

*РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД КАК КРИТЕРИЙ
СТРУКТУРИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ*

Уровень конкурентоспособности фирмы не всегда напрямую связан с имеющимся у нее объемом и набором ресурсов. Практика показала, что трудности с ресурсами необязательно препятствуют достижению фирмой глобального лидерства, равно как и обильные ресурсы не гарантируют его закрепления. Вот почему высшее руководство фирм должно уделять больше внимания использованию, способам увеличения отдачи от размещения, повышению эффективности управления ресурсами, а не их распределению. Важнейшим инструментом роста результативности использования и управления ресурсами, как свидетельствует опыт многих известных в мире компаний, являются стратегические альянсы.

Стратегические альянсы могут принимать разнообразные формы, включая совместные предприятия, альянсы акционерного меньшинства, контракты на НИОКР, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместный маркетинг и продвижение продукции, расширение партнерства с поставщиками, дистрибьюторские и лицензионные соглашения и т.д. Систематизация альянсовых форм предполагает несколько типологий стратегических альянсов [1, 505–530; 2, 69–86; 3, 241–265; 4, 227–256].

Многие исследования в области выбора структуры альянса базируются на выделении акционерных альянсов и неакционерных альянсов [5, 85–112; 6, 503–519; 7, 299–315]. К акционерным альянсам относятся акционерные совместные предприятия и альянсы акционерного меньшинства, а к неакционерным — все другие совместные соглашения, которые не предполагают обмена акциями. Такие исследователи, как Дж. Киллинг, М. Ёшино и С. Ренген, разбили акционерные альянсы на 3 типа: нетрадиционные контракты (основанные не на акциях), альянсы акционерного меньшинства и совместные предприятия [8, 55–68; 9]. В свою очередь среди неакционерных альянсов Д. Моуери предложил рассматривать 2 их типа: односторонний (основанный на контракте), и двусторонний (основанный на контракте) [10, 77–91].

Т. Дас объединил вышеупомянутые подходы в единую классификацию структур альянса и принял следующую, состоящую из четырех частей типологию альянса: 1) совместные предприятия; 2) альянсы акционерного меньшинства; 3) двусторонние альянсы, основанные на контракте; 4) односторонние альянсы, основанные на контракте [11, 31–61].

Широко практикуемой формой стратегических альянсов является совместное предприятие. Оно может быть определено как участие двух или более компаний в одном предприятии, причем каждый из партнеров вкладывает в него свои ресурсы, владеет частью предприятия и подвергается общим рискам. Такое предприятие считается долгосрочным.

Достаточно широко применяется еще одна форма стратегических альянсов — альянсы акционерного меньшинства. Их создание связано с приобретением фирмой неконтрольных пакетов акций партнеров, после чего участники альянса взаимовыгодно используют ресурсы друг друга, но продолжают функционировать как полностью независимые хозяйственные единицы.

Альянсы называются двусторонними, основанными на контракте, когда партнеры поддерживают разработку прав собственности. Эти альянсы требуют от

Сергей Валентинович ШАВРУК, кандидат исторических наук, доцент, проректор по учебной работе БГЭУ.

партнеров вложения ресурсов и совместной работы на долговременной основе. Примерами двусторонних, основанных на контрактах альянсов являются совместные исследования и разработки, совместный маркетинг и создание благоприятных условий для продажи, совместное производство и расширение партнерства с поставщиками [10, 77–91]. Такие альянсы требуют не только вложения партнерами собственных ресурсов, но и постоянной совместной работы в условиях более тесной интеграции. По сравнению с односторонними двусторонние контракты обычно неполные и более открытые.

Односторонние альянсы, основанные на контракте, воплощают четко определенную передачу прав собственности, таких, например, как обмен “технологией за наличный расчет” в лицензионных соглашениях. Поэтому лицензионные и дистрибьюторские соглашения являются главными формами односторонних альянсов, основанных на контракте. Ключевым моментом здесь является то, что отдельные фирмы выполняют свои обязательства независимо от других. Такие контракты обычно предполагают, что партнеры будут действовать самостоятельно, без большой координации и сотрудничества. Таким образом, в односторонних, основанных на контрактах альянсах существует относительно низкий уровень интеграции [10, 77–91]. В определенной степени партнеры односторонних альянсов, основанных на контрактах, должны позволить отношениям по сотрудничеству раскрываться самим.

При ресурсном подходе к стратегическим альянсам акцент делается на то, что каждый партнер должен принести в альянс ценные ресурсы, поскольку в обстановке постоянно усиливающейся конкуренции полагаться исключительно на один вид ресурсов или только на собственные ресурсы недальновидно. Р. Рид и Р. Дефилиппи отметили, что одни лишь материальные активы не обеспечивают фирме создание достаточных конкурентных преимуществ [12, 88–102]. Поэтому многие фирмы стремятся обладать разнообразным набором ресурсов, способствующим достижению ими высокой рыночной жизнеспособности.

Типы ресурсов, которые фирмы могли бы потенциально вложить в совместный бизнес, составляют ключевое звено в прогнозировании структурных предпочтений партнеров в предполагаемом альянсе. Посредством последнего фирмы могут обеспечить себе не только использование или приобретение ценных ресурсов партнеров, но также и защиту собственных ключевых ресурсов в процессе создания и функционирования альянса.

Необходимо отметить, что на практике отдельная фирма может внести в альянс многочисленные типы ресурсов. Например, крупная многонациональная корпорация в состоянии одновременно обеспечить местных партнеров не только финансовыми, технологическими, но и управленческими ресурсами. Поэтому для топ-менеджеров важно определить, какие типы ресурсов должны быть переданы альянсу в приоритетном плане, т.е. какой тип ресурсов является для него главным. При этом основным критерием данного выбора является определение партнерами наиболее действенного сочетания ресурсов для достижения совместной стратегической цели. Таким образом, предполагаемые партнеры будут стремиться внести в альянс преимущественно основанные на собственности или на знаниях ресурсы*. И едва ли встретится случай, когда основанные на собственности и основанные на знаниях ресурсы будут одинаково значимыми.

Структурные предпочтения партнеров при выборе формы альянса можно ранжировать в рамках отмеченных ранее четырех основных категорий: акционерные совместные предприятия, альянсы акционерного меньшинства, двусторонние альянсы, основанные на контрактах, и односторонние альянсы, основанные на

*В зарубежных исследованиях выделяют “явные” (*explicit*) и “скрытые” (*tacit*) “неявные” знания. Под “явными” понимаются знания, которыми люди могут свободно обмениваться. “Явные” знания часто рассматриваются в качестве эквивалента информации. “Неявные” знания не могут быть четко выражены индивидуумом и поэтому не могут быть преобразованы в информацию. В то же время ценность “скрытых” знаний для организации тем выше, чем большее число людей сможет их воспринять.

контрактах. Главный вопрос заключается в возможной комбинации имеющихся у партнеров ресурсов.

Акционерные совместные предприятия создаются с целью существенно интегрировать усилия обособленных партнерских организаций и в их рамках обеспечить совместную работу партнеров. Одна из ключевых проблем стратегических альянсов состоит в том, что отдельные фирмы могут извлекать максимальную пользу для собственных специфических интересов в ущерб партнерам. Такое оппортунистическое поведение имеет тенденцию быть более жестким, когда в альянс вовлекаются “неосязаемые” знания и навыки, юридически не защищенные законами о собственности [13, 3–18]. Ряд исследователей выделяют определенное количество ресурсов, основанных на знаниях, которые особенно подвержены непреднамеренным передачам в рамках альянса. К ним относятся признанные технические и творческие таланты, навыки в области сотрудничества и координирования, управленческие и профессиональные ноу-хау [14, 131–148; 15, 135–144]. Когда партнеры работают в одной и той же организации долгое время, становится трудно удержать их от обмена конфиденциальными ноу-хау [16, 83–103]. В этой связи акционерные совместные предприятия обеспечивают большую открытость для партнеров в получении определенных “неосязаемых” знаний и других основанных на таких знаниях ресурсов. Некоторые специалисты отмечают, что партнеры часто используют альянсы для того, чтобы скрывать присвоение основанных на знаниях ресурсов [17, 177–202]. В свою очередь это может порождать противоречия между партнерами, разрешение которых следует искать уже в рамках действующего альянса.

Среди многочисленных форм альянсов наиболее эффективными для обмена “неосязаемыми” знаниями между партнерами являются акционерные совместные предприятия, так как они обладают значительной степенью открытости участников и содействуют процессам обучения [18, 319–332]. В то же время альянсовые формы в виде лицензионных соглашений дают намного меньше возможностей для обучения. Д. Моуери обнаружил, что акционерные совместные предприятия значительно облегчили межфирменный трансфер технологий. Это привело к большему технологическому сходству между партнерами [10, 77–91]. Дж. Хенарт и С. Редди подчеркнули, что “совместное предприятие в основном является средством для получения доступа к ресурсам, которые внедрены в других организациях” [19, 11]. Поскольку акционерные совместные предприятия предоставляют фирме наилучшие возможности присвоения основанных на знаниях ресурсов, они, с одной стороны, являются предпочтительными для фирм, у контрагентов которых главным ресурсом являются знания. С другой стороны, преимущество совместного предприятия для определенной фирмы будет ограниченным, если ее партнеры внесут главным образом ресурсы, основанные на собственности.

Фирмы, обычно стремящиеся приобрести ноу-хау своих партнеров, очень настороженно относятся к потере собственных основанных на знаниях ресурсов в условиях высоко интегрированной деятельности совместного предприятия. Поэтому они предпочитают акционерные совместные предприятия только в том случае, если основанные на знаниях ресурсы не являются их основным типом ресурсов в рамках альянса. Другими словами, если фирмы вносят главным образом основанные на собственности ресурсы, они предпочитают форму совместного предприятия. Во многом это объясняется тем, что основанные на собственности ресурсы защищаются правами собственности, которые сводят к минимуму вероятность их непреднамеренной передачи.

С. Толмен и О. Шенкер сфокусировали внимание на технологических ресурсах и разграничили в них определенную технологию и скрытые организационные знания. Очевидно, что технология аналогична ресурсам, основанным на собственности, а скрытые организационные знания близки к ресурсам, основанным на знаниях. Они обнаружили также, что использование конкретной технологии приводило к созданию альянсов, основанных на контрактах, в то время как акцио-

нерные совместные предприятия использовались для передачи скрытых знаний [7, 299–315].

Таким образом, фирма-партнер предпочтет создание совместного предприятия, если в предполагаемом альянсе ее ресурсы будут основаны на собственности, а ключевые ресурсы ее партнера основаны на знаниях. Такая модель поведения характерна для малых высокотехнологичных фирм и крупных ТНК при формировании стратегических альянсов в форме совместного предприятия, когда первые обладают основанными на знаниях ресурсами, но не могут их широко использовать.

В альянсах акционерного меньшинства один или более партнеров имеют акционерную долю в других фирмах. Т. Дас и Б. Тенг отметили, что разделение собственности помогает контролировать оппортунистическое поведение [20, 827–843]. Поскольку акционерные соглашения сложнее реализовать на практике, а также и выйти из них, они, как правило, используются на более длительном временном отрезке, по сравнению с альянсами без акционерных инвестиций. Долгий срок стимулирует партнеров альянса на честные действия и сдерживание оппортунистического поведения.

Практика показывает, что фирмы, которые надеются на относительно длительные взаимоотношения, с большей осторожностью воспринимают преимущества партнеров. В случае же обнаружения чрезмерного присвоения основанных на знаниях ресурсов одним из партнеров, его акционерная доля может быть удержана как залог [21; 22, 265–291; 23, 168–185]. Очевидно, что акционерные инвестиции обеспечивают некоторую защиту от непреднамеренной передачи “неосязаемых” знаний партнеров.

Фирмы предпочитают также альянсы акционерного меньшинства, когда они смогут внести в альянс главным образом ресурсы, основанные на знаниях, а их партнеры будут иметь ресурсы, базирующиеся на собственности. В данной ситуации приемлемы и акционерные совместные предприятия. Менее привлекательны в таких случаях альянсы, основанные на контрактах, так как они не дают достаточных гарантий защиты от оппортунистического поведения по отношению к ресурсам, основанным на знаниях.

Рассмотрим возможные варианты применения двусторонних альянсов, основанных на контрактах. Поскольку акционерные совместные предприятия облегчают процесс передачи основанных на знаниях ресурсов, они могут быть невыгодны, если оба партнера имеют в альянсе именно такие ресурсы. В данном случае акционерные совместные предприятия могут оказаться слишком рискованным выбором. Во-первых, фирма будет обеспокоена тем, что ее собственные “скрытые” знания могут быть в значительной степени присвоены фирмой-партнером. Закрытость и сложность основанных на знаниях ресурсов, которые являются барьерами для имитируемости, больше не могут эффективно защищать партнеров от тайного захвата этих ресурсов. Поэтому акционерные совместные предприятия могут заплатить слишком дорого за знание ноу-хау других фирм. Во-вторых, когда оба партнера имеют для альянса прежде всего основанные на знаниях ресурсы, они будут готовы смотреть на альянс как на погоню за знаниями, будь это совместное предприятие или нет [16, 83–103]. Вероятно и то, что партнеры поверят в свою способность быть лидером в этой гонке за знаниями. Достаточно правомерным представляется утверждение о том, что если приобретение знаний будет завершено, то скорее всего и альянсы прекратят свою деятельность [24, 177–202]. Следовательно, основанные на контрактах альянсы, которые значительно легче распустить, будут более предпочтительны перед акционерными совместными предприятиями и альянсами акционерного меньшинства для партнеров, обладающих основанными на знаниях ресурсами.

Между двумя типами альянсов, основанных на контрактах, лучшим выбором для партнеров являются двусторонние, если их основная миссия — приобретение знаний. Итак, фирмы-партнеры предпочитают двусторонний, основанный на контракте альянс, если их ресурсы в потенциальном альянсе главным образом

основаны на знаниях. У альянсов по совместному производству, совместным исследованиям и разработкам, совместному маркетингу и продвижению товаров на рынки существует намного больше возможностей для приобретения знаний, чем у односторонних, основанных на контрактах альянсов.

Односторонние альянсы, основанные на контрактах, включают в себя лицензирование, заключение контрактов с субподрядчиками, дистрибьюторские соглашения и т.д. Их отличительной чертой является сравнительно легкое соглашение партнеров. В таких альянсах, как лицензионные соглашения, передача скрытых знаний будет затруднена, “так как сами передаваемые знания внедрены организационно” [18, 323]. Если целью вступления в альянс является тайное приобретение основанных на знаниях ресурсов, односторонние альянсы, основанные на контрактах, неприемлемы.

Достаточно обоснованным представляется и то, что односторонний альянс, основанный на контрактах, будет предпочтительнее тогда, когда оба партнера намереваются внести в него прежде всего основанные на собственности ресурсы (капитал, инфраструктуру, дистрибьюторские каналы, патенты, авторские права и т.д.), т.е. в данном случае альянс по существу явится формой обмена правами собственности. Например, деньги взамен за патент. Такая форма альянса, менее связанная с какими-либо обязательствами сторон, имеет возможность функционировать более эффективно.

Как видно, односторонние альянсы, основанные на контракте, обеспечат необходимую четкость в случае обмена правами собственности партнеров. Например, если для дистрибьюторских каналов необходимо финансирование, будет достаточно дистрибьюторского соглашения. Это подтверждается и тем, что основанные на контрактах альянсы предпочтительнее, если их целью является передача явно заданных знаний, одним из видов которых являются основанные на собственности знания [7, 299–315]. Фирмы-партнеры предпочтут односторонний, основанный на контракте альянс, если главные ресурсы обеих партнерских фирм, предназначенные для внесения в предполагаемый альянс, базируются на собственности.

Таким образом, при определении типа предполагаемого стратегического альянса топ-менеджеры должны учитывать виды ресурсов, которые партнерские фирмы вносят в него. Эта работа проводится на подготовительном этапе формирования альянса и имеет первостепенное значение для его будущего, так как без правильного выбора формы альянса невозможно достигнуть общей для всех партнеров стратегической цели.

Литература

1. *Dussauge, P., & Garrette, B.* Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry // *Journal of International Business Studies*. 1995. N 26.
2. *Lorange, P., & Roos, J.* Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams // *Management International Review*. 1990. N 30 (Special issue).
3. *Oliver, C.* Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions // *Academy of Management Review*. 1990. N 15.
4. *Pisano, G.P., & Teece, D.J.* Collaborative arrangements and global technology strategy: Some evidence from the telecommunications equipment industry // *Research on Technological Innovation, Management and Policy*. 1989. N 4.
5. *Gulati, R.* Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances // *Academy of Management Journal*. 1995. N 38.
6. *Osborn, R.N., & Baughn, C.C.* Forms of inter-organizational governance for multinational alliances // *Academy of Management Journal*. 1990. N 33.
7. *Tallman, S.B., & Shenkar, O.* International cooperative venture strategies: Outward investment and small firms from NICs // *Management International Review*. 1990. N 30.
8. *Killing, J.P.* Understanding alliances: The role of task and organizational complexity // In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA, 1988.
9. *Yoshino, M.Y., & Rangan, U.S.* *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston, MA, 1995.
10. *Mowery, D.C., Oxley, J.E., & Silverman, B.S.* Strategic alliances and interfirm knowledge transfer // *Strategic Management Journal*. 1996. N 17 (Winter Special Issue).
11. *Das, T.K.* A Resource-Based Theory of Strategic Alliances // *Journal of Management*. 2000. N 26 (1).

-
12. *Reed, R., & DeFillippi, R.J.* Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1990. N 15.
 13. *Слесарев Е.С.* Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // *Менеджмент в России и за рубежом*. 1999. № 4.
 14. *Black, J.A., & Boal, K.B.* Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage // *Strategic Management Journal*. 1994. N 15 (Summer Special Issue).
 15. *Hall, R.* The strategic analysis of intangible resources // *Strategic Management Journal*. 1992. N 13.
 16. *Hamel, G.* Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances // *Strategic Management Journal*. 1991. N 12 (Summer Special Issue).
 17. *Inkpen, A.C., & Beamish, P.W.* Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures // *Academy of Management Review*. 1997. N 22.
 18. *Kogut, B.* Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives // *Strategic Management Journal*. 1988. N 9.
 19. *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.
 20. *Das, T.K., & Teng, B.* Risk types and inter-firm alliance structures // *Journal of Management Studies*. 1996. 33.
 21. *Axelrod, R.* The evolution of cooperation. New York, 1984.
 22. *Heide, J.B., & Miner, A.S.* The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation // *Academy of Management Journal*. 1992. N 35.
 23. *Joskow, P.L.* Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets // *American Economic Review*. 1987. N 77.
 24. *Inkpen, A.C., & Beamish, P.W.* Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures // *Academy of Management Review*. 1997. N 22.