
С.В. ШАВРУК

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ: НОВЫЙ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД И ПРАКТИКА

Активное взаимодействие компаний разных стран в рамках международных стратегических альянсов повышает их конкурентоспособность, позволяет осваивать современные технологии, выходить на зарубежные рынки сбыта, разделять риски и совместно решать многие другие важные экономические задачи. Данная тенденция стимулирует проведение новых эмпирических и теоретических исследований этого феномена, а создаваемые экономистами теоретические модели стратегических альянсов помогают ответить на многие актуальные практические вопросы по налаживанию эффективных межфирменных отношений.

Для объяснения возникновения и деятельности стратегических альянсов исследователями был предложен ряд теорий и моделей, таких как экономика транзакционных издержек (Хенарт, Уильямсон), теория игр (Парч), модель стратегического поведения (Хэйдждорн, Портер), стратегическая модель принятия решения (Дас и Тенг, Тайлер и Стинсма), теория социального обмена (Аксельрод, Блау), теория силовой зависимости (Чишолм, Пфедфер и Салансис; Шмидт и Кочан; Ван дэ Вэн и Уокер) и др. Данные теории, особенно подход доминирующих транзакционных издержек, доказали свою важность и полезность в изучении феномена стратегических альянсов и широко применяются на практике.

Однако ученые постоянно ищут новые инструменты для исследования. Очень популярным в последние годы стал ресурсный подход в изучении стратегических альянсов. Это можно объяснить тем, что фирмы, особенно многоотраслевые, используют альянсы главным образом для получения доступа к ценным ресурсам других фирм. Поскольку стратегические альянсы по существу являются результатом интеграции ресурсов между фирмами, такой подход помогает лучше понять природу самих альянсов.

Базирующееся на ресурсах представление об альянсах возникло как альтернатива существовавшему ранее пониманию промышленных организаций и их конкурентных стратегий. В соответствии с ним фирма характеризуется широким набором имеющихся у нее ресурсов. При этом под ресурсами понимают “материальные и нематериальные активы, которые привязаны к фирме, но не на постоянной основе” [1, 172]. Примечательно, что основанный на ресурсах подход строится на анализе всего спектра ресурсов, которым обладают фирмы. Так как многие ресурсы специфичны, имеют ограниченную мобильность и способность к воспроизводству, в плане существующей у них ресурсной базы фирмы постоянно являются гетерогенными. Как следствие, имеющаяся неоднородность ресурсов фирм объективно становится существенной причиной создания стратегических альянсов, возможным источником получения конкурентного преимущества.

Основанный на ресурсах подход сосредоточивается на внутренних аспектах функционирования фирмы. В этом случае на параметры ее конкурентной стратегии в решающей степени влияет не определение конкурентной среды, а накопленные ресурсы. Поэтому она должна уделять гораздо больше внимания своим ресурсам, нежели конкурентной среде.

Ресурсный подход обеспечил последовательное развитие идеи о том, что “конкурентоспособная позиция фирмы определена связкой уникальных ресурсов и взаимоотношений” [2, 557] и, таким образом, обеспечивает равновесие в отношении стратегии моделей окружающей среды.

Основанное на ресурсах представление является частью развивающейся парадигмы в исследовании стратегии. Действительно, ученые все еще находятся на стадии осознания того, как на практике применять основанный на ресурсах подход. Некоторые из них, например, отмечают, что устойчивые различия в прибыльности фирм, которые не могут быть отнесены к промышленным различиям, лучше объясняются с точки зрения такого подхода [3, 179–191]. Другие расширили понимание диверсификационной стратегии, так как ресурсный подход твердо настаивает на стратегической связанности в пределах конгломерата [4, 33–48]. С точки зрения перспективы, основанной на ресурсах, была исследована также природа слияний и поглощений, глобальная стратегия, технологическая стратегия и стратегическое регулирование [5, 173–190; 6, 49–68; 7, 111–125; 8, 549–569].

Естественно, что, руководствуясь основанной на ресурсах перспективой, и теоретики, и практики рассматривают альянсы как “совместные отношения, управляемые логикой потребностей в стратегических ресурсах и возможностями социальных ресурсов” [9, 137]. Так, Ван дэ Вэн упоминал, что процесс построения межорганизационных взаимоотношений может быть изучен как поток ресурсов между организациями [10, 24–36]. Например, совместное предприятие создается, когда “две или более фирм объединяют часть своих ресурсов в пределах общей юридической организации” [11, 319]. Также было обнаружено, что по существу альянсы вероятнее всего создаются, когда обе фирмы находятся в уязвимом стратегическом положении, т.е. нуждаются в ресурсах, или когда они обладают ценными ресурсами для совместного использования [9, 136–150].

В результате многочисленных исследований роли ресурсов фирмы в стратегических альянсах, проведенных в 90-е гг. прошлого века американскими учеными, была сформулирована единая, основанная на ресурсах теория, синтезирующая различные данные по альянсам с точки зрения ресурсов.

В отличие от теории транзакционных издержек, которая уделяет особое внимание минимизации затрат, логическое обоснование, базирующееся на ресурсах, делает основное ударение на максимизации возможностей фирмы посредством объединения и дальнейшего совместного использования партнерами ценных ресурсов. В данном случае фирмы рассматриваются как бизнес единицы, пытающиеся найти оптимальную границу для ресурсов, в пределах которой ценность имеющихся у них ресурсов реализуется лучше, чем в каких-либо других комбинациях. И что очень важно, объединение ресурсов может быть осуществлено, невзирая на отраслевую принадлежность [12, 5]. Основанный на ресурсах подход констатирует, что ценные ресурсы фирмы являются обычно редкими, слабо имитируемыми и характеризуются нехваткой прямых заменителей [3, 179–191; 13, 99–120]. Итак, торговля ресурсами и их накопление становятся стратегической необходимостью. А в ситуациях, когда невозможен эффективный рыночный обмен ресурсами, для их получения широко используются стратегические альянсы.

Таким образом, основанный на ресурсах подход рассматривает альянсы в качестве стратегии, открывающей доступ к ресурсам других фирм с целью достижения конкурентных преимуществ.

Фирмы часто вступают в стратегические альянсы, чтобы увеличить, разделить или обменять ценные ресурсы с другими фирмами, когда эти ресурсы не могут быть эффективно получены через рыночные обмены или слияния/поглощения. Другими словами, стратегические альянсы формируются для создания наибольшей стоимости из имеющихся у фирмы ресурсов посредством их сочетания с ресурсами других фирм при условии, что эта комбинация ведет к оптимальным результатам. Например, многонациональные компании могут входить на иностранные рынки не только путем поглощения местной компании, но и посредством получения ресурсов местных партнеров, таких как местные заводы, знания и деловые связи, создавая международные совместные предприятия [14, 23–37; 15, 1478–1517]. В случае разработки нового продукта стратегические альянсы используются для объединения технологических ноу-хау, знаний и опыта различ-

ных фирм [7, 111–125; 16, 1–25]. Так как получить ресурсы другой фирмы можно и при помощи альянса, и при помощи слияния/поглощения, основанный на ресурсах подход предлагает два условия, при которых использование альянса предпочтительнее слияний и поглощений. Во-первых, стратегические альянсы являются более жизнеспособной альтернативой, чем слияния и поглощения, когда не все ресурсы, которыми располагает приобретаемая фирма, являются ценными для приобретающей стороны. Во-вторых, так как в слияния и поглощения обычно вовлекаются активы с определенной степенью специфичности, от некоторых из менее ценных или лишних ресурсов нелегко избавиться без убытков [17, 51–85]. Стратегические же альянсы позволяют партнерским фирмам получить доступ только к необходимым им активам и избежать нежелательных [12, 1–12].

Таким образом, значительным преимуществом стратегических альянсов перед слияниями и поглощениями является получение доступа только к необходимым для фирмы ресурсам. Более того, приобретение ресурсов других фирм часто обеспечивает надежное сохранение своих собственных ценных ресурсов. Например, иногда может присутствовать “излишек” исследовательского персонала без наличия достаточного количества объемов работы. Гораздо предпочтительнее увольнения разыскать проекты и переключить этот персонал на их выполнение в соединении с финансовыми и материальными ресурсами других фирм. В такой ситуации альянсы помогают фирме сохранить собственные стратегические ресурсы, которые в данный момент не в полной мере используются внутри. Существует также точка зрения, что для защиты от разрушения своих ноу-хау фирмам иногда необходимо вступать в альянсы, привлекая дополнительные возможности и продолжая использовать этот потенциал [18].

Возможное преимущество стратегических альянсов перед слияниями/поглощениями состоит и в том, что фирма только временно уступает свои ресурсы, которые остаются доступными для будущего внутреннего развертывания. Поэтому при выборе между альянсами и слияниями/поглощениями важно определиться, будет ли фирма отказываться от своих ресурсов навсегда (слияния/поглощения) или же только на определенный период (альянсы).

Стратегические альянсы должны создаваться только тогда, когда осознанная стоимость ресурсов, вложенных в альянс, будет выше их стоимости, полученной не только путем внутреннего использования, но и в случае отказа от них. Если же более высокая долгосрочная стоимость может быть создана или путем внутреннего развертывания, или путем продажи ресурсов, стратегические альянсы не должны использоваться вообще.

Основанный на ресурсах подход полагает, что многообразие ресурсов фирм по составу не является краткосрочным явлением, а, скорее всего, степень их неоднородности имеет тенденцию быть продолжительной [3, 179–191]. В связи с этим были сформулированы характеристики ресурсов, предохраняющие фирмы от движения в направлении их однородности. Среди них несовершенная мобильность, несовершенная имитируемость (способность к подражанию) и несовершенная заменяемость [3, 179–191; 13, 99–120; 19, 271–290; 20, 1504–1511]. Несовершенная мобильность объясняется трудностью, а также не всегда очевидными затратами по передаче определенных ресурсов от одной фирмы к другой. Рынки факторов производства часто неполные и несовершенные, так что многие ресурсы являются вообще неходовыми [20, 1504–1511]. Например, многие ресурсы, такие как индивидуальные специфические знания фирм, при их перемещении из существующего организационного контекста или от других ресурсов, которые использовались в сочетании с ними, теряют большую часть своей стоимости.

Несовершенная мобильность, несовершенная имитируемость и несовершенная заменяемость фирменных ресурсов не только нужны для поддержания разнородности ресурсов, но и служат орудием в формировании стратегических альянсов, так как необходимые ресурсы могут быть получены главным образом посредством альянсов. Чем ниже мобильность, имитируемость и заменяемость ресурсов, тем больше вероятность того, что другие фирмы будут заинтересованы в образовании

альянсов с ней. Например, малые предприятия в сфере биотехнологий часто вступают в альянсы с большими фармацевтическими компаниями для совместной деятельности в области исследований и разработок. Однако получение доступа только к финансовым ресурсам, которые весьма мобильны, не является основной причиной этого. Самое главное, что в дополнение к финансовым ресурсам большие фармацевтические компании также обладают нематериальными ресурсами, такими как маркетинг и ноу-хау, которые являются намного менее мобильными, имитируемыми и заменяемыми.

Как видно, чем в большей степени ресурсы фирмы характеризуются несовершенными мобильностью, имитируемостью и заменяемостью, тем более вероятно, что такая фирма войдет в стратегические альянсы.

Итак, можно сделать вывод, что научное и практическое значение основанного на ресурсах подхода для исследования стратегических альянсов очевидно и определяется следующими характеристиками. Во-первых, с его помощью исследуются причины вступления в стратегические альянсы с точки зрения ресурсов в противопоставлении с теорией транзакционных издержек. Во-вторых, определяются ресурсные параметры отдельных фирм, которые предшествуют созданию альянса. В-третьих, рассматриваются структурные предпочтения для создаваемых альянсов, обусловленные ресурсными типами фирм-партнеров. И, наконец, в-четвертых, разрабатывается типология ресурсов между партнерами и исследуется их влияние на деятельность альянсов.

В совокупности эти четыре аспекта вносят несомненный вклад во всестороннюю, интегрированную теорию стратегических альянсов. По сравнению с другими теориями, рассматривающими стратегические альянсы, базирующийся на ресурсах подход способствует более глубокому пониманию их сущности, а значит, способствует повышению эффективности управления ими. Как считают американские профессора Бургельман и Доз, многоотраслевым корпорациям необходимо развивать систему управления, которая включает поиск и создание новых бизнес-возможностей посредством комбинирования не только внутрикорпоративных, но и внешних ресурсов, с учетом перспектив и законных интересов других фирм [21, 28–38].

Опыт многих государств, в том числе и с переходной экономикой, подтверждает важную роль международных стратегических альянсов в решении наиболее сложных и актуальных задач по повышению конкурентоспособности не только отдельных предприятий, но и целых отраслей с помощью эффективного, взаимовыгодного сочетания ресурсов различных компаний. Поэтому необходимо позаботиться, чтобы руководители компаний поняли суть нового подхода, развивали личностные качества и навыки, необходимые для успешной реализации данной теории на практике.

Руководство компаний должно быть заинтересовано в зарождении корпоративной среды, которая развивала бы ресурсное обоснование создания стратегических альянсов как устойчивый поступательный процесс, а не как следствие случайных и единичных достижений отдельных увлеченных менеджеров. Это предполагает появления соответствующих организационных структур, систем контроля и мотивации труда.

Литература

1. *Wernerfelt, B.* A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. N 5.
2. *Rumelt, R.P.* Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: Englewood Cliffs, NJ, 1984.
3. *Peteraf, M.A.* The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view // *Strategic Management Journal*. 1993. N 14.
4. *Chatterjee, S., & Wernerfelt, B.* The link between resources and type of diversification: Theory and evidence // *Strategic Management Journal*. 1991. N 12.
5. *Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Ireland, R.D.* Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations // *Long Range Planning*. 1991. N 17.

-
6. *Collis, D.J.* A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry // *Strategic Management Journal*. 1991. N 12 (Summer Special Issue).
 7. *Leonard-Barton, D.* Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development // *Strategic Management Journal*. 1992. N 13 (Summer Special Issue).
 8. *Maijoor, S., & Van Witteloostuijn, A.* An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry // *Strategic Management Journal*. 1996. N 17.
 9. *Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B.* Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms // *Organization Science*. 1996. N 7.
 10. *Van de Ven, A.H.* On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations // *Academy of Management Review*. 1976. N 1.
 11. *Kogut, B.* Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives // *Strategic Management Journal*. 1988. N 9.
 12. *Hennart, J.-F., & Reddy, S.* The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States // *Strategic Management Journal*. 1997. N 18.
 13. *Barney, J.* Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. N 17.
 14. *Beamish, P.W.* Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance // *Management International Review*. 1987. N 27.
 15. *Yan, A., & Gray, B.* Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study // *Academy of Management Journal*. 1994. N 37.
 16. *Teece, D.J.* Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1992. N 18.
 17. *Ramanathan, K., Seth, A., & Thomas, H.* Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives // In P.W. Beamish & J.P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: Vol. 1. North American Perspectives*. San Francisco, CA, 1997.
 18. *Nelson, R., & Winter, S.* An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA, 1982.
 19. *Chi, T.* Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure // *Strategic Management Journal*. 1994. N 15.
 20. *Dierickx, I., & Cool, K.* Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // *Management Science*. 1989. N 35.
 21. *Bulgerman, R., Doz, Y.* The Power of Strategic Integration // *MIT Sloan Management Review*. V. 42. 2001. N. 3, Spring.