

Тема 9. Міжнародні стратегічні альянси



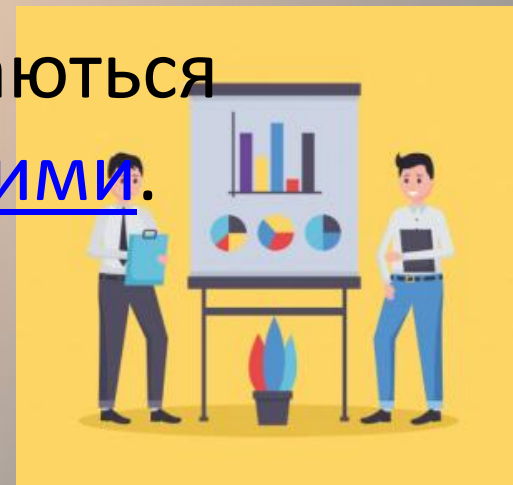
1. Стратегічні альянси як форма міжнародної корпоративної взаємодії
2. Види та форми міжнародних стратегічних альянсів
3. Основні проблеми краху міжнародних стратегічних альянсів

1. Стратегічні альянси як форма міжнародної корпоративної взаємодії.

- Міжнародний стратегічний альянс — це відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації за-вдань, пов'язаних з місією кожної з них.



- Перші різновиди коопераційних утворень, подібні до сучасних альянсів, виникли ще наприкінці 19 — на початку 20 ст., але за своєю суттю були направлені на спотворювання ринкової конкуренції та орієнтовані на розподіл ринку.
- Найяскравіше ця тенденція проявилася впродовж 1990–1995. За ці роки кількість альянсів у світі збільшилася в 3 рази.
- Угоди про альянс найчастіше укладаються між корпораціями транснаціональними.



- Найбільше альянсів створюється в Азії, друге місце посідають США, на третьому місці — Європейський Союз.
- Альянси — не новий феномен для України.
- Так, першим спільним підприємством, подібним до сучасних стратегічних альянсів, зокрема за критерієм участі ТНК, було радянсько-англійське спільне підприємство (м. Бориспіль, Київська обл.), утворене у 1988 р. за Угодою між Головним аптечним управлінням Міністерства охорони здоров'я УРСР та компанією «Tambrands Ltd.» (світовий виробник засобів особистої гігієни для жінок).

Перші альянси підприємств в Україні з'явилися на початку 2000-х років і їх формування було пов'язано із пошуком політичного заступництва в органах влади.



Під міжнародним стратегічним альянсом, на відміну від міжнародного альянсу, розуміють такі угоди, які:

- компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників;
- відповідають довгостроковим стратегічним планам парт-нерів;
- мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм. Стратегій створення альянсів передбачає:
- створення стратегічних відносин між незалежними організаціями двох та більше країн, які мають спільні цілі, прагнуть спільної вигоди та визнають високий рівень взаємозалежності;
- об'єднання зусиль фірм для досягнення мети, реалізація якої б вимагала набагато більше витрат за умови дії поодинці.

Ключові ознаки стратегічних альянсів:

- угода про співробітництво між фірмами, що є більшою за звичайні торгівельні операції, але не доводить справу до злиття компаній;
- тип господарського об'єднання, заснований на укладанні середньо- і довгострокових, дво- і багатосторонніх угод;
- до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники та клієнти, а й конкуренти;
- у рамках стратегічних союзів здійснюється спільна координація стратегічного планування та керування учасниками діяльності, що дозволяє узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;
- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, що зайняті в суміжних сферах діяльності та мають взаємодоповнюючі технології та досвід;
- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;
- компанії можуть бути учасниками багатьох стратегічних альянсів;
- альянси створюються на визначний строк, а коли необхідність в об'єднанні відпадає вони розпадаються;
- альянси здійснюють вплив на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля переважно проти спільних конкурентів, чим проти один одного;
- способи проникнення на ринок, що найменше обмежуються в законодавчому порядку.

Основні стратегічні цілі створення МСА це:



- приріст вартостей (збільшення прибутку);
- зміцнення стратегічних позицій через отримання знань від іншої сторони;
- збереження гнучкості діяльності (підвищення реагування, адаптації до змін в оточуючому середовищі);
- збереження своїх основних стратегічних переваг, які можуть бути привласнені партнерами (через спільну діяльність).

Міжнародний стратегічний альянс (МСА)



- є відносно тривалою за часом міжорганізаційною угодою зі співпраці,
- передбачає спільне використання ресурсів і структур управління двох або більше самостійних організацій, розташованих в двох або більш країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожній з них
- до МСА відносяться функціональні угоди (наприклад, зі спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розвитку виробництва, вдосконалення продукції), угоди про участь в активах як із створенням нової організації (наприклад, спільні підприємства), так і без утворення нової організації (взаємний обмін акціями або придбання невеликої доли)
- МСА є функціональними структурами, заснованими на формальному або неформальному договорі
- організації-засновники здійснюють спільне управління і контроль за спільною діяльністю.

Причини створення альянсів



- 1. Економічна та технологічна глобалізація у розрізі формування цілісного економічного простору та світового ринку, розширення переліку геоекономічних завдань ТНК, технологічної універсалізації господарської діяльності бізнес-структур.
- 2. Коливання валютних курсів та відповідне маневрування інвестиційної політики компаній.
- 3. Економічна доцільність скорочення сукупних та транзакційних витрат бізнес-структур.
- 4. Поглиблення загальної та організаційно-управлінської спеціалізації як інструмент підвищення прибутковості активів

Яки властивості повинні мати міжнародні міжорганізаційні угоди, щоб їх можна було класифікувати як МСА?

- комбінація ресурсів партнерів має бути направлена на створення вартості, загальна величина якої перевищувала б вартість, створену при роздільному використанні ресурсів. Такий тип синергії поширений в багатьох сучасних видах діяльності, особливо в галузях високих технологій.
- дві або більше організації, які об'єднані для реалізації погоджених цілей, залишаються самостійними після формування альянсу.
- фірми-партнери спільно ділять вигоди від функціонування альянсу і здійснюють спільний контроль.
- організації-партнери подають постійну підтримку одному або декільком стратегічним напрямкам діяльності альянсу, наприклад, розвитку технології, виробництву продукції і тому подібне.

Стратегічна значущість альянсу для учасників досягається за рахунок міжорганізаційних угод, які:

- компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасників;
- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;
- мають цілеспрямовані «раціональні цілі для зв'язків однієї фірми з іншою».



2. Види та форми міжнародних стратегічних альянсів

Форми стратегічних альянсів:

- угоди про промислову співпрацю;
- спеціалізовані органи з координації співпраці. Вони можуть функціонувати у формі нарад або комітетів, що діють постійно або періодично скликаються, рад або груп, статус яких встановлюється відповідно до юридичних норм однієї з країн;
- асоціації, консорціуми.



Види альянсів в економіці:



- стратегічні — багатoproфільні об'єднання двох або більше компаній з метою захоплення ринків збуту (спільних ідей, комерційних цілей);
- колабораційні — співпраця вчених, лабораторій або створення дослідницької групи для об'єднання наукового, дослідницького потенціалу з метою спільного виконання проекту;
- фінансово-виробничі — об'єднання банків, підприємств фінансової сфери, галузевих компаній;
- інвестиційні — угоди для реалізації певного проекту.

Міжнародні стратегічні альянси — міжфірмові угоди — можуть мати різні форми:

- Участь в активах без створення організації: через угоду на придбання меншої долі акцій та по обміну акціями — це добровільні відносини між двома фірмами, в яких одна компанія купує значну, але менше 50 %, частку капіталу для спільної діяльності, на відміну від прямих портфельних інвестицій.
- Участь в активах із створенням нової організації - спільні підприємства. Спільні підприємства забезпечують спільну, але не обов'язково рівну власність та контроль над використанням активів.
- Контрактні довгострокові угоди: функціональні угоди (формальні угоди без пайової участі та створення спільних підприємств) та неформальні угоди (асоціації із співробітництва між кількома фірмами, які передбачають негласну домовленість між конкурентами в умовах олігополії (картелі) з ціноутворення або у просуванні товару)
- Створення альянсу через володіння акціями — можливе за участі як мінімум двох юридично та економічно самостійних учасників.
- Ліцензійні угоди та франчайзинг як МСА. Ліцензійні угоди не є стратегічними альянсами, якщо вони не передбачають дов-гострокової передачі технології, продукції або досвіду між парт-нерами.

Асоціація

- об'єднання декількох фірм в цілях здійснення певної підприємницької діяльності без утворення юридичної особи.
- Відповідальність по здійснюваних операціях несе не сама асоціація, а її учасники.



Консорціум

- тимчасове об'єднання, що створюється декілька фірмами на певний термін з метою координації їх дій для досягнення намічених цілей.
- створюються найчастішим для реалізації великомасштабних проектів, які з фінансових, технічних і інших причин вимагають об'єднання зусиль декількох партнерів.
- відношення між учасниками консорціуму будуються на основі договорів про консорціум, в якому розподіляються зобов'язання і відповідальність партнерів, а також порядок управління ним.
- не є юридичною особою, фірми, що входять в нього, повною мірою зберігають свою самостійність.
- Перед замовником консорціум може бути представлений одним з його членів, що призначається з цією метою і іменується головною фірмою, провідною фірмою або лідером.
- Головну роль в консорціумі зазвичай грає фірма, що найбільш потужна в економічному і фінансовому аспектах, має пріоритет в технологічному і організаційно-управлінському відношенні.
- Часто консорціум передбачає об'єднання науково-дослідних, проектно-конструкторських, виробничих, технологічних, кадрових, інформаційних та інших можливостей фірм-учасниць. Після виконання наміченої програми консорціум, як правило, розпадається.

Постійні МСА

- Багатонаціональна компанія (БНК) є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу.
- Така компанія використовує міжнародний підхід в пошуку закордонних ринків і при розміщенні виробництва, а також комплексну глобальну філософію бізнесу, що передбачає господарську діяльність як усередині країни походження, так і за її межами.
- Організація, форми і структурні особливості різних БНК можуть бути досить різноманітними.



Основні принципи, що відрізняють

БНК від МСА:

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;
- орієнтація па досягнення єдиних для компаній БНК стратегічних цілей і вирішення загальних стратегічних завдань;
- наявність єдиної управлінської вертикалі (з різною мірою жорсткості) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку, або групи взаємозв'язаних компаній;
- безстроковий характер існування БНК.



Розгалужені групові структури мають ряд переваг перед одиничними підприємствами:

- єдиний центр реалізує стратегічний менеджмент в рамках всієї групи;
- єдина фінансова і податкова політика дозволяє маневрувати грошовими ресурсами і інвестиціями;
- галузева і географічна диверсифікація активів знижує загальний ризик;
- вертикальна інтеграція і створення замкнутих технологічних ланцюжків дозволяють понизити виробничі витрати, а також надавати меншу дію на довкілля, враховуючи екологічні вимоги;
- використання єдиної інфраструктури (банківською, телекомунікаційною, збутовою, транспортно-логістичною) при горизонтальній інтеграції дозволяє скоротити трансакційні витрати;
- існує широка можливість для ротації кадрів, їх вчення, перепідготовки і підвищення кваліфікації, створення стимул-реакцій професійного зростання.



Потенціал розвитку стратегічних альянсів

- 1. Потенціал до видозміни форм співробітництва – широке тлумачення поняття «стратегічний альянс» та дискусійність критеріїв, що використовуються для зарахування співпраці компаній до різновиду стратегічних альянсів, гнучкість та маневреність утворень альянсного типу призводять до виникнення нових видів альянсів та напрямків їх утворення.
- 2. Кількісний потенціал – у світі існує велика кількість компаній, що можуть утворювати стратегічні альянси як національного, так і глобального масштабів, а також можливість до формування необмеженої кількості альянсів з іншими компаніями (створення щільної мережі).
- 3. Просторовий потенціал (галузевий) – диверсифікація діяльності компаній, їх вихід за межі однієї галузі економіки, виникнення нових галузей та підгалузей, встановлення міжгалузевих зв'язків призводить до проникнення стратегічних альянсів у нові галузі та актуалізацію міжгалузевих альянсів.
- 4. Регіональний потенціал – залучення до світової економіки все більшої кількості країн, глобалізація та інтернаціоналізація світогосподарських зв'язків веде до розширення зони інтересів компаній та масштабів їх діяльності та співпраці.
- 5. Часовий потенціал – стратегічні альянси передбачають довгострокове співробітництво, термін якого може бути подовжений на основі формування капітальних альянсів та точного встановлення цілей співпраці на контрактній основі, що призведе до усунення протиріч між партнерами.

Стратегічні дослідження альянсів виявили **чотири основні проблеми створення альянсів** або чотири причини краху альянсів.

- розмір альянсів,
- якість членів системи,
- внутрішня конкуренція,
- проблеми управління системою альянсів.



Розмір мережі альянсів



- Дослідження показують, що для поділу ризику чи посилення позиції на ринку найкраща максимальна кількість партнерів. Але якщо цікавить технологічна співпраця як основна мотивація створення альянсу, то визначальним чинником стає якість партнерів.
- Небезпечно також приймати до альянсу кілька фірм одразу. Європейський Союз, наприклад, не приймає всіх одразу. Він розширює альянс поступово. Це найкращий і найпослідовніший механізм створення надійного альянсу.
- Але з часом приходиться усвідомлення, що альянс завеликий, і бракує ресурсів для його координації. Тоді, заради збереження альянсу, потрібно його зменшувати.

Якість членів альянсу



- Провідним чинником успішності альянсів є якість її членів.
- Партнери повинні доповнювати можливості одне одного.
- Для найкращого визначення потенційних партнерів складають список своїх можливостей і того, чого бракує. Тоді добирати партнерів стане простіше.

Внутрішня конкуренція



- Це те, що може зламати будь-який стратегічний альянс.
- Але за умови правильного утворення альянсу вона не повинна виникнути — члени мають доповнювати одне одного, а не конкурувати.
- Хоча, певною мірою подібність та конкуренція можуть сприяти інноваціям і збільшувати гнучкість.
- Але породжені об'єднанням конкурентів проблеми можуть бути значно серйознішими.

Структура управління



- Структура управління диктує процес управління. Одна з управлінських систем використовується тоді, коли партнерів багато і ніхто не домінує. Її недоліком є неприпустима для сьогоdnішнього ринку повільність.
- Якщо альянс — це група схожих між собою партнерів, що мають подібні інтереси, вони будуть постійно безрезультатно змагатися.
- Ефективнішою є структура центру та периферії, яка включає одного або кількох тісно пов'язаних між собою членів ядра та менших партнерів, які обертаються навколо центру. Це нагадує структуру атома.

Причини існування стратегічних альянсів після їх невдач

- У природі стратегічних альянсів існує суперечливий аспект: хоча альянси часто не виправдовують сподівань, компанії продовжують їх підтримувати.
- California Management Review наводить дослідження, в якому автори пояснюють, чому стратегічні альянси продовжують існувати після своїх невдач.



Причини існування стратегічних альянсів після їх невдач

- **1.** Створення стратегічного альянсу складний процес. Менеджери проводять довгі та виснажливі переговори задля його укладання, тому "відступ" практично унеможлиблюється.
- **2.** Витрати, спричинені розвалом альянсу можуть виявитися вищими, ніж витрати на його підтримку. Одночасно з цим, час необхідний для припинення діяльності альянсу може перевищити час, затрачений на його створення.
- **3.** Якщо компанії формують стратегічний альянс за аналогією до дій конкурентів, закриття альянсу сприйматиметься як стратегічна помилка, яку неможливо допустити.
- **4.** Компаніям, яким бракує досвіду у створенні альянсів, важко визначити ефективність його роботи, а тому вони можуть не зуміти оперативно зреагувати на його невдачу.

