конкурентных преимуществ и повышения эффективности. С их помощью можно:

- укрепиться на международном рынке;
- ускорить выход на определенный рынок;
- произвести перемены в отрасли;
- занять уникальное положение на рынке;
- расширить свою долю рынка;
- расширить круг клиентов;
- получить доступ к знаниям и опыту за рамками своей фирмы;
- увеличить объем продаж и рентабельность;
- снизить накладные расходы посредством распределения расходов или вынесения некоторых аспектов производства за пределы компании;
- расширить возможности в сфере НИОКР;
- укрепить репутацию в отрасли благодаря объединению;
- расширить ассортимент продукции;
- закрепить за собой передовые позиции на рынке;
- обеспечить маркетинг;
- завязать выгодные взаимоотношения «покупатель-поставщик»;
- создать сбытовые сети и усилить сбыт;
- производить продукцию экономически эффективно (с точки зрения затрат);
- обеспечить обслуживание клиентов.

Снижающаяся эффективность традиционно организованных фирм породила новое бизнес-уравнение. Вместо защиты накопления ресурсов и контроля это уравнение связало конкурентоспособный успех с лучшим, более качественным выполнением незначительного количества вещей с меньшими затратами и более продуктивно. Менеджеры, которые хотят, чтобы их компании были сильными конкурентами XXI в., стремятся:

- максимизировать возврат на все активы;
- искать возможности и ресурсы в глобальном масштабе;
- исполнять и развивать только те функции, для которых компания имеет экспертные навыки;
- привлекать внешние ресурсы в те действия, которые могут быть выполнены более быстро, более эффективно или с более низкими затратами, чем другие [12. С. 6].

В результате сотрудничество в бизнесе больше не ограничивается традиционными альянсами двух компаний типа совместных предприятий. Сегодня мы являемся свидетелями того, как компании объединяются в группы для достижения общей цели. Эта новая форма конкуренции распространяется через глобальные рынки, где одна группа компаний (сеть альянсов) противостоит другой группе. Эти сети, группы, виртуальные корпорации и тому подобные структуры состоят из компаний, имеющих большие, постоянно расширяющиеся взаимосвязи. При этом важно иметь в виду, что в рамках сети или группы компании могут быть связаны друг с другом через различные виды альянсов, начиная от формального акционерного совместного предприятия и заканчивая неформальным свободным сотрудничеством.

Например, такая группа альянсов была создана в Селиконовой Долине. Это компания «Mips Computer Systems». Mips создала и развила огромную сеть альянсов, чтобы продвинуть вперед свою новую микропроцессорную технологию. Альянсы Swissair с Delta Air Lines, Singapore Airlines и SAS стремились увеличивать трансатлантические заказы и европейско-азиатские рейсы и объединять закупки и обслуживание самолетов [13].

Фирмы, исповедующие аналогичные направления развития, часто достигают благоприятных результатов, организуясь в сети. Одна фирма в сети может исследовать и проектировать продукцию, в то время как другая проектирует и производит ее, а третья фирма может управлять распределением, сервисом и так далее. Таким образом, объединенная деятельность значительно повышает эффективность.

Используя структуру сети, фирма может работать в действующем бизнесе не только продуктивно, но и творчески, сосредотачива-

## Повышение конкурентоспособности компаний через создание альянсов и сетей

ясь на тех вещах, которые она делает лучше других, заключая договоры с фирмами ввиду остающихся у нее неиспользованных ресурсов. Альтернативно она может входить в новый бизнес с минимальным финансовым воздействием и в оптимальном размере, учитывая свои уникальные компетенции.

Создание сети все более и более становится одной из ключевых целей для бедных ресурсами маленьких предпринимательских компаний как в развитых, так и в развивающихся странах, стремящихся строить сеть для взаимобмена структурами с посторонними, часто большими компаниями.

Создание сети может также выступать в качестве переходной *стадии для оказания* помощи организациям стать более экономичными, более творческими и отзывчивыми, чтобы достойно встретить сегодняшний организационный вызов к изменениям. Организация сети является уникальной комбинацией стратегии, структуры и управления. В действительности, это путь, при помощи которого можно поддерживать связь и обеспечивать изучение свободных сегментов рынка и больших рынков для индивидуума и его компании [14].

Какие же основные факторы и условия стоят за этой тенденцией по организации сетей? Во-первых, это рост конкуренции и давления на повышение производительности, который может рассматриваться как важный фактор продвижения компании в сторону развития деловых отношений с равными партнерами за Границей.

Во-вторых, это все возрастающая сложность изделий и услуг и их проектирование, производство и поставка на рынок. Глобализация также становится очень важным фактором и условием для организации сети. Для малых, но более адаптивных компаний в условиях глобальной экономики растет не только число конкурентов, но и количество кандидатов на привлечение их внешних ресурсов через партнерские отношения. Глобальная экономика полна возможностей для организации сети.

В-третьих, это отмена государственного регулирования, высвобождение предпринимательского поведения и инициативы, которые, в свою очередь, поднимают уровень конкуренции и производительности. Часто отмена государственного регулирования создает новые кооперационные возможности, например, в

растущей приватизации и реструктурировании государственных компаний во многих странах.

Изменения в демографической структуре рабочей силы также заставляют компании отказываться от старых бизнес-моделей. В результате лучшего качества образования, социальной и медицинской защиты, более высокой зрелости рабочей силы повышаются затраты и уменьшаются гибкость и мобильность. Все больше компаний в развитом мире ищут новые человеческие ресурсы в мировом масштабе и развивают схемы доверия, которые генерируют большой доход от человеческого капитала.

*Важным условием для развития организации* сетей является прогресс в компьютерных технологиях и телекоммуникациях. Сетевая организация не может работать эффективно, если представители фирм не имеют возможности связаться быстро, точно и на больших расстояниях [12. С. 8-10].

Сетевые структуры создают возможности как для поддержания высокой производительности труда, так и для проявления необходимой гибкости.

Наиболее общая выгода от альянсов и сетей состоит в том, что они в большей степени выставляют компанию внешнему миру, благодаря чему компания может иметь механизм, с помощью которого она в состоянии довести вызов конкуренции до тех ее подразделений, которые в обычных условиях ограждаются от него.

Альянсы и сети могут приносить пользу партнерам на различных стадиях всей цепи бизнес-действий или даже на нескольких стадиях одновременно. Показательным примером является формирование партнерства Renault-Matra по производству микроавтобуса Espace. Renault извлек выгоду из таланта Matra по разработке концепций продукции, ее проектных способностей и производственной компетентности. В обмен Matra получила доступ к маркетингу, распределению и сервисным ресурсам Renault. Большинство альянсов базируется на аналогичном намерении обмениваться ресурсами и компетенциями между участвующими в них партнерами [15. С. 1].

Итак, главные преимущества альянсов и сетей можно сформулировать следующим образом:

- *лучший доступ к капиталу.* Наиболее крупные технологические достижения часто нуждаются в ресурсах для развития и коммерциализации, которые не под силу отдельной, даже большой компании. Ставя себя в один ряд с фирмами, которые располагают ресурсами, необходимыми для расширения, даже маленькие фирмы могут заработать капитал своими собственными силами в значительно большем объеме;

- *лучший доступ к новым технологиям и инновациям.* Альянсовые сети могут помочь соперничающим компаниям продвинуть их технологии и получить критическую массу, необходимую для того, чтобы убедить достаточное количество спонсоров присоединиться к их группе. Сети позволяют специалистам в любой области сотрудничать и эксплуатировать новые возможности намного быстрее, чем если бы каждый приобретал промышленно специфическую технологию самостоятельно. Стратегические альянсы облегчают быстрое горизонтальное перемещение инноваций и усиливают систему инноваций;

- *оказание содействия вхождению в новые рынки и виды бизнесы.* Альянсы и сети также помогают прорываться через барьеры на местных и иностранных рынках, поскольку политика, установленная местными и национальными правительствами, может препятствовать доступу на местный рынок прочим компаниям. Использование местной технической или дистрибутивной способности может быть единственным путем преодоления юридических ограничений;

- *разделение между собой рисков и совместная ответственность;*

- *источник для инноваций в управлении и обучении [15. С. 21].*

В перспективе глобально конкурентоспособные фирмы должны будут вступать в международные стратегические альянсы более настойчиво по следующим основным причинам:

- 1) необходимость учиться. Это означает приобретение знаний по более эффективному вхождению на иностранные рынки, развитию технологии и продукции, которые являются подходящими для этих рынков, и управлению своими операциями за границей;

- 2) использование преимущества, связанного со специализацией партнеров. Особенно это актуально для развития активности постав-

щика и дистрибьютора на иностранных рынках и для получения ресурсов и инфраструктуры, которых фирма не имеет на родине, но которые есть в принимающей стране;

- 3) усиление ресурсов путем полной интеграции деятельности фирмы с партнерами, которые могут обеспечивать отсутствующие элементы производства и распределения;

- 4) создание взаимосвязей, что означает развитие более близких взаимоотношений с поставщиками и потребителями;

- 5) «перепрыгивание» через существующие ограничения, приобретение совершенно новых деловых возможностей на иностранных рынках;

- 6) «блокировка» конкуренции путем формирования партнерства с самыми сильными фирмами на иностранных рынках [16].

Глобальная конкуренция в конце прошлого и нынешнем столетии вынуждает каждую фирму становиться членом альянсов и сетей. Наиболее успешные фирмы будут не только максимизировать использование своих активов, но и изучать то, как реализовывать и использовать эти активы в других фирмах.

В конечном счете, сети, основанные на цепочке создания стоимости, которые используют дешевый труд, будут приближаться к равновесию, из которого в дальнейшем будет трудно извлечь конкурентные преимущества. В будущем, по-видимому, лучшие перспективы у сетей, движимых инвестициями, основанных на интенсивных технологиях и требующих высшего уровня квалификации трудоемких процессов, сетей, которые могли бы саморазвиваться и самовосстанавливаться.

Глобальная тенденция дальнейшей либерализации международной торговли, более открытого инвестиционного климата также способствует росту международных стратегических альянсов и бизнес-сетей.

Таким образом, современная глобальная экономика демонстрирует убедительные примеры тесных взаимовыгодных партнерств, с помощью которых можно быстро и эффективно решать стоящие перед белорусскими предприятиями задачи. Особое место здесь занимают международные стратегические альянсы и их сети, которые дают возможность фирмам быстро приспосабливаться к технологическим изменениям, осуществлять инновационные прорывы на стыках отраслей, преодолевать

## Повышение конкурентоспособности компаний через создание альянсов и сетей

границы стран и экономических союзов, осваивать зарубежные рынки сбыта, разделяя с партнерами риски и выгоды.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Шимов В.И. Экономическое развитие Беларуси на рубеже веков: проблемы, итоги, перспективы. Мн.: БГЭУ, 2003. С. 9.

2. *Белорусский рынок*. 2003. № 33.

3. *Белорусский рынок*. 2003. № 37.

4. Robert J. Mockler. Multinational Strategic Alliances. 2000. John & Sons Ltd. P. 2.

5. D'Cruz J.R. Business networks for global competitiveness // *Business Quarterly* (University of Western Ontario, Canada). Summer, 1993. P. 93.

6. [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

7. Freer Erens, Richard Stoffelen, Frans van de Ven, Leo Wildeman. Alliances and networks: the next generation. KPMG. Nov., 1996. P. 5.

8. MD-90 Airliner Unveiled by McDonnell Douglas // *The Washington Post*. February, 14, 1993, A4.

9. Bowonder B., Miyake T. Globalization, alliances, diversification and innovation: A case study from Hitachi Ltd. // *Creativity and*

*Innovation Management* (Basil Blackwell Ltd., Oxford). P. 18.

10. Thomson Financial. New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances, OECD, 2001.

11. OECD. STI Scoreboard 2001. P. 108.

12. Snow Charles C, Miles Raymond E., Coleman Henry J. Jr. Managing 21st Century Network Organizations // *Organizational Dynamics* (American Management Association, New York). Winter, 1992.

13. Gomes-Casseres B. Group versus group: How alliance networks compete // *Harvard Business Review* (Harvard Business School Publishing Corporation, Boston). July-Aug., 1994. P. 62.

14. Zettane R. The big business of networking // *The Herald* (London), 1 Jan., 1995.

15. Bidault F., Cummings T. Perspectives for managers (IMD, Lausanne, Switzerland). No. 2. June, 1994.

16. Preece Stephen B. Incorporating international strategic alliances into overall firm strategy: A typology of six management objectives // *The International Executive* (John Wiley & Sons, New York), 1995. Vol. 37. No. 3. P. 261-277.