



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Файзрахманов, Ф.М. Определившиеся позиции и основные доводы относительно создания фирмами конкурентных преимуществ в составе стратегических коалиций (Ч. 1) / Ф.М. Файзрахманов // Экономика и управление. – 2013. – № 2 (34). – С. 91–93.

ОПРЕДЕЛИВШИЕСЯ ПОЗИЦИИ И ОСНОВНЫЕ ДОВОДЫ ОТНОСИТЕЛЬНО СОЗДАНИЯ ФИРМАМИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В СОСТАВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОАЛИЦИЙ (Ч. 1)

Ф.М. Файзрахманов^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегический альянс, стратегическое преимущество, стратегическая позиция, отраслевое и рыночное соперничество, мета-рынок, бренд-компания, сообщество добавленной стоимости, ключевые компетенции, интеллектуальный капитал

АННОТАЦИЯ

В статье по итогам изучения публикаций преимущественно зарубежных исследователей 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.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

14 марта 2013 г.

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.34/article.17.html>

DETERMINED POSITIONS AND KEY ARGUMENTS CONCERNING CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AS A PART OF STRATEGIC COALITIONS (PART 1)

F.M. Faizrakhmanov^a

KEYWORDS

Strategic alliance, strategic advantage, strategic position, industry and market competition, meta market, brand company, the value added community, core competencies, intellectual capital

ABSTRACT

By the results of the study of publications, mainly of foreign researchers in the field of various types of mergers, a gradual change of researcher's attitude towards strategic alliances as a tool changing company's position in the industry and market competition is shown. Main arguments not only of those who continue to stand up for the thesis that company within the alliance is not always able to strengthen its market position, but also those who came to the conclusion that participation in intercompany coalitions has become a vital competitiveness strategy, especially in emerging and new industries, allowing on the basis of identification of their development trends to create strategic advantages, are adduced.

RECEIVED

March 14, 2013

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.34/article.17.html>

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 [6, р. 205]. В США количество образованных национальными корпорациями союзов с 1987 г. по 1999 г. ежегодно увеличивалось примерно на 25 % [6], а количество созданных только международных альянсов возросло с примерно 830 в 1989 г. до 4520 в 1999 г. [8, р. 1]. И хотя, по оценкам К. Кулса и А. Руса,

^а *Файзрахманов Фаниль Мударисович, доктор философии в области экономики, доцент кафедры экономики и управления ЧУО «Институт парламентаризма и предпринимательства», действительный член Международной Академии науки и практики организации производства*
Faizrakhmanov F.M., PhD in Economic sciences, associate professor in the Department of Economics and Management at Institute of Parliamentarism and Entrepreneurship, full member of International Academy of Production Engineering Science and Practice

с начала прошлого десятилетия темпы создания межфирменных партнёрств, как, впрочем, и заключения сделок слияний и поглощений, заметно замедлились, они по-прежнему остаются одной из важнейших составляющих корпоративных конкурентных стратегий в динамично развивающихся отраслях, либо в условиях роста неопределённости внешней среды [5, р. 11–15].

Рост числа межфирменных союзов, а впоследствии и масштабов их деятельности практически немедленно привлёк внимание как специалистов в области стратегического управления, так и исследователей организационных структур современных компаний. Соглашаясь с тем, что участие в коалиции позволяет фирме воспользоваться возможностями производственной кооперации, сохранить загруженными свои мощности в условиях постоянно повышающегося минимального уровня, необходимого для достижения требуемого масштаба производства и уровня товарного разнообразия, реализовать стратегию роста компании за счёт выхода на новые рынки, получить доступ к ноу-хау своих партнёров и их опыту работы на целевых рынках, уменьшить финансовые риски и разделить затраты, связанные с НИОКР, а также повысить их скорость и эффективность, они расходятся в своих оценках относительно того, можно ли считать стратегический альянс инструментом создания, удержания и развития в отрасли и рыночном соперничестве позиции, основой которой является конкурентное преимущество.

Среди тех, кто изначально скептически отнёсся к возможностям коалиций в этой сфере, самой заметной фигурой является М. Портер, автор не только широко известных книг, посвящённых содержанию современной рыночной и отраслевой конкуренции, но и написанной совместно с М.Б. Фуллером работы «Coalitions and Global Strategy» (1985), непосредственно посвящённой стратегическим союзам. Согласно М. Портеру, фирмы, участвующие в коалиции, обычно обладают скоординированными цепочками создания стоимости, при этом цепочки создания ценности отдельных компаний-участников коалиции могут частично пересекаться или перекрываться, что может значительно увеличивать масштабы деятельности каждой компании [1, с. 70].

Соглашаясь с тем, что стратегические альянсы являются важным средством проведения глобальных стратегий [3, с. 86], предоставляют прекрасную возможность для фирмы расширить свою сферу деятельности, не расширяя её саму, что создание коалиций позволяет сократить издержки на осуществление отдельных видов деятельности без необходимости завоевывать новые сегменты своей отрасли, смежные отрасли и географические регионы, что с помощью коалиции можно добиться преимуществ в отношении издержек и дифференциации, используя вертикальные связи [1, с. 99]. М. Портер, тем не менее, утверждает, что они, являясь средством усиления конкурентного преимущества, редко являются средством его создания [3, с. 88]. Коалиции, по его мнению, представляют собой временную меру и являются результатом неуверенности компаний в своих силах и чаще всего встречаются у фирм «второго эшелона», старающихся догнать своих лидеров [3, с. 87]. Альянс может применяться с целью обеспечения успеха при атаке компании, лидирующей на рынке [1, с. 703]. Компания, создав или вступив в союз, получает необходимые ресурсы,

технологии, доступ к рынкам или восполняет отсутствие других нужных сильных сторон [1]. Таким образом, М. Портер, начав изучение коалиций, пришёл к выводу, что они чаще всего являются средством усиления конкурентных преимуществ, созданных ранее объединившимися компаниями в результате возникновения новых стратегически важных отличий в их цепочках создания стоимостей.

Хорошей иллюстрацией к утверждениям М. Портера является союз, созданный в 1980-е гг. корпорациями IBM, Intel и Microsoft, являвшимися в то время ведущими игроками на рынке персональных компьютеров. В первые годы сотрудничества ведущие позиции в коалиции занимала IBM в силу обладания более известным брендом, облегчавшим продажу совместной продукции, оснащённой операционной системой «O/S2». Однако в начале 1990-х гг. на первые позиции вышла поддерживавшая до этого «O/S2» Microsoft, создавшая операционную систему «Windows», ставшую прямым конкурентом «O/S2».

Рассматривая в своей работе «Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества» (1985) компании, ведущие деятельность на мировых рынках и создавшие для этого сетевые структуры, М. Портер отмечает, что альянс предвещает собой средство создания фирмой сетей распределённых видов деятельности (образующих цепочку создания ценности — прим. авт.), способное помочь эффективнее выполнить отдельные виды деятельности не на «родной» базе, а за её пределами [2, с. 167]. В том случае, когда компания понимает, как ей следует конфигурировать свою глобальную сеть в бизнесе, союзы с компаниями из других мест, по мнению М. Портера, могут стать способом более эффективного или более оперативного достижения желательной конфигурации видов деятельности компании [2]. Однако при этом союзы могут размывать чёткое позиционирование компании, влиять на её позицию на каждом рынке, осложнять координацию и замедлять введение инноваций [2]. По мнению М. Портера, наилучшие союзы избирательны, т.е. фокусируются на конкретных видах деятельности с целью получения определённой конкурентной выгоды. Широкие же союзы, охватывающие многие виды деятельности и рынки, как правило, затрудняют собственное развитие, препятствуют возникновению у компании потребности в формировании собственного бренда и разработке собственных продуктов или резко ослабляют такую потребность [2, с. 167–168]. Наилучшими союзами, по мнению М. Портера, являются промежуточные временные формирования, помогающие компании накопить собственные силы и получить необходимое образование (т.е. опыт работы на рынке — прим. авт.) [2, с. 168]. В качестве примера он приводит компанию Novo-Nordisk, которая, чтобы получить доступ на необходимые ей иностранные рынки, создала совместные предприятия с множеством других компаний [2, с. 167].

Однако, по его же мнению, внешние сцепления, например, цепочек ценности фирмы и какого-то её поставщика, являются источником прекрасных возможностей получения конкурентных преимуществ для обеих фирм [1, с. 90].

К скептикам можно отнести и американцев Р. Дж. Аренда и Р. Амита, исследовавших влияние альян-

сов на эффективность деятельности фирм, занятых в производстве компьютеров, в течение 1989—1993 гг. [4]. Итоги выполненного анализа создания альянсов в IT-индустрии в эти годы 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 увеличению рентабельности её активов и одновременно — к уменьшению её рыночной стоимости, то для компании, вступившей в альянс, эффект будет обратным [4, р. 378]. Для крупных фирм участие в альянсе ведет к уменьшению рентабельности активов в меньшей мере, чем это происходит с меньшими по размерам партнёрами [4].

В качестве примера того, что альянс не всегда служит средством создания сильной стратегической позиции в конкуренции и даже может подвести одного из партнёров к банкротству, Р. Дж. Арэнд и Р. Амит приводят созданный в октябре 2000 г. альянс между корпорациями Microsoft и Sendo [9, р. 308—310]. В соответствии с заключённым соглашением Microsoft обязалась произвести в мае 2001 г. инвестиции в дальнейшую разработку смартфона «Z100» корпорации Sendo. В ответ британская корпорация ввела в состав своего совета директоров главу подразделения американской корпорации по развитию и стратегии. В течение нескольких месяцев после заключения соглашения темп работ по разработке «Z100» резко замедлился, а руководство компании Sendo вынуждено было заявить, что секретный план Microsoft заключался в ограблении меньшей по размерам компании Sendo, завладении принадлежащей ей информацией, техническим опытом, знаниями о рынке, существующих и потенциальных покупателях с целью получения прямого доступа к растущему рынку средств связи следующего поколения, доведения до банкротства и окончательного устранения конкурента [9, р. 309]. 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 [9, р. 310].

С другой стороны, в пользу альянсов говорит тот факт, что немалая их часть распадается, так и не решив задач, сформулированных создателями. Ещё в конце XX в., по оценкам Ч. Калмбаха и Ч. Русселя, вероятность того, что участие в альянсе изначально окажется неудачным, составляла около 30 %, а вероятность того, что будут достигнуты только первоначальные цели, — 39 % [7].

Одной из причин распада альянса являются риски и проблемы, возникающие после его образования, среди которых Д. Элмути и Ю. Касауала особо выделяют следующие [6, р. 207—209]:

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

2) недостаток доверия, перекладывание вины за неудачи союза на партнёров, ведущие к появлению напряжения в отношениях между союзниками и к краху альянса;

3) недостаточно точно или неверно сформулированные цели и задачи альянса и его участников вследствие того, что партнёры привлекаются для решения внутренних проблем компаний, образовавших союз;

4) недостаточная координация действий руководства компаний, образовавших альянс, особенно если они остаются на рынке соперниками;

5) различия в отношении опыта осуществления отдельных операций (например, в товарораспределении), могущие привести к тому, что один из партнёров, в силу большего и лучшего опыта, может в большей степени усилить свои рыночные позиции, чем его союзники;

6) риск ухудшения взаимоотношений между союзниками, поскольку каждый из них стремится, прежде всего, достичь своих целей, а своих партнёров по-прежнему считает конкурентами;

7) риски, возникающие в течение деятельности альянса, даже если не проявились риски, указанные выше. Они связаны с событиями, происходящими во внешней среде (изменение государственной политики, войны, замедление экономического роста, жесточеские конкуренции и колебания спроса), а также с внутренними факторами, например, с недостатком компетенций в критически важных сферах;

8) риск создания в будущем не только локального, но и глобального конкурента. Один из партнёров может использовать альянс для оценки рынка и подготовки создания на нём собственного дочернего предприятия;

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

Литература / References

1. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
2. Портер, М. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества / М. Портер // Курс MBA по стратегическому менеджменту / ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделл. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — С. 143—176.
3. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
4. 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. — P. 361—381. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www-management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/9_07/Arend%20Amit%20Self%20Selection.pdf. — Дата доступа: 23.11.2010 г.
5. Cools, K. The Role of Alliances in Corporate Strategy / K. Cools, A. Roos. — The Boston Consulting Group, 2005, November. — 28 p.
6. Elmuti, D. An overview of strategic alliances / D. Elmuti, Y. Kathawala // *Management Decision*. — 2001. — 39/3. — P. 205—217. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ux1.eiu.edu/~cfyak/Articles/An%20overview%20of%20strategic%20alliances.pdf>. — Дата доступа: 23.11.2010 г.
7. Kalmbach, C. Dispelling the Myths of Alliances / C. Kalmbach, C. Roussel. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/DispellingAlliances.htm#top. — Дата доступа: 7.12.2010 г.
8. Qiu, L.D. Cross-Border Alliances and Foreign Market Entry / L.D. Qiu. — Hong Kong University of Science and Technology, 2006. — 30 p. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.econ.hit-u.ac.jp/~coe-res/fdi2006/papers/qiu.pdf>. — Дата доступа: 23.11.2010 г.
9. 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]. — Режим доступа: http://www.law.uiuc.edu/lrev/publications/2005/2005_1/G.Smith.pdf. — Дата доступа: 23.11.2010 г.