



Стратегические альянсы как международные объединения корпораций

А.О. Знаменский

(Всероссийская академия внешней торговли)

Стратегический альянс (Strategic Alliance) — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний. Под стратегическими альянсами подразумевают объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, не разделяя ни с кем рисков и стараясь победить конкурентов или создать условия для слияния или присоединения компаний.

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции. Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости¹.

Активное развитие стратегических альянсов, которое происходит в последние 10-15 лет, является одной из наиболее заметных особенностей настоящего времени. Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний. Именно они из всех возможных форм оказались в центре внимания

ТНК в 90-х годах. Прогнозируется, что в XXI в. они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Мотивами, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы, являются: достижение экономии на масштабах производства; совместное использование производственных мощностей; объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции; снижение неопределенности и укрепления стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяются их опыт и ресурсы; снижение рисков в деятельности; получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга; передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала; совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникаций, компьютеров, самолетов и т.п.).

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются. Исторически компании развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с компаниями менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию. В последнее время ведущие компании из разных частей света создают стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в дея-



тельность на мировом рынке. Как японские, так и американские компании создают альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского союза и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран.

На современном этапе все более распространяются стратегические альянсы между компаниями разных стран. К началу XXI века их насчитывалось уже несколько тысяч. Цели таких международных альянсов различны, но чаще всего это объединение научного потенциала корпораций, производственное кооперирование и раздел рисков в основном без взаимного поглощения.

Даже такая крупнейшая транснациональная корпорация, как американский гигант «ИБМ», считает целесообразным объединение усилий с другими ТНК в сфере НИОКР капиталоемкой и наукоемкой продукции. Например, для разработки новой микросхемы, оцениваемой в один млрд долл., в исследовательском центре «ИБМ» в конце 90-х годов объединились около 200 специалистов корпораций «ИБМ» (США), «Тошиба» (Япония), «Томпсон» (Франция), «Сименс» Германия).

Важным фактором снижения издержек производства на предприятиях ТНК выступают международные соглашения о кооперации производства. Примером может служить соглашение между ТНК «Дженерал электрик» (США), имеющий 12 отраслевых отделений, каждое из которых является мировым лидером в этой области, с ТНК «Тошиба» (Япония) о совместном производстве и маркетинге газовых турбин нового поколения².

Некоторые виды стратегических альянсов рассчитаны на расширение ассортимента продукции и круга потребителей. Такие международные стратегические альянсы предусматривают совместные маркетинговые исследования, использование общих сбытовых каналов, источников информации и рекламных кампаний. В качестве примера можно привести альянс традиционных конкурентов – японской автомобилестроительной компании «Ниссан мотор» с немецким ТНК «Даймлер-Бенц». На первом этапе сотрудничества было решено наладить совместное производство легких грузовиков грузоподъемностью от 3 до 10 тонн. Основными рынками сбыта для них были определены Азия, Южная и Центральная Америка. Этот альянс дал возможность ТНК «Даймлер-Бенц»

увеличить свою долю на азиатском рынке до 20%.

Известны случаи, когда стратегические альянсы приводят к слиянию их участников. Так, на первом этапе стратегического партнерства американской ТНК «Форд» с японской компанией «Мазда» осуществлялась взаимная поставка кузовов и трансмиссий для новой модели автомобиля «Эскорт» ТНК «Форд». С целью расширения ассортимента продукции соглашением была предусмотрена сборка нескольких моделей с маркой «Форд» на японских заводах компании «Мазда», а на европейских предприятиях ТНК «Форд» наряду со своей маркой выпускались модели «Мазда». Впоследствии ТНК «Форд» приобрела контрольный пакет акций компании «Мазда».

В то же время следует отметить, что для стратегических альянсов в сфере НИОКР характерно то, что на рынках готовой продукции их участники конкурируют друг с другом. Так, ТНК «Гласко» (Великобритания), являющаяся одной из ведущих фармацевтических компаний мира, входит в состав 60 альянсов только с целью совместного проведения НИОКР в связи с резким подорожанием в последние годы исследовательских работ в области биотехнологии.

Характерен пример ТНК «Дженерал моторз» (США), которая использовала стратегические альянсы для преобразования своего бизнеса. Эта компания создала обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Некоторые альянсы должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок, другие предполагали обмен технологиями, третьи были призваны обновить ассортимент корпорации «Дженерал моторе», четвертые — изучить производственные методы и т.п.

В качестве особенностей стратегических альянсов можно назвать следующие:

- соглашения о сотрудничестве между фирмами, имеющими совместные планы, отличающиеся от обычных торговых операций, но не приводящие к слиянию компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, так как последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проек-



тов или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;

- данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, «Marks&Spencer» заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, «Grundig» и «Philips», объединившие свои усилия в области видеозаписи, или «Honda» и «Rover» в мобильной связи);

- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;

- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы на будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;

- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;

- наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок³.

Стратегические альянсы включают в себя все типы компаний и имеют целый ряд разнообразных форм, в них принимает участие целый ряд как крупных, иногда даже многонаци-

ональных, корпораций, так и мелких компаний, все или почти все отрасли как в промышленности, так и в сфере услуг, причем во всех регионах мира, тем или иным образом участвуют в межфирменном сотрудничестве. Соглашения о сотрудничестве, имеющие общее название «альянсы», заключаются при самых разных обстоятельствах и имеют различные формы. Некоторые из них функционируют в течение многих лет, а другие, напротив, действуют в течение короткого периода.

Сложный характер альянсов отразился в многообразии юридических форм, которые они могут принимать. Во всех странах, где встречается подобный вид объединения компаний (США, страны Европы, Япония и др.) существует специфическая законодательная база, регламентирующая эту форму коммерческой деятельности.

Межфирменные кооперация и альянсы не имеют, в отличие от инкорпорированных компаний, юридического определения как такового. Деятельность альянса определяется не специфическим юридическим статусом, а прочными партнерскими отношениями между компаниями, образовавшими альянс. Следовательно, специалист может отличить, например, акционерное общество от общества с ограниченной ответственностью, однако он не может дать правомерного юридического определения альянса как одной из организационно-правовых форм субъектов производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому для предоставления «узаконенного» определения юридического статуса или организационно-правовой формы альянса многие специалисты прибегают к уже существующим классическим формам, сформулированным в договорном праве и законах о деятельности компании.

Прежде всего, хотелось бы отметить, что альянс предполагает в обязательном порядке заключение договора между компаниями-партнерами. То есть с юридической точки зрения любой альянс — это договор. К тому же большинство альянсов образуется только на основе одного или нескольких договоров, не образуя при этом других юридических форм.

Тем не менее, в некоторых случаях партнеры могут счесть более подходящей для альянса другую юридически обоснованную форму, как, например, образование общего филиала или совместного предприятия, которые с



юридической точки зрения будут подчиняться законам той страны, в которой они будут находиться.

Здесь следует отметить, что довольно часто в современной экономической литературе можно встретить смешение таких понятий, как «совместное предприятие» и «альянс». На наш взгляд, совместное предприятие является одним из множества проявлений альянса. Именно поэтому работы, посвященные совместным предприятиям, не отражают полностью всех аспектов кооперации, например, в них не рассматриваются случаи, когда компании-партнеры не образуют общего юридического лица.

Поскольку для альянсов не существует ни особой юридической формы, ни определенно-го законного определения, то и оформление законодательной базы становится весьма сложным делом. Но пути решения этой проблемы существуют. Так, например, в 1967 г. во Франции была создана особая юридическая форма для определения взаимоотношений между компаниями — Объединение экономических интересов (ОЭИ). Причем ОЭИ позволяет образовывать юридические единицы без внесения взноса в капитал образующегося филиала, имеет право заключать договоры, однако при этом партнеры должны в полной мере нести солидарную ответственность за принятые обязательства. К тому же деятельность объединения экономических интересов прозрачна для налоговых органов: все прибыли и убытки, полученные от деятельности ОЭИ, проходят по балансам основных компаний-партнеров. Пример французских объединений экономических интересов оказался весьма целесообразным для Европейского союза, и в результате уже в 1985 г. появились первые Европейские объединения экономических интересов (ЕОЭИ).

По мнению специалистов, альянсы можно структурировать по нескольким категориям, которые практически не похожи друг на друга. Основные виды альянсов можно разделить на две категории. Во-первых, партнерства не конкурирующих фирм; транснациональные совместные предприятия; вертикальные партнерства; межотраслевые соглашения. Во-вторых, альянсы фирм-конкурентов; интеграционные альянсы; псевдо концентрационные альянсы; комплементарные альянсы.

Рассматривая основные виды альянсов, вначале следует провести различие между партнерскими отношениями, установленными

между компаниями, которые не принадлежат к одной и той же отрасли и вследствие этого не являются непосредственными конкурентами, и альянсами фирм-конкурентов. В последнем случае перед компаниями встает целый ряд проблем. Это, прежде всего, проблемы, связанные с антимонопольным законодательством, и проблемы, возникающие в отношениях между партнерами-конкурентами.

Среди не конкурирующих друг с другом партнеров различают:

- транснациональные совместные предприятия;
- вертикальные партнерские отношения;
- межотраслевые соглашения.

Что касается альянсов фирм-конкурентов, то в данной области классификация полностью еще не разработана, но стратегические альянсы фирм-конкурентов можно разделить на три основных типа:

- интеграционные альянсы;
- псевдо концентрационные альянсы;
- комплементарные альянсы (или альянсы с взаимодополняющими активами).

С точки зрения сферы деятельности, стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов. Далее рассмотрим характеристику основных видов стратегических альянсов⁴.

Партнерства не конкурирующих фирм.

По определению, партнерские соглашения между компаниями, не являющимися конкурентами, заключаются между участниками различных отраслей производства. Альянсы этого типа можно рассматривать как средство освоения новых видов производственной деятельности — как правило, тех, которыми занимается другой партнер альянса. Такие альянсы рассматриваются в качестве одного из



средств, позволяющих компаниям вступить на новые направления развития, чтобы освоить новые виды производственной деятельности.

Три вышеуказанные основные категории партнерств неконкурирующих фирм в точности соответствуют трем основным направлениям стратегического развития, по которым могут пойти партнеры, а именно:

- интернационализация;
- вертикальная интеграция;
- диверсификация.

Транснациональные совместные предприятия. В рамках транснациональных совместных предприятий партнерские отношения устанавливаются между компаниями, находящимися в разных странах. Один из партнеров разрабатывает тот или иной продукт, который он собирается реализовать за рубежом, а второй уже располагает привилегированным доступом к национальному рынку выбранной страны. В подобных ситуациях с помощью альянса иностранный партнер и его продукция могут открыть для себя новый рынок, а местному партнеру предоставляется продукт (товары, услуги), который нужно будет реализовать.

Для иностранной компании транснациональное совместное предприятие является альтернативой как учреждению своего филиала в данной стране, так и обыкновенному экспорту продукции. Для местной компании транснациональное совместное предприятие является альтернативой, с одной стороны, импорту товаров иностранного производства, а с другой — разработке и выпуску в местных условиях похожей продукции с возможным экспортом ее в третьи страны.

Иностранные предприятия при создании транснационального совместного предприятия исходят, прежде всего, из понимания того факта, что местные партнеры лучше ориентируются на своем национальном рынке, а это очень важно для успешного распространения той или иной продукции. Нередко именно данное условие служит решающим фактором в пользу создания транснационального совместного предприятия.

В конечном счете, транснациональные совместные предприятия являются одной из наиболее проверенных временем классических схем экономической кооперации.

Вертикальные партнерства. Компании, действующие в двух смежных секторах так называемой «цепочки производства», образу-

ют между собой вертикальные партнерские отношения, т.е. они вступают между собой в отношения поставщика и клиента.

Вертикальные партнерские отношения следует рассматривать в качестве альтернативы как обыкновенным договорам о поставке между поставщиком и клиентом, так и полной вертикальной интеграции. Данный вид партнерства считается одной из форм частичной вертикальной интеграции, поскольку предприятие не переходит в полное распоряжение своего внешнего поставщика (или клиента), выбранного среди других на рынке, но и не стремится к тому, чтобы стать производителем и, следовательно, конкурентом, т.е. самостоятельным предприятием в отрасли.

Вертикальные партнерства необходимо рассматривать в рамках классической стратегической проблемы — производить или покупать. Это означает, что руководство предприятия при отборе требуемого для производства сырья, комплектующих или других компонентов должно определить, что может производить само предприятие, а что выгоднее закупать у внешних поставщиков. Принятие решения по этому вопросу приобретает первостепенную важность для стратегии развития предприятия, так как изготовление любой комплектующей продукции предполагает проведение НИОКР, поставки сырья, материалов, организацию производства и т.п. Руководство предприятия должно сделать экономически обоснованный вывод — объединяться с каким-либо предприятием для производства той или иной комплектующей продукции или закупать ее на рынке у внешних производителей.

Следует отметить, что в некоторых ситуациях принятие решения «производить или покупать» в значительной мере осложнено, так как одни экономические обоснования склоняют руководство предприятия к закупкам на рынке у внешних поставщиков, тогда как другие обосновывают большую выгоду интеграции. Именно в таких случаях вертикальные партнерские отношения представляются наиболее приемлемым решением.

Межотраслевые соглашения. Межотраслевые соглашения заключаются между компаниями, которые не только относятся к различным секторам экономики, но и выпускают продукцию, не связанную единой «производственной цепочкой». В целом для установления тесных взаимоотношений между этими компаниями нет никаких причин, поскольку они



не вступают друг с другом ни в конкурентные отношения, ни в отношения «поставщика — клиента» и могут развиваться исключительно в рамках своей производственной деятельности. Однако в том случае, если эти компании собираются расширить свою производственную деятельность, они заключают межотраслевые соглашения.

Межотраслевые стратегические альянсы заключаются с одной целью: один партнер хочет облегчить свое вхождение в производственную отрасль, в рамках которой действует второй партнер. Поэтому такие альянсы можно рассматривать в качестве альтернативы и диверсификации при развитии такого партнера (новичка в данной отрасли) и приобретения им компании, уже действующей в данном секторе.

Основная проблема при установлении подобных межотраслевых соглашений заключается в том, что партнер-новичок стремится быстро освоить новые технологии, тогда как партнер-ветеран данной отрасли пытается как можно быстрее развивать используемые им технологии. Первый заинтересован в постоянном сокращении разрыва между партнерами в области технологий, а второй заинтересован в сохранении подобного разрыва и в перспективе, чтобы выгодная для него ситуация, которая возникла в начале их взаимоотношений, т.е. зависимость, сохранялась.

Очень часто межотраслевые соглашения заключаются ввиду того, что развитие двух различных отраслей экономики способствует технологической или коммерческой конвергенции, т.е. сближению различных экономических систем и их механизмов. Наиболее ярким примером из этой области является неуклонное сближение двух экономических секторов, которые раньше не были связаны друг с другом, а именно: информационных технологий и телекоммуникации. В последние годы наблюдается рост числа межотраслевых соглашений между компаниями, которые действуют в данных секторах экономики. В связи с этим в случаях технологической или коммерческой конвергенции межотраслевые соглашения открывают перед двумя партнерами возможность освоения новых сфер деятельности.

Следует отметить, что наибольшее число межотраслевых соглашений заключается с целью взаимного дополнения производственных операций партнерских компаний либо само

по себе развитие технологий и рыночные тенденции вынуждают сочетать потенциал компаний, которые до этого могли обойтись друг без друга. Заключая подобные межотраслевые соглашения, компании рассчитывают добиться эффекта коммерческой и технологической синергии.

Стратегические альянсы фирм-конкурентов. Создание альянсов фирм-конкурентов на первый взгляд кажется парадоксальным, так как конкуренты должны конкурировать друг с другом, а не вступать в альянсы. Но, тем не менее, практика показывает, что альянсы фирм-конкурентов не являются исключительным событием.

Альянсы фирм-конкурентов, как правило, отличаются двойственностью отношений, установленных между партнерами, поскольку их взаимоотношения характеризуются одновременно и соперничеством, и сотрудничеством. Отсюда возникает целый ряд проблем, так как слишком слабый уровень сотрудничества может мешать реализации общих целей, тогда как излишняя открытость организационной структуры может ослабить позицию одной из партнерских компаний, которые все еще остаются конкурентами.

С помощью альянса фирм-конкурентов партнеры могут сообща усилить свои позиции по отношению к другим компаниям, например другим конкурентам, поставщикам, клиентам и даже государствам. Таким образом, эти альянсы рассматриваются в рамках так называемых реляционных стратегий и, по мнению специалистов, считаются современной формой экономического объединения. Но альянсы фирм-конкурентов могут по-прежнему рассматриваться и как участники конкурентной борьбы, поскольку и в этой новой форме взаимодействия видно старое соперничество между компаниями, на этот раз выступающими в роли партнеров.

Как мы уже отмечали, альянсы фирм-конкурентов можно разделить на три категории и степень «соглашательства» или «конкурентности» того или иного альянса напрямую определяется его принадлежностью к тому или иному типу на основе двух критериев: во-первых, какой вклад в альянс был внесен со стороны каждого партнера и, во-вторых, каких выгод и преимуществ добились партнеры в результате вступления в альянс фирм-конкурентов.



В первом случае отличие заключается в особенности вклада в альянс со стороны партнеров. Этот вклад может выражаться в различного рода активах, когда один партнер располагает каким-то производством продукции, а второй имеет сеть коммерческой реализации. Вклад партнеров альянса может быть однородным, когда производственные мощности партнеров производят аналогичную продукцию. В первом случае речь идет об альянсе фирм-конкурентов, созданном с целью получения партнерами дополнительных активов. Во втором случае партнеры пытаются решить проблему «критической точки производства». В зависимости от результатов деятельности альянс может затронуть только одну, отдельную стадию производства, в рамках которой «критическая точка» совместного производства превосходит «критическую точку» производства каждого партнера в отдельности. Альянс может охватить и целый ряд различных этапов производства продукции на партнерских предприятиях и поставлять на рынок продукцию, произведенную совместно.

Рассмотрев общую типологию альянсов фирм-конкурентов, кратко остановимся на характеристике трех основных видов этих альянсов, а именно:

- интеграционные альянсы;
- псевдо концентрационные альянсы;
- комплементарные альянсы.

Интеграционные альянсы. Компании, устанавливающие партнерские отношения для того, чтобы добиться эффекта увеличения производства при изготовлении ограниченной стадии производственного процесса или производства отдельной комплектующей продукции, вступают в интеграционные альянсы фирм-конкурентов. Совместно произведенными элементами в дальнейшем укомплектовывается собственная продукция компаний-партнеров, и довольно часто эта продукция вступает в прямую конкуренцию на рынке.

Участники интеграционных альянсов фирм-конкурентов, партнерские отношения которых ограничиваются отдельным производственным этапом каждого из участников, по-прежнему остаются конкурентами по отношению друг к другу, и, несмотря на кооперацию, рынок остается арбитром в их конкурентной борьбе.

На практике интеграционные альянсы фирм-конкурентов создаются компаниями со схожими экономическими показателями, что объясняется основной целью данных альянсов: расчет на эффект масштаба при производстве отдельной комплектующей или в рамках отдельного производственного этапа. Если один из партнеров является намного более крупной компанией, чем второй партнер, то дополнительные рынки сбыта продукции для более слабого партнера не принесут ощутимой прибыли, покрывающей затраты на создание альянса, а экономия, которой можно добиться с помощью альянса, не перекроет дополнительных издержек на управление партнерскими отношениями.

В мировой практике альянсы интеграционного типа чаще всего создаются с целью проведения совместных научно-исследовательских работ и совместного производства отдельных деталей в автомобилестроении и сфере информационных технологий.

Псевдо концентрационные альянсы. Компании-конкуренты, совместно разрабатывающие, производящие или реализующие общую продукцию, создают так называемые псевдо концентрационные альянсы. Так же, как и в случае интеграционных альянсов фирм-конкурентов, партнеры предоставляют в распоряжение альянса схожие активы и научно-исследовательские разработки, и основной их целью является достижение увеличения размеров производства. Но, в отличие от интеграционных альянсов фирм-конкурентов, на рынок выпускается единая продукция, которая принадлежит всем партнерам. Отдельная продажа продукции привела бы только к колебаниям в цене, потому что это является тем единственным, чем могут отличаться продавцы идентичного продукта (товаров, услуг), и, естественно, ценовая борьба привела бы к убыткам для всех партнеров. Поэтому с точки зрения рынка псевдо концентрационные альянсы фирм-конкурентов приводят к неизбежному устранению конкуренции между партнерами в связи с тем, что на рынке они представлены совместно.

В отличие от интеграционных альянсов фирм-конкурентов псевдо концентрационные альянсы характеризуются прежде всего транзакциями (соглашениями, сопровождае-



мыми взаимными уступками) между учрежденными партнерами консорциумом и рынком.

Следует отметить, что псевдоконцентрационные альянсы фирм-конкурентов выполняют все основные функции, которые необходимы при организации совместного производства, а именно: научно-исследовательские работы, непосредственно производство и коммерческую реализацию продукции.

Деятельность в рамках псевдоконцентрационного альянса в большинстве случаев организовывается на основе разделения функций. Например, один партнер берет на себя научно-исследовательскую разработку, а второй — производство продукции. Только в редких случаях общая структура, созданная партнерами, берет на себя все функции и ответственность за проведение научно-исследовательских работ, непосредственное производство и реализацию продукции.

Комплементарные альянсы. Комплементарные альянсы фирм-конкурентов объединяют между собой компании, которые привлекают к участию в партнерском проекте активы и научно-исследовательские разработки, различные по своему характеру. Чаще всего данные альянсы создаются в том случае, когда один партнер разрабатывает какую-либо продукцию, коммерческая реализация которой осуществляется через торговую сеть второго партнера.

Следует отметить, что комплементарный альянс фирм-конкурентов может быть создан только в том случае, когда продукция, выпускаемая одним из партнеров (или разрабатываемая при участии всех партнеров), не вступает в прямую конкуренцию с продукцией того или иного партнера. Конечно, если только партнеры не заинтересованы во вхождении своего непосредственного конкурента на свой рынок реализации продукции. Именно по этой причине комплементарные альянсы фирм-конкурентов создают такие компании, которые производят очень разнородную продукцию либо работают на четко определенных рынках.

Важной особенностью комплементарных альянсов является то, что при осуществлении совместной производственной деятельности важное значение между партнерами приобретают трансакции, с помощью которых уже можно извлекать прибыль из взаимодополняющих активов и научно-технических разработок, так

как при переходе от одной стадии производственного процесса к новой стадии продукция переходит от одного партнера к другому, поскольку тот располагает активами, которые должны быть использованы на следующей стадии производственного процесса.

Комплементарные альянсы фирм-конкурентов чаще всего заключаются между двумя компаниями, в отличие от того, когда интеграционные и псевдоконцентрационные альянсы объединяют, как правило, более двух партнеров. Чаще всего комплементарные альянсы заключаются с целью коммерческой реализации продукции, и намного реже объектом совместной деятельности становится непосредственно производство.

В заключении хотелось бы остановиться на общих недостатках всех видов стратегических альянсов и рассмотреть основные способы получения положительного эффекта от вступления международных компаний в стратегические альянсы.

Говоря о недостатках стратегических альянсов, необходимо учитывать, что эффективная координация деятельности международных компаний является сложной задачей (учитывая их различную мотивацию и порой противоречащие цели). Будучи в значительной степени независимыми, партнеры в состоянии принимать решения, неоптимальные в плане интересов стратегического альянса в целом. Его участники постоянно вынуждены находить формы разрешения противоречий между задачами, стоящими перед стратегическим альянсом в целом, и отдельными его партнерами. Приходится преодолевать также языковые и культурные барьеры. Результаты анализа функционирования стратегических альянсов показывают, что около половины из них не дают ожидаемой отдачи, а их участники зачастую оказываются в сложном положении, жертвуя подчас своими преимуществами.

Для того чтобы положительный эффект вступления международной компании в стратегический альянс превалировал над отрицательным, необходимо учитывать следующее⁵:

- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией;
- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;



- в рамках стратегического альянса рискованно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации; не следует ждать от альянса немедленной отдачи; во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями; при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное из этого;

- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами; если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать.

В целом стратегические альянсы используются как промежуточный способ или этап преодоления невыигрышных моментов в конкурентной борьбе на мировом рынке и реже для получения конкурентного преимущества.

К началу XXI в. определились основные направления развития стратегических альянсов. Стало очевидным, что важнейшей чертой субъектов производственно-хозяйственной деятельности все в большей мере становится использование потенциала предпринимательства внутри компаний. Организационные структуры компаний станут автономными «внутренними предприятиями», которые будут производить, продавать и покупать товары и услуги, участвуя во внутрифирменных и межфирменных связях, объединяться едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Руководители автономных структурных подразделений компаний должны сотрудничать с целью придания рыночного характера внутренней экономике компании, что и вызывает необходимость создания стратегических альянсов, совместного использования информационных технологий и решения общих проблем.

Следует отметить, что при таких условиях компания необязательно должна осуществлять полный набор предпринимательской деятельности — от научных исследований до маркетинговых операций и реализации. Компании

будут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций на основе перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Производители, поставщики и покупатели также будут являться частью этой сети. Так называемые «внутренние рынки» или «организованные рынки» сокращают затраты по ведению учета и отчетности, способствуют предотвращению конфликтов и налаживанию кооперирования, так как создают прочную основу для деловых взаимоотношений. Подразделения, имеющие экономическую свободу внутри компаний, эффективнее могут провести организационные изменения.

Примечания:

¹Б. Гаррет, П. Дюссож. Стратегические альянсы. — М.: ИНФА-М, 2002.

²Краснов И.В. и др. Организационные структуры субъектов внешнеэкономической деятельности. — М.: Экономика, 2005, с. 344.

³К.Р. Harrigan. "Strategic Alliances and Partner Assymetries". Lexington Books, 1988, p. 42.

⁴Т.М. Collins, Т.Л. Doorley. Strategic Flliances, Inter Editions, 1999, p. 20.

⁵Б. Гаррет, П. Дюссож. Указ. соч., с. 358.

Литература:

1. Б. Гаррет, П. Дюссож. Стратегические альянсы. — М.: ИНФА-М, 2002.

2. Краснов И.В. и др. Организационные структуры субъектов внешнеэкономической деятельности. — М.: Экономика, 2005, с. 344.

3. Саришвили Г.Н. Субъекты внешнеэкономической деятельности в России и их организационные формы на современном этапе (понятия, классификация, характеристики). — М.: ВАВТ, 1999.

4. К.Р. Harrigan. Strategic Alliances and Partner Assymetries. Lexington Books, 1988, p. 42.

5. Т.М. Collins, Т.Л. Doorley. Strategic Flliances, Inter Editions, 1999, p. 20.

