

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА МЕЖФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

STRATEGIC ALLIANCE AS A MODERN FORM OF INTERFIRM COOPERATION

D. Kozlova

Annotation

Nowadays globalisation affects a strong increase of concurrence and it becomes more and more difficult for companies to act alone on the market and to pursue their objectives. As an alternative way of companies' growth we can consider mergers and acquisition and strategic alliances. The last ones became a significant phenomenon of last 30 years. The objective of the present article is to understand if alliances are able to represent a real alternative for M&A and to determine the key criteria of strategic choice between these organisational forms.

Keywords: mergers and acquisitions, strategic alliances, internal growth, interfirm cooperation.

Козлова Дарья Васильевна

Аспирант,

Государственный университет,

Высшая школа экономики

Аннотация

В настоящее время процессы глобализации провоцируют рост конкуренции между компаниями, которым становится все сложнее в одиночку действовать на рынке и достигать поставленных целей. В качестве альтернативы органическому развитию компании ученые рассматривают ключевые формы внешнего развития: слияния–поглощения и стратегические альянсы. Последние, в свою очередь, становятся все более распространенным явлением и представляют собой особый интерес для исследователей в последние тридцать лет. Целью данной статьи является сравнение данных форм межфирменной кооперации, а также выделение ключевых критериев, на основании которых принимается решение о стратегическом выборе той или иной формы межфирменного взаимодействия компаний.

Ключевые слова:

Стратегические альянсы, слияния–поглощения, органический рост, межфирменное взаимодействие.

В эру глобализации компаниям все труднее конкурировать в одиночку. Вопросы межфирменного взаимодействия и интеграции становятся ключевыми для любого предприятия, и одним из решений, наряду с "классическими" формами интеграции, такими как слияния и поглощения, все чаще становится стратегический альянс. Этот примечательный феномен, получивший развитие в последние тридцать лет, является в настоящее время предметом серьезного изучения в мировой науке управления и привлекает внимание большого числа исследователей. В данной статье мы проведем сравнительный анализ форм внутреннего (органического) и внешнего (стратегические альянсы и слияния–поглощения) развития компаний, а также попытаемся ответить на вопрос, является ли стратегический альянс достойной альтернативой операциям слияний–поглощений.

Стратегия внутреннего развития компании (стратегия органического роста) предполагает создание стоимости с использованием собственных ресурсов и сети дистрибуции; иными словами, компания отказывается от привлечения внешних активов. В данном случае менеджменту необходимо учитывать "лимит обучения": темп снижения издержек на производство единицы продукции замедляется, соответственно, инвестиции в производство, направленные на снижение издержек, получают все меньшую отдачу. В связи с этим внутреннее развитие

становится затруднительным на высоко конкурентных рынках. В данной ситуации именно использование активов правильно подобранного стратегического партнера может позволить компании изменить направление кризисной обучения.

С точки зрения менеджмента внешнее развитие имеет ряд преимуществ в сравнении с органическим развитием компании:

- ◆ Стратегическое преимущество: возможность дистанцироваться от конкурентов, изменить направление развития, консолидировать рынок, получить доступ к ноу–хау, улучшить репутацию;
- ◆ Коммерческое преимущество: привлечь новых клиентов, повысить узнаваемость на рынке, расширить гамму предлагаемых товаров и услуг, выдержать ценовую войну или, напротив, повысить цену и получить дополнительную прибыль;
- ◆ Организационное преимущество: получить доступ к лучшим человеческим ресурсам в своем секторе, получить эффект синергии, снизить издержки;
- ◆ Временное преимущество: снизить затраты времени и ресурсов в случае совместного производства или запуска нового продукта.

Основными формами внешнего развития компаний

являются слияния и поглощения, с одной стороны, и стратегические альянсы, с другой. Операции слияний и поглощений могут обеспечить более стремительный рост по сравнению с органическим ростом, а также предоставляют возможность выхода на новые географические рынки или развитие новых компетенций, когда достижение данных целей невозможно при использовании стратегии внутреннего роста. Данный тип развития предпочтителен в секторах со значительной степенью насыщенности рынка, когда прочие стратегии увеличения доли рынка оказываются сложно осуществимыми, более рискованными или требующими значительных ресурсов.

Несмотря на обозначенные выше преимущества, существует ряд недостатков и рисков операций слияний–поглощений, которые заставляют менеджмент компаний задуматься о поиске альтернативных путей развития. Рентабельность таких операций вызывает все больше вопросов, более того, в ряде секторов поиск и выбор стратегического партнера является затруднительным. Он ограничен теми компаниями, размер которых, юридическая и финансовая структура соответствуют поставленным целям, а среди таких компаний далеко не все обладают комплементарными ресурсами и компетенциями, необходимыми для получения синергии и создания конкурентного преимущества. Согласно статистике, на протяжении предшествующих четырех десятилетий эксперты характеризуют как успешные только 3 из 10 операций по слияниям и поглощениям [5]. Причинами неудач являются: неадекватная оценка слабых сторон партнера, переоценка совместимости организационных культур, переоценка активов компании–партнера, неверная оценка возможности достижения синергии, завышенные издержки интеграции, сложность в подготовке пост–интеграционного периода [14].

В настоящее время исследователей все больше интересует форма стратегического альянса, представляющегося альтернативой слияниям–поглощениям. В основе нашего исследования лежит следующее определение стратегического альянса Б. Гаррета и П. Дюссажа, которое кажется нам наиболее полным и отражающим ключевые характеристики данной формы кооперации: стратегические альянсы представляют собой кооперацию между несколькими независимыми партнерами, которые объединяют и координируют свои компетенции и ресурсы для успешной реализации проекта или другой специфической деятельности. При этом проект реализуется компаниями автономно, и рисками, связанными с его ведением, компании управляют самостоятельно [18].

Преимущества стратегических альянсов состоят в получении доступа к ресурсам и компетенциям, необходимым для успешной работы на рынках, в создании дополнительных конкурентных преимуществ благодаря возникновению эффекта синергии, а также в ускорении выхода на новые рынки без значительных инвестиций и

одновременном снижении сопряженных с этим рисков [11]. Исследователи также отмечают, что эта форма кооперации наилучшим образом обеспечивает сохранение собственной организационной культуры и организационной идентичности партнеров.

Тем не менее, существуют и потенциальные риски создания стратегических альянсов, такие как недостаточный уровень контроля, риск неравномерного развития партнеров, сложность в оценке партнера при планировании возможных синергий, и ряд других.

На наш взгляд, в этой связи важной исследовательской целью является определение критериев, в соответствии с которыми менеджмент компаний может сделать выбор в пользу той или иной формы внешнего развития.

Можно выделить шесть ключевых экзогенных факторов, которые играют определяющую роль в выборе одной из двух рассматриваемых альтернатив:

1. Степень риска: стратегический альянс является более гибкой и более стабильной формой по сравнению со слияниями–поглощениями: финансовые риски делятся между участниками, кооперация является добровольной, взаимоотношения компаний строятся в расчете на долгосрочную перспективу.

2. Издержки интеграции: издержки более высоки в случае слияний–поглощений, так как они, в отличие от стратегических альянсов, сопряжены с приобретением активов.

3. Временной фактор: рост компании при слияниях и поглощениях осуществляется быстрее, чем в рамках альянса, так как в последнем случае необходимо учесть время, затрачиваемое на координацию бизнес–процессов партнеров для достижения синергии.

4. Фактор контроля: слияния и поглощения предоставляют больше контроля компании, приобретающей активы. В случае альянса партнеры остаются автономными и равноправными, сохраняя личные интересы, что значительно снижает степень контроля над деятельностью партнера.

5. Фактор инноваций: рынки с высоким уровнем инновационной активности, как правило, являются быстро растущими, и в этих случаях хорошим решением является образование альянсов, которые обеспечивают развитие новых направлений деятельности, новых продуктов и технологий [11].

6. Нестабильность сектора/рынка: высокая степень нестабильности и динамичности рыночной среды благоприятствует альянсам. Для поглощений более важна стабильность среды, которая позволяет компаниям минимизировать риски.

В заключение необходимо отметить, что сложность организации межфирменного взаимодействия в обоих случаях заключается в правильном выборе партнера, в

обеспечении совместимости компаний в рамках избранной организационной формы. Поглощения обеспечивают быстрый рост на насыщенных стабильных рынках, отвечая целям захвата большей доли рынка, диверсификации или оптимизации издержек. Стратегические альянсы демонстрируют хорошие результаты взаимодействия в условиях нестабильности окружающей среды, открывая доступ к технологическим синергиям, благоприятным для реализации стратегии международной экспансии. Помимо перечисленных выше факторов целесообразно учитывать такие аспекты как сопоставимость размеров компаний, специфический опыт и предпочтения менеджеров компаний, схожесть и дополняемость компаний; факторы, характеризующие рыночную среду (концентрация, риски и др.); тип ресурсов и желаемых синергий.

Преимущества стратегических альянсов в совокупности с их неоспоримым успехом на современных промышленных рынках, подтвержденным в целом ряде эмпирических исследований, позволяют нам сделать вывод о том, что данная форма внешнего развития организаций

по праву может считаться полноценной альтернативой как органическому развитию, так и формам внешнего развития компаний. Однако, стоит отметить, что в настоящее время менеджеры компаний, стоящие перед выбором стратегически обоснованной формы внешнего развития, не имеют какой-либо системы стандартизованных критериев, в соответствии с которой возможно сделать выбор в пользу слияний-поглощений или же стратегических альянсов, в чем-то схожих, в в чем-то полярно различающихся по своим характеристикам. При принятии решений менеджеры компаний зачастую руководствуются личным опытом и осуществляют выбор в пользу той или иной формы внешнего развития, не учитывая прочие сопряженные риски и ставя под сомнение успех операций.

Таким образом, необходимы дальнейшие исследования, которые позволят предложить практикам систему критериев выбора оптимальной организационной формы с учетом особенностей институциональной среды и специфики задач, стоящих перед компаниями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bamford J., Ernst D. (Automne 2002) "Measuring alliance performance", *Mc Kinsey on Finance*
2. Bouayad A., Legris P.-Y. (1995), *Les Alliances strategiques : maitriser les facteurs clés de success*, Dunod
3. Collins T., Doorley T. (1992) *Les Alliances strategiques*, InterEditions
4. Das T.K., Teng B.S. (2000) A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, No1, p31-61
5. Dobbs, R., Goedhart, M., Suonio, H. (Decembre 2006) "Are companies getting better at M&A?", *McKinsey on Finance*
6. Doz Y., Hamel G. (2000), *L'Avantage des alliances: Logiques de creation de valeur*, Paris, Dunod
7. Dussage P., Garette B. (Fevrier 2000), Alliances versus acquisitions: choosing the right option, *European Management Journal*, vol. 18, n° 1, pp 63-69 (7 p)
8. Dussauge, P., Garrette B., et Mitchell, W. (2000): "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America et Asia ", *Strategic Management Journal*, vol 21, n°2, p 99-126.
9. Dyer J., Kale P., Singh H. (Juillet- Aout 2004) When to ally and when to acquire, *Harvard Business Review*, p109-115
10. Hamel G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 4, p83-103
11. Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises: Entre concurrence et cooperation*, Vuibert
12. Kale, P., Dyer, J.H. et Singh, H. (2002) : "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success : the role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, August 2002, vol 23, n 8, p747-767.
13. Lipnack J., Stamps J. (1994) *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*, Wiley
14. Meier O. (2009), *Strategies de croissance: Fusions-acquisitions, alliances strategiques, developpement interne*, Paris; Dunod
15. Villalonga, B., and McGahan, M. (December 2005) The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures. Art. 1. *Strategic Management Journal* 26, n°13
16. Wang L., Zajac E.J. (2007), Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combination, *Strategic Management Journal*.
17. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы // *Вопросы экономики*, 2002, № 4. С.96-110.
18. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М., 2007.
19. Куц С. П., Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // *Российский журнал менеджмента*, Том 2, № 1, 2004.
20. Третьяк О.А., Румянцева М. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена – доклад в журнале "Российский журнал менеджмента" Том1 №2 2003 стр. 25-50.
21. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.
22. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. Дом ВШЭ, 2010.