

Результаты исследований конкурентных преимуществ, созданных в составе старатегических альянсов



Фаниль Файзрахманов,
старший преподаватель кафедры «Экономика и управление инновационными проектами в промышленности» факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства Белорусского национального технического университета, PhD in Economics

Резюме. По итогам изучения публикаций преимущественно зарубежных исследователей о деятельности различного рода объединений компаний показано постепенное изменение их отношения к стратегическим альянсам как одному из инструментов изменения характера позиции компании в отраслевом и рыночном соперничестве. Представлены основные доводы как тех, кто продолжает отстаивать тезис о том, что в рамках альянса компания не всегда оказывается способной усилить свои рыночные позиции, так и тех, кто пришел к заключению, что участие в межфирменных коалициях стало жизненно важной стратегией в соперничестве, прежде всего в зарождающихся и новых отраслях, позволяющей на основе выявления тенденций их развития опережать конкурентов в создании стратегических преимуществ.

Ключевые слова: стратегический альянс, стратегическое преимущество, стратегическая позиция, отраслевое и рыночное соперничество, метарынок, брэнд-компания, сообщество добавленной стоимости, ключевые компетенции, интеллектуальный капитал.

Последние два десятилетия прошлого века стали тем периодом, когда компаниями наряду с механизмами слияний и поглощений начал активно использоваться такой относительно новый инструмент получения доступа к необходимым экономическим ресурсам смежников и даже конкурентов как стратегический альянс.

Например, только в 1987–1988 гг. по всему миру было создано более 20 тыс. коалиций [13]. В США количество образованных национальными корпорациями союзов с 1987 по 1999 г. ежегодно увеличивалось примерно на 25% [13], а число международных альянсов возросло с примерно 830 в 1989 г. до 4520 в 1999 г. [19]. И хотя, по оценкам К. Кулса и А. Руса, с начала прошлого десятилетия темпы создания межфирменных партнерств, как, впрочем, и заключения сделок слияний и поглощений, замедлились, они по-прежнему остаются одной из важнейших составляющих корпоративных конкурентных стратегий в динамично развивающихся отраслях, либо в условиях роста неопределенности внешней среды [12].

Распространение межфирменных союзов, а впоследствии и масштабов их деятельности практически немедленно привлекло внимание как специалистов в области стратегического

управления, так и исследователей организационных структур современной компании. Многие из них соглашались с тем, что участие в коалиции позволяет фирме воспользоваться возможностями производственной кооперации, сохранить загруженными свои мощности, реализовать стратегию роста предприятия за счет выхода на новые рынки, получить доступ

к ноу-хау своих партнеров и их опыту работы, уменьшить финансовые риски и разделить затраты, связанные с НИОКР, а также повысить их скорость и эффективность. Однако некоторые исследователи расходятся в своих оценках относительно того, можно ли считать стратегический альянс инструментом создания, удержания и развития в отраслевом и рыночном соперничестве позиции, основой которой является конкурентное преимущество.

Среди тех, кто изначально скептически относился к возможностям коалиций в этой сфере, самая заметная фигура – М. Портер, автор не только широко известных книг, посвященных содержанию современной рыночной и отраслевой конкуренции, но и написанной совместно с М.Б. Фуллером работы «Coalitions and Global Strategy» (1985), непосредственно посвященной стратегическим союзам. Согласно М. Портеру, фирмы, участвующие в коалиции, обычно обладают скоординирован-

ными цепочками создания стоимости, однако эти цепочки, принадлежащие отдельным компаниям, могут частично пересекаться между собой или перекрываться, что значительно увеличивает эффективность каждой из них [4].

Соглашаясь с тем, что стратегические альянсы являются важным средством проведения глобальных стратегий [6], предоставляющих прекрасную возможность расширить сферу деятельности для фирмы, не укрупняя ее саму, сократить издержки на осуществление отдельных видов работ без необходимости завоевывать новые сегменты, смежные отрасли и географические регионы, используя вертикальные связи [4], М. Портер тем не менее утверждает, что они, усиливая конкурентное преимущество, редко бывают средством его создания [6]. Коалиции, по его мнению, – временная мера и результат неуверенности компаний в своих силах, чаще всего встречаются у фирм «второго эшелона», старающихся догнать своих лидеров [6]. Альянс может применяться с целью обеспечения успеха при атаке доминирующей компании, которая, образовав союз или вступив в него, получает необходимые ресурсы, технологии, доступ к рынкам или восполняет отсутствие других нужных сильных сторон [4]. Таким образом, М. Портер, начав изучение коалиций, пришел к выводу, что они чаще всего выступают как средство усиления конкурентных преимуществ, полученных ранее объединившимися предприятиями, в результате возникновения новых стратегически важных отличий в их цепочках создания стоимостей.

Хорошая иллюстрация к утверждениям М. Портера – союз, образованный в 1980-е гг. корпорациями IBM, Intel и Microsoft, ведущими в то время игроками на рынке персональных компьютеров. В первые годы сотрудничества ключевые позиции в коалиции занимала IBM в силу обладания более известным брендом, облегчавшим продажу совместной продукции, оснащенной операционной системой «O/S2». Однако в начале 1990-х гг. стала лидировать Microsoft, создавшая операционную систему «Windows», более конкурентоспособную, чем «O/S2».

Рассматривая в своей работе «Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия

как способ обеспечения конкурентного преимущества» (1985) компании, работающие на мировых рынках на базе сетевых структур, М. Портер отмечает, что альянс представляет собой средство создания фирмой сетей распределенных видов деятельности, способное помочь эффективнее выполнить их не на «родной» базе, а за ее пределами. В том случае, когда компания понимает, как ей следует конфигурировать свою глобальную сеть в бизнесе, союзы с предприятиями из других мест могут стать способом более эффективного или более оперативного достижения желательной конфигурации видов деятельности компании. Однако при этом может размываться ее четкое позиционирование, осложняться координация и замедляться введение инноваций [5]. По мнению М. Портера, наилучшие союзы избирательны, то есть фокусируются на конкретных видах деятельности с целью получения определенной конкурентной выгоды. Широкие же союзы, охватывающие многие виды деятельности и рынки, как правило, затрудняют свое развитие, препятствуют возникновению потребности в формировании собственного бренда и разработке собственных продуктов или резко ослабляют такую потребность [5]. Наилучшими союзами являются промежуточные временные формирования, помогающие фирме накопить силы и получить необходимое образование (то есть опыт работы на рынке) (примечание наше. – Ф.Ф.) [5]. В качестве примера он приводит компанию Novo Nordisk, которая для выхода на необходимые ей иностранные рынки создала множество совместных предприятий [5].

Однако, по его же мнению, внешние сцепления, например цепочки ценности фирмы и какого-то ее поставщика, – источник прекрасных возможностей получения конкурентных преимуществ для них обоих [4].

К скептикам можно отнести и американцев Р.Дж. Аренда и Р. Амита, исследовавших влияние альянсов на эффективность деятельности фирм, занятых в производстве компьютеров, в течение 1989–1993 гг. [9]. Итоги выполненного анализа позволили им сделать вывод о том, что участие в коалиции сказывается на рыночном положении компании. Но если увеличение размера фирмы, не состоящей в альянсе, может привести к повышению рента-

бельности ее активов и одновременно – к уменьшению рыночной стоимости, то для вступивших в альянс эффект будет обратным [9]. Для крупных игроков риск снижения рентабельности активов меньше, чем для более мелких партнеров [9].

В качестве примера того, что альянс не всегда гарантирует сильную стратегическую позицию в конкуренции и даже может подвести одного из участников к банкротству, Р. Дж. Аренд и Р. Амита приводят созданную в октябре 2000 г. коалицию между компаниями Microsoft и Sendo [21]. В соответствии с заключенным соглашением Microsoft обязалась произвести в мае 2001 г. инвестиции в дальнейшую разработку смартфона «Z100» корпорации Sendo. В ответ последняя ввела в состав своего совета директоров главу подразделения Microsoft по развитию и стратегии. В течение нескольких месяцев после заключения соглашения темп разработки «Z100» резко замедлился, а руководство Sendo вынуждено было заявить, что секретный план Microsoft заключался в ограблении меньшей по размерам компании, завладении принадлежащей ей информацией, техническим опытом, знаниями о рынке, существующих и потенциальных покупателей с целью получения прямого доступа к растущему рынку средств связи следующего поколения, доведения до банкротства и окончательного устранения конкурента [21]. В октябре 2002 г. Microsoft для производства устройства аналогичного «Z100» объединила усилия с британской корпорацией High Tech Computer, а Sendo присоединилась к Symbian – консорциуму, созданному ведущими игроками отрасли Nokia, Motorola, Ericsson, Sony Ericsson, Samsung, Matsushita, Panasonic, Psion и Siemens [21].

Не в пользу межфирменных союзов говорит и тот факт, что немалая их часть распадается, так и не решив поставленных задач. Еще в конце XX в., по оценкам Ч. Калмбаха и Ч. Русселя, вероятность того, что участие в альянсе изначально окажется неуспешным, составляла около 30%, а вероятность того, что будут достигнуты только первоначальные цели, – 39% [16].

Одной из причин распада альянса являются риски и проблемы, возникающие после его образования, среди которых Д. Элмути и Ю. Касауала особо выделяют следующие [13]:

- несовместимость культур (языковые барьеры, различия в представлениях о личности, в ведении бизнеса, национальный шовинизм) и целевых установок руководства компаний;

- недостаток доверия, перекладывание вины за неудачи на партнеров, ведущие к появлению напряжения в отношениях между союзниками и к краху альянса;

- неточно или неверно сформулированные цели и задачи вследствие того, что партнеры привлекаются для решения внутренних проблем компаний, образовавших союз;

- нескоординированность действий руководства фирм, входящих в коалицию, особенно если они остаются на рынке соперниками;

- различия в отношении опыта осуществления отдельных операций (например, в товарораспределении), которые могут привести к усилению рыночных позиций одного из партнеров;

- ухудшение взаимоотношений между союзниками, поскольку каждый из них стремится достичь прежде всего своих целей, а партнеров по-прежнему считает конкурентами;

- риски, связанные с событиями, происходящими во внешней среде (изменение государственной политики, войны, замедление экономического роста, ужесточение конкуренции и колебания спроса), а также с внутренними факторами, например с недостатком компетенций в критически важных сферах;

- вероятность появления в будущем не только локального, но и глобального конкурента. Один из партнеров может использовать альянс для оценки рынка и подготовки создания на нем собственного дочернего предприятия;

- другие проблемы: полная потеря доверия между союзниками, изменение стратегии, смена ведущих игроков на рынке, невозможность интеграции в силу системных причин.

Однако к настоящему времени достаточно большое число исследователей заявляет об огромном потенциале стратегических альянсов [13]. Они обращают внимание на возможность взаимообучения союзников, получения ими необходимого опыта, прежде всего в сфере технологий и маркетинга [1, 2, 7, 17], повышении эффективности операций и конкурентоспособности организации [13].

Все чаще при рассмотрении преимуществ указывается возможность более быстрого получения участниками объединения знаний и навыков работы на новых рынках с целью занятия и удержания намеченных позиций [10, 11, 13, 14, 17, 18, 22]. По мнению испанских исследователей Ц. Камисина, М. Борона и А. Вилар, существует прямая положительная зависимость между участием фирмы в альянсе и ее способностью к инновациям [11]. Однако сам эффект от их использования, рост способностей к дальнейшему созданию коррелирует с потенциалом каждой отдельной фирмы генерировать нововведения в его составе [11]. Ученые считают, что стратегический альянс является наилучшим механизмом создания новых знаний для современных компаний, вынужденных работать в условиях динамично развивающейся внешней среды [10].

Т.Л. Уилен и Д.Дж. Хангэр в статье «Strategic Management and Business Policy» (2000) отметили, что компании объединяются не только для получения необходимых технологий и доступа на отдельные рынки, уменьшения финансовых и политических рисков, но и для укрепления конкурентного преимущества [13]. Такого же мнения придерживается и литовская исследовательница М. Исорайте в своей работе «Importance of Strategic Alliances in Company's Activity» (2009) [15].

Американские ученые С.Л. Массусэми и М.А. Уайт в статье «Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View» (2005) указали, что стратегические альянсы жизненно важны для многих корпораций, стремящихся стать конкурентоспособными в результате получения доступа к рынкам, достижения положительного эффекта от масштаба производства и формирования в процессе сотрудничества необходимых компетенций [18].

Х.К. Серна, рассмотревший изменения, произошедшие в содержании цепочки создания ценности (в соответствии с концепцией М. Портера) компаний, вошедших в коалицию Sky Team и WOW, пришел к выводу, что использование стратегического альянса как источника конкурентного преимущества в современном мире стало реальностью. Независимо от отраслевой принадлежности большин-

ство организаций рассматривают его как привлекательную возможность обеспечения роста, приобретения знаний, повышения эффективности и прибыльности [20].

Самыми известными исследователями, изучающими характер современного отраслевого и рыночного соперничества, являются американские ученые Г. Хамел и К. Прахалад, а также консультанты фирмы PricewaterhouseCoopers Г. Минс и Д. Шнайдер.

Первый «дуэт», характеризующий содержание современной конкуренции, выделил в ней три перекрывающих друг друга этапа [8]:

1. Конкуренция за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство (за предсказание будущего отрасли и новых возможностей). Последнее предполагает наличие у компании более глубокого, чем у соперников, понимания перспектив и тупиков развития отрасли, связанных с технологическими, демографическими, правовыми проблемами или вопросами, относящимися к образу жизни потребителей, которые можно использовать для преобразования отраслевых границ и создания нового конкурентного пространства.

2. Конкуренция за начертание так называемых «миграционных дорожек», борьба за управление развитием отрасли, соперничество за активное формирование будущей отраслевой структуры для собственной выгоды. На этом этапе ведется соревнование за накопление необходимых компетенций и преодоление технических преград, за проверку и испытание альтернативных концепций продукции и услуг, за привлечение партнеров, у которых имеются важные дополнительные ресурсы (курсив наш. – Ф.Ф.), за создание любой инфраструктуры доставки продукции, которая только может потребоваться, и за соглашение в области стандартов, когда это необходимо.

3. Конкуренция за положение на рынке и рыночную долю, когда соперничество перемещается в сферу борьбы за выживание на основе традиционных параметров – затрат на производство и сбыт продукции, ее цен и набора предоставляемых услуг.

Отдельно раскрывая содержание второго этапа, Г. Хамел и К. Прахалад отмечают: отраслевая конкуренция

предполагает борьбу за влияние на траекторию отраслевого развития, и целью любой фирмы, намеренной захватить значительную часть будущих прибылей, должно быть доведение этого влияния до предела [8]. Степень этого влияния и доля будущих прибылей определяются не только успехом в создании ключевых компетенций (уникального набора взаимосвязанных навыков и технологий), являющихся источником конкурентного преимущества, умением быстро накапливать знания о возникающем рынке и наличием всемирно известного товарного знака и сети сбыта (позволяющей опередить конкурентов при запуске новой продукции), но прежде всего способностью фирмы создавать коалиции и управлять ими, получать доступ и гармонизировать дополнительные ресурсы, имеющиеся у других компаний [8].

Г. Минс и Д. Шнайдер пришли к выводу, что одним из важнейших процессов, который делает конкурентоспособными бренд-компанию и ее СДС (сообщество добавленной стоимости), является образование альянсов. Причем не только бренд-компания стимулирует и контролирует эти процессы, но и сами СДС способны выбрать себе бренд-компанию в качестве

партнеров по альянсу [3]. При этом огромные преимущества окажутся в руках тех, кто будет действовать решительно в укреплении рыночных позиций, опираясь на стратегическое партнерство, объединение и совместные предприятия – все, что является «молекулярной биологией» СДС и метарынков [3]. Для бренд-компаний, связанной с метарынком, главное – создание альянсов и управление внешними структурами [3]. Стремительное формирование альянсов становится критическим фактором: компания, принимающая новую продукцию или услуги, должна быстро создавать альянсы для производства и предложения этой продукции или услуг на рынке [3]. То, что ни одна фирма не обладает всеми необходимыми ресурсами для реализации нового продукта или услуги, является, по мнению Г. Хамела и К.К. Прахалада, самой очевидной причиной создания коалиций [3].

Образование союза особенно важно в ситуации, связанной с выходом на только что зарождающиеся рынки, на которых компании пока не имеют никаких позиций. В этом случае будущая доля нового рынка определится в результате состязания за долю возможностей, к которым фирма получит

доступ в результате создания, накопления и использования соответствующих ключевых компетенций, представляющих собой интеллектуальный капитал в виде взаимосвязанных навыков и технологий, применяемых ею при выполнении своих основных функций: производство, маркетинг, финансы, НИОКР. Поэтому необходимо, чтобы руководство высшего звена рассматривало компанию не только как портфель видов бизнеса, но прежде всего как портфель компетенций [3]. Изменение со временем значения различных навыков или способностей приводит к перегруппировке сил в коалиции [3].

Таким образом, опираясь на изложенное, можно заключить, что в течение последних четырех десятилетий зарубежные исследователи постепенно склонились к тому, что участие в стратегическом альянсе может способствовать формированию конкурентного преимущества компании и усилению занимаемых ею позиций на рынке в отрасли. Для белорусских предприятий в текущем десятилетии они могут стать одним из эффективных инструментов создания принципиально новых производств, способных выпускать конкурентоспособную высокотехнологичную продукцию. ■

Онлайн-версия статьи: <http://innosfera.org/2014/01/alliances>

Литература

- Горид А.Л. Оценка динамики маркетингового потенциала компании с учетом стратегий интеграции с бизнес-партнерами: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.Л. Горид. ФГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». – СПб, 2006.
- Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Е.В. Королева. ГОУ ВПО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации». – М., 2010.
- Минс Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Минс, Д. Шнайдер. – М., 2001.
- Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М., 2005.
- Портер М. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества / М. Портер // Курс MBA по стратегическому менеджменту (ред. Л. Фазы, Р. Рэнделл). – М., 2002. С. 143–176.
- Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993.
- Сараханова Н.С. Формирование конкурентного преимущества организации через инновационное взаимодействие в стратегическом альянсе: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Н.С. Сараханова. ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский Государственный Университет экономики и финансов». – СПб, 2005.
- Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г.Хамел, К.К.Прахалад. – М., 2002.
- Arend R.J. Selection in Strategic Alliance Activity: Effects on Firm Performance in the Computing Industry / R.J. Arend, R. Amit // European Management Journal. Vol. 23. – 2005, №4. Электронный ресурс: http://www-management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/9_07/Arend%20Amit%20Self%20Selection.pdf.
- Camisyn C. New challenges in competitiveness: knowledge development and cooperation / C. Camisyn, M. Boronat, A. Vilar. Depósito Legal: V-1685-2009. – Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S.A., 2009. 22 p. Электронный ресурс: <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2009-04.pdf>.
- Camisyn C. Technical strategic alliances and performances: The mediating effect of knowledge-based competencies / C. Camisyn, M. Boronat, A. Vilar. Depósito Legal: V-4643-2007. – Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S.A., 2007. 23 p. Электронный ресурс: <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-11.pdf>.
- Cools K. The Role of Alliances in Corporate Strategy / K. Cools, A. Roos. – The Boston Consulting Group, 2005, November. 28 p.
- Elmuti, D. An overview of strategic alliances / D. Elmuti, Y. Kathawala // Management Decision. 2001. 39(3). P. 205–217. Электронный ресурс: <http://www.uk1.eiu.edu/~cfyak/Articles/An%20overview%20of%20strategic%20alliances.pdf>.
- Grant R.M. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances / R.M. Grant, C. Baden-Fuller // Journal of Management Studies. 2004. Vol. 41(1). P. 61–84. Электронный ресурс: http://www.baden-fuller.com/Resources/a%20knowledge%20accessing%20theory%20of%20strategic%20alliance_.pdf1.pdf.
- Iboraité M. Importance of Strategic Alliances in Company's Activity / M. Iboraité // Intellectual Economics. 2009. №1(5). P. 39–46. Электронный ресурс: <http://www3.mrunieul/~int.economics/Snr/Iboraité.pdf>.
- Kalmbach C. Dispelling the Myths of Alliances / C. Kalmbach, C. Roussel. Электронный ресурс: http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/DispellingAlliances.htm#top.
- Mowery D.C. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer / D.C. Mowery, J.E. Oxley, B.S. Silverman // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. P. 77–91. Электронный ресурс: http://esnie.u-paris10.fr/pdf/textes_2006/oxley_ref1.pdf.
- Muthusamy S.K. Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View / S.K. Muthusamy, M.A. White. – Organizations Studies. 2005. № 26(3). P. 415–441. Электронный ресурс: http://www.business.bgsu.edu/faculty_staff/senthil/Senthil-Learning%26knowledgeTransfer-05.pdf.
- Qiu L.D. Cross-Border Alliances and Foreign Market Entry / L.D. Qiu. – Hong Kong University of Science and Technology, 2006. Электронный ресурс: <http://www.econ.hit-u.ac.jp/~coe-res/fdi2006/papers/qiu.pdf>.
- Serna J.C. Analysis of Strategic Alliances as a Source of Competitive Advantage in the Airline Cargo Business – Evaluation of SkyTeam CargoTM and WOWTM Alliance. – The International Air Cargo Association, 2007. Электронный ресурс: <http://www.tiaca.org/images/tiaca/PDF/Analysis%20of%20Strategic%20Alliance%20as%20a%20Source%20of%20Competitive%20Ad.pdf>.
- Smith D.G. The Exit Structure of Strategic Alliances / D.G. Smith // University of Illinois Law Review. 2005. Vol. №1. P. 303–317. Электронный ресурс: http://www.law.uiuc.edu/lrev/publications/2000s/2005/2005_1/G.Smith.pdf.
- Sporleder T.L. Strategic alliances and networks in supply chain / T.L. Sporleder // Quantifying the agri-food supply chain / C.J.M. Ondersteijn, J.H.M. Wijnands, R.B.M. Huirne and O. van Kooten (eds.). Springer, 2006. P. 159–169. Электронный ресурс: http://library.wur.nl/frontis/quantifying_supply_chain/12_sporleder.pdf.