

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

МАХДИ АХМАДПУР-ЭБРАХИМИ

Харьков

В современном мире создание устойчивой стоимости продукта для клиентов и акционеров зависит от формирования эффективных альянсов. В результате динамичного развития рынков компании не могут обладать всеми необходимыми технологиями, ресурсами, знаниями и информацией, которые необходимы для возможности конкурировать и быть успешными на этих рынках. Стратегические альянсы обеспечивают значимость фирм и компаний на новых рынках, расширяют географию сбыта, обеспечивают получение и обновление технологий, улучшают навыки и компетенцию, тем самым являются основным источником конкурентных преимуществ.

Альянсы, в широком смысле, способны обеспечить доступ к ресурсам и знаниям, имеющимся у других фирм (Das & Teng, 2000; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996)[1], в том числе новые каналы дистрибуции, дополнительные знания для совместной разработки новых продуктов, общие добывающие платформы и т. д. Альянсы – это не что иное как способ создания большей стоимости. Для создания успешного альянса с конкурентами, поставщиками и клиентами каждой фирме необходимо понимать, когда имеет смысл заключать альянс и как им необходимо управлять, чтобы добиться желаемых результатов. Альянс является лучшим выбором в ситуациях неопределенности, а также для рынков с большим потенциалом роста в тех случаях, когда фирма не может или не хочет действовать самостоятельно.

Такие факторы, как глобализация, ожидания потребителей, технологические достижения и изменения в законодательстве оказывали давление на фирмы, заставляя искать партнеров с дополнительными возможностями, функциями и ресурсами. В результате стратегические альянсы между коммерческими фирмами стали центром внимания для руководителей и исследователей.

Таким образом, в данной статье предлагается критическая оценка роли стратегических альянсов в получении устойчивых конкурентных преимуществ путем создания баз знаний и других методов. Ниже рассматриваются стратегические возможности фирмы в при-

нятии решения об участии в альянсах с другими фирмами, а также объясняется влияние альянсов на устойчивость конкурентных позиций.

Последние тенденции, такие как глобализация, быстрые изменения технологий, появление гибридных и консолидированных отраслей, определяют необходимость последовательных нововведений и улучшений внутри цепочек добавленной стоимости компаний. В целях реагирования на эти факторы компании должны создавать уникальные стратегии и подходы для достижения своих целей, а также поддерживать свои конкурентные преимущества. Таким образом, стратегические альянсы между компаниями стали популярным выбором на фоне традиционной стратегии объединения. Dyer & Kale (2007: 65)[2] заявили: «Воздействие глобализации вместе с изменениями в законодательствах и технологическими факторами привели к контактам фирм с партнерами для того, чтобы получить доступ к дополнительным возможностям».

На *рис. 1* продемонстрирована роль стратегического альянса в достижении конкурентного преимущества.

Три характеристики активов знаний, т. е. контекст, сложность и специфичность, создают неофициальную двусмысленность, которая является источником устойчивого конкурентного преимущества. Хорошим примером контекста знаний являются эффективные системы менеджмента Тойоты и инновации от Apple в своих продукциях. Вторая особенность – это то, что сложность возникает из-за большого количества технологий, организационных процедур и индивидуального или командного опыта (Reed / De Fillipi 1990) [3]. Третья характеристика, знание специфики (т. е. предметной области) – определяет средства создания стоимости в ее отношениях с каждым клиентом.

Стратегические альянсы являются долгосрочными и разнообразными по сотрудничеству и справедливыми в отношениях между компаниями, которые созданы с целью достижения конкурентоспособности, благоприятной для обеих сторон.

В отличие от традиционной экономической теории, которая предполагает, что конкурентные преимущества фирмы являются кратковременным на конкурентных рынках, сторонники устойчивого конкурентного преимущества считают, что оно должно длиться дольше и гарантировать высокую среднюю прибыль для

соперников. Barney (1985)[4] заявил, что фирмы, способны получить устойчивое конкурентное преимущество в том случае, если они обладают ресурсами или ценными и редкими возможностями. Кроме того, Grant (1998) [5] предположил, что устойчивость конкурентных преимуществ зависит от легкости получения и воспроизводства ресурсов фирмы. Таким образом, устойчивое конкурентное преимущество во многом зависит от ресурсов и возможностей фирмы и, в частности, от активов знаний.

В большинстве случаев партнёрские союзы предлагают фирмы, обладающими внешними ресурсами (Eisenhardt и Schoonhoven, 1996; Lee, 2007)[7]. Таким образом, альянс предоставляет фирмам возможность активно поддерживать конкурентное преимущество, поскольку более широкий доступ к внешним источникам ресурсов позволит им вносить изменения в существующее производство или процессы чаще и, следовательно, последовательно обеспечить новый спрос и сократить расходы (Roberts, 1999 г.) [8].

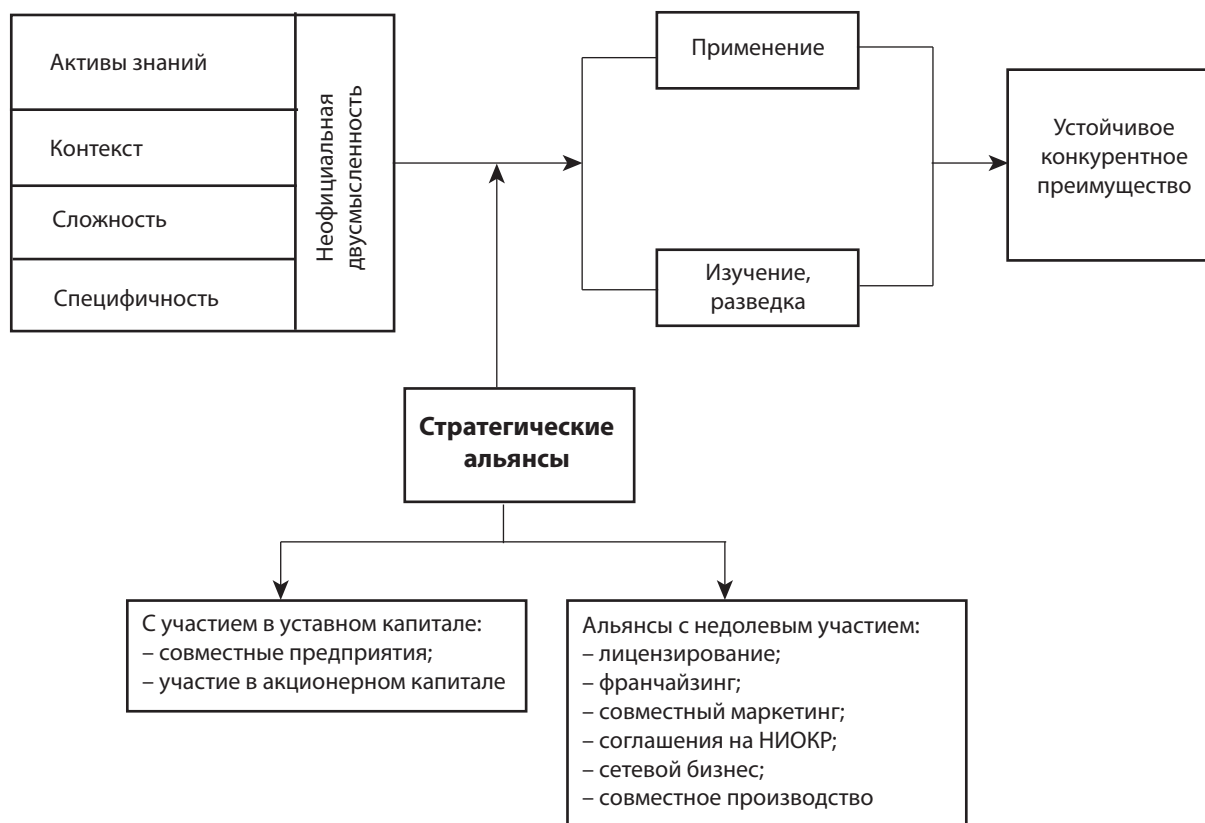


Рис. 1. Структура достижения устойчивого конкурентного преимущества

Для того чтобы делать выводы, необходимо иметь более глубокое представление о роли стратегических альянсов в достижении устойчивого конкурентного преимущества путем достижения и создания баз знаний. Знания могут приобретаться либо в процессе реального производства, либо в результате научного поиска. Vaught и его коллеги [6] предположили, что суть предпринимательского опыта в процессе производства позволяет проводить исследования в русле планирования экспериментов, в то время как научный поиск в большей степени связан с контекстом знания.

Следует также отметить, что стратегические альянсы предлагают функциональные платформы для обмена активами знаний между сотрудничающими сторонами. Знания одной компании могут быть переданы другой компании через альянс, поскольку он предоставляет уникальную возможность для фирмы использовать свои сильные стороны с помощью своих партнеров. Так как различные компании имеют различные навыки и знания, альянсы открывают партнерам возможность обучения.

Стратегические альянсы обеспечивают ряд преимуществ, таких как разработка новых стандартов, позволяющих использовать новые технологии в соответствующих им отраслях производства.

В области конкурентного противостояния альянс позволяет в равной степени расширить возможности партнеров по союзу, позволяя расширить сегмент рынка и производить обновление технологий за счет использования новаторского опыта друг друга. Кроме того, крупные проекты, требующие значительных затрат, удаётся решать в кратчайшие сроки за счёт синергии.

Отметим отрицательный эффект альянсов, связанный с защитой собственных интересов участников союза. Как правило, компании-партнеры прямо или косвенно, сознательно или бессознательно, обмениваются информацией о своих рынках, ценовой политике, производственных процессах и т. д. Они раскрывают друг для друга свои методы работы (Nakamura, Shaver, и Yeung, 1996: 522) [9]. В результате происходит обучение и передача навыков в альянсе (Hamel, 1991; Khanna, Gulati, и Nohria, 1998) [10]. Таким образом, дублирова-

ние продукции, услуг и процессов с целью получения прибыли является преднамеренным или непреднамеренным следствием взаимодействия между фирмами. Если партнеры являются прямыми или потенциальными конкурентами, им выгодно учиться друг у друга и применять полученные знания в своей деятельности для того, чтобы догнать и даже конкурировать с коллегами по отрасли (Menon и Pfeffer, 2003) [11]. Альянсы позволяют использовать достижения фирм-партнёров, но одновременно снижают защиту компаний доноров. С другой точки зрения, широкое использование союзов может поднять потенциал внутренних ресурсов, который создает устойчивое преимущество. Таким образом, Портер (1990: 3) утверждает, что «ни одна компания не может паразитировать на другой, т. к. компания, занимающая центральное место по достигнутым показателям в технологиях, не захочет терять свои конкурентные преимущества. Альянсы лучше всего использовать в качестве селективного инструмента, которые работают на временной основе или с участием фирм непрофильной деятельности».

Для создания альянсов, управления ими и разрешения возможных конфликтов интересов среди партнеров в результате их функционирования, требуются инвестиции в управленческие ресурсы и время. Необходимо также учитывать вероятность косвенных расходов, которые блокируют возможность сотрудничества с конкурирующими компаниями. Альянсы выявляют уникальные технологии для партнеров компании, которые в дальнейшем могут оказаться конкурентными на рынке, или могут воспользоваться преимуществами предприятия в виде ноу-хау даже лучше, чем это изначально планировалось.

Многие компании приветствуют альянс-стратегии, но исследования показали, что из каждых ста переговоров относительно альянса девяносто будут не в состоянии прийти к соглашению. Из остальных десяти – пять не оправдывают ожиданий партнеров. Из оставшихся пяти, которые дают приемлемые результаты, лишь три выживет в течение более четырех лет.

По словам Ричарда Чернески (Richard J. Chernesky), [12]. наиболее частые проблемные области, которые могут привести к несостоятельности союзов, являются следующие: недостаточное управление проектами (т. е. руководители недооценивают, сколько времени и энергии необходимо для управления союзами.) стратегический тупик (т. е. неожиданные разногласия в целях, бизнес-планов и операций может привести к изменениям в альянсах.) Заметим, что потеря контроля над стратегической целью может привести к ситуации, когда партнёр, в значительной степени зависящий от альянса, может потерять из вида своё направление бизнеса и может стать придатком союза. С другой стороны, иногда партнеры забывают действовать в унисон и концентрируются исключительно на собственных интересах. В этом случае партнеры альянса не в состоянии будут договориться по таким вопросам, как доли рынка, его расширение и т. п. Таким образом, неправильный выбор партнеров по стилю руководства и корпоративной культуре могут привести к провалу.

Дисциплинированный, структурированный и системный процесс создания стратегического альянса может увеличить его шансы на успех. Существует, по крайней мере, четыре ключевых компонента, которые компании должны принимать во внимание в своей стратегии альянса: фундаментальные бизнес-политики для формирования логики отдельных союзов; динамическое представление прямой эволюции каждого альянса; портфельный подход, который позволяет осуществлять координацию между альянсами; внутренняя инфраструктура, которая стремится оптимизировать стоимость внешнего сотрудничества.

Вышеобозначенные факторы могут быть полезны при определении успешности компании в альянсе. Следует помнить, что союзы могут иметь огромный успех, но они могут и быть весьма убыточными, если они управляются плохо.

Исходя из изложенного, можно сформулировать ряд рекомендаций для создания успешных альянсов:

1. Определить конкретные и ясные стратегические цели. Фирмы должны понимать, что союзы, средства и инструменты не являются самоцелью.
2. Найти подходящего бизнес-партнёра. Партнеры должны разделять цели и совместные усилия для их достижения.
3. Сохранить специализацию. Задачи и обязанности распределяются таким образом, чтобы каждый из партнеров делал то, в чем он профессионал.
4. Ввести стимулы для сотрудничества и взаимодействия. Фирмы альянса не начнут работать вместе внезапно, особенно если они были соперниками.
5. Избегать столкновения между партнерами. Альянс предполагает преимущества для сторон, не создавая конфликта между ними.
6. Обмениваться информацией. Постоянная связь и информация создает доверие между партнерами и помогает приблизить их к цели.
7. Обмениваться персоналом. Это было бы хорошей идеей для развития связей и доверия между сторонами, участвующими в альянсе.
8. Предусмотреть длительный горизонт планирования взаимодействия. Взаимное сотрудничество не должно иметь временный характер.
9. Реализовать совместные проекты. Успешное сотрудничество в совместных проектах укрепляет доверие в альянсах.

10. При соблюдении п.п. 1 – 9 союзы будут, несомненно, динамичными и гибкими структурами, которые могут открывать новые возможности для бизнеса.

Стратегические альянсы способны обеспечить превосходство компаний-союзов на новых рынках, расширить географию сбыта, получить обновление технологий и, тем самым, достичь конкурентных преимуществ.

Для достижения успеха необходимо использовать эффективные системы менеджмента, современные технологии и знание предметной области.

При реализациях партнерских союзов необходимо в полной мере использовать искусство приоритетов, главным из которых являются стратегические цели и упорство в их достижении. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Refik Culpan (2008), the Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms, management revue, volume 19, pp 94-105

2. **Das T. K.** (2005), Deceitful behaviors of alliance partners: potential and prevention, Management Decision, Vol. 43 No. 5, 2005, pp. 706 – 719.

3. **Michael C. Wittmann** (2007), Strategic Alliances: What Can We Learn When They Fail?, Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 14(3)

4. **Weng Kun Liu** (2009), Advantage Competition of Inter-Partner Learning in.

5. International Strategic Alliance, The Journal of Global Business Issues – Volume 3 Issue 2, pp.123 – 128.

6. Bing-Sheng Teng (2007), Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage, Published by Blackwell Publishing, pp. 119 – 142.

7. **Mark H. Hansen, Robert E. Hoskisson** and Jay B. Barney (2008), Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization – Gain Maximization Paradox, Managerial and Decision Economics, pp. 191 – 208.

8. Ben Gomes-Casseres (2004), Alliance Strategy: Managing beyond the Alliance, CriticalEYE Journal, pp. 4 – 8.

9. Professor Benjamin Gomes-Casseres (2000), Alliances The secrets of successful co-operation, pathways – The Novartis Journal.

10. **Natalia Cojohari** (2007), the competitive advantage of strategic alliances.

11. **Prashant Kale, Jeffrey H. Dyer** and Harbir Singh, Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of The Alliance Function, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 23: 747 – 767 (2002)

12. **Sergio G. Lazzarini, Luiz A. L. Brito, Fabio R. Chaddad**, Conduits Of Innovation Or Imitation? Assessing The Effect Of Alliances On The Persistence Of Profits.

Поступила в редакцію 00.03.2011