Министерство образования Российской Федерации

Волгоградский государственный университет

Факультет управления и региональной экономики

РЕФЕРАТ

по дисциплине Международный бизнес

на тему

Стратегические альянсы

Выполнила:

Склярова Н.Д.

Волгоград, 2008

**Общая характеристика стратегического альянса**

В научной литературе под стратегическими альянсами понимаются различные формы долговременной, устойчивой кооперации двух или более партнеров, пытающихся достичь определенных коммерческих целей и получить эффект от их объединенных и взаимодополняющих ресурсов, причем речь идет о партнерстве, развивающемся дальше обычных торговых операций, но не доходящем до корпоративного слияния. Глобализация экономики предполагает активные взаимодействия компаний разных стран. Кооперация в осуществлении исследовательских проектов или маркетинговых программ, создание совместных предприятий повышают конкурентоспособность фирм, позволяют им осваивать новые технологии, выходить на зарубежные рынки сбыта, разделять риски и адаптироваться к требованиям антимонопольного законодательства.

Межфирменные партнерства в мировой экономике известны давно. Но только в 1990-х – начале 2000-х годов специфические формы партнерств, которые отвечают стратегическим интересам их участников, оказались в центре внимания руководителей международного бизнеса. В современных теоретических работах отмечается, что альянсы «размывают» традиционные границы фирмы и подчас трудно определить, где они начинаются и где заканчиваются. Десятки тысяч стратегических альянсов превратились ныне в важнейших участников мирохозяйственных отношений. По оценкам американских исследователей, с середины 80-х годов количество стратегических альянсов в мире ежегодно возрастало более чем на 25%. В США, например, в 1986 – 1995 гг. число совместных предприятий – одной из наиболее распространенных форм – выросло более чем вчетверо. ТНК стремятся гибко сочетать слияния и поглощения с образованием и развитием стратегических альянсов со своим участием: две трети из 337 президентов крупнейших компаний мира (с общим оборотом свыше 2,2 трлн. долл.) отметили, что альянсы – «важнейший инструмент глобального корпоративного роста».

Стратегические альянсы нацелены на достижение долгосрочных преимуществ, входят в глобальный стратегический план компании. По структуре стратегические альянсы совмещают, как правило, несколько организационных форм, включая совместные предприятия, лицензионные соглашения, долгосрочные контракты на поставку и закупку продукции, программы совместных разработок научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, взаимное представление реализационных сетей.

Главным критерием отнесения альянсов к стратегическим является их роль в создании конкурентных преимуществ фирмы. Если отношения с внешним партнером существенно влияют на развитие фирмы, позволяют привлекать потребителей и защищать от негативного воздействия отраслевой конкуренции, то они могут считаться стратегическими. Это отличает их от тактических партнерств, обычных долговременных контрактов.

В современных альянсах усложняются формы и механизмы межфирменного взаимодействия, а также связи с университетами, государственными лабораториями. В корпоративной практике наблюдается тенденция переноса акцента с образования двусторонних партнерств на создание сетей стратегических альянсов с участием нескольких компаний.

Стратегические альянсы в международном маркетинге реализуют стратегию, получившую название «аикидо» по аналогии с одним из видов восточной борьбы. Эта стратегия в определенной степени отвергает принцип ведения конкурентной борьбы как войны, целью которой должно быть обязательное поражение соперника.

Сущность данной стратегии заключается в том, чтобы нейтрализовать сильные стороны конкурента, а также в том, чтобы использовать действия самого конкурента для того, чтобы одержать победу над ним. Цель – не разрушение, а завоевание превосходства. Конечная цель защиты в рамках стратегии «аикидо» состоит не в уничтожении противника, а в его нейтрализации и получении возможности контролировать его действия, а также в собственном самосовершенствовании, что представляет особо ценный опыт.

При традиционной же конкуренции обе компании не реализуют полностью своих целей, поскольку действуют параллельно и противостоят друг другу.

**Классификация альянсов**

Классификация альянсов зависит от выбора критерия, в соответствии с которым группируются формы межфирменного сотрудничества.

Характеристики отраслей, представляемых участниками, позволяют выделять внутри- и межотраслевые альянсы, причем участников отличают и стадии жизненного цикла их отрасли (быстрый рост, зрелость, стагнация). По критерию собственности выделяются альянсы как без создания форм общей собственности (контракты с разделением риска и доходов и контракты без такого разделения), так и с участием в капитале (взаимный обмен акциями, совместные предприятия). Еще одним базовым критерием служит сфера общих интересов, в рамках которой рассматриваются преимущественно технологические (проведение НИОКР, передача технологий, нововведения) и преимущественно рыночные (маркетинговые, защита доли рынка, доступ к дешевым ресурсам) альянсы. По критерию механизма деятельности альянсы классифицируются в зависимости от характера связей (формальные контракты, неформальные связи) и взаимоотношений (двусторонние или многосторонние).

**Цели альянсов**

Можно выделить следующие три укрупненные позиции по поводу мотивации к созданию стратегических альянсов с участием ТНК.

1. Доступ на зарубежные рынки. Такой доступ посредством альянса обеспечивает его участникам:

- снижение рисков;

- лучшие условия для экспорта, преимущества от диверсификации сферы деятельности;

- возможность более быстрого, нежели вне альянса, проникновения;

- утилизацию региональных экономических выгод;

- удовлетворение требований правительств к иностранному капиталу.

Та или иная ТНК может вступать с определенными фирмами в соглашения о разделе рынка на сферы влияния ил устанавливать более тесные отношения сотрудничества. Международные стратегические альянсы (МСА) в состоянии уменьшать риск каждого из партнеров посредством распределения рисков крупного проекта между несколькими фирмами, предоставления возможностей диверсификации номенклатуры товаров, обеспечения более быстрого вхождения на рынок и большей окупаемости (в сравнении с фирмой, действующей в одиночку).

Установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки способно даже становиться основной причиной образования МСА. Организации принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибьюторов, заказчиков, к которым иностранные партнеры в состоянии присоединиться через альянс. Мотивируемые стратегическими усилиями, направленными на рост потенциала получения прибыли, ТНК организуют МСА в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, чтобы распространить власть над рынком, которой они обладают в стране базирования, на новые ареалы и «занять» новую территорию с меньшими издержками и препятствиями в сравнении с теми, которые вызвало бы их проникновение через дочерние компании. Так, по утверждению председателя совета директоров ТНК «Катерпиллер», в основе ее успешного противостояния основному конкуренту – японской ТНК «Коматсу» - лежат тесные партнерские отношения со 186 независимыми дилерами, обслуживающими по всему миру машины и дизельные моторы американской компании: «Наши дилеры играют жизненно важную роль почти в любом аспекте нашего бизнеса, в том числе в проектировании продукции и поставке, обслуживании и управлении запасами запчастей».

Реакция на торговые ограничения со стороны правительства принимающей стороны – еще один аспект рассматриваемой проблемы вхождения на зарубежный рынок. Этот аспект явился первопричиной образования союзов ТНК с фирмами и правительствами развивающихся стран: законодательства последних подчас прямо предусматривали необходимость для иностранных организаций вступать в альянсы с местными партнерами.

В рассматриваемом контексте могут, далее, достигаться экономия на масштабе и производственная рационализация, выражающиеся в снижении средних затрат при увеличении объема производства и сбыта посредством использования относительных преимуществ каждого из партнеров по МСА. Рационализация предполагает, что определенные компоненты больше не производятся в местах с разными затратами, а переносятся туда, где издержки ниже. Но здесь появляется и дополнительное преимущество: поскольку объем производства в более благоприятном местоположении возрастает, дальнейшее снижение средней стоимости единицы продукции достижимо на основе экономии на расширении масштабов производства. Так, «Дженерал Моторс» через созданные ею совместные предприятия получает из Японии для сборки на рынках Канады, Западной Европы, Южной Африки и Австралии коробки передач и задние мосты. Бразилия используется как производитель двигателей малой мощности для американских и европейских рынков компании «Форд».

МСА в состоянии оказать и зачастую оказывают давление на конкурентов. Например, в условиях глобализации потенциальная или существующая конкуренция для конкретной фирмы может быть устранена или ослаблена на основе создания партнерств. В большинстве своем это защитные шаги. Например, в середине 90-х годов альянс английской компании «Бритиш Телеком» с американской телекоммуникационной компанией «МК/Коммьюникейшнз» противостоял планам американского гиганта в области телекоммуникации – «АТТ» - расширить спектр услуг, предоставляемых международным корпоративным клиентам. Оба партнера инвестировали более 1 млрд. долл. в развитие «голосовой почты». При этом они поделили рынки продаж: «МК/Коммьюникейшнз» занималась маркетингом и предоставлением услуг в странах Северной, Южной и Центральной Америки, а также Карибского бассейна, тогда как «Бритиш Телеком» осуществляла аналогичную деятельность в странах Западной Европы и бассейна Тихого океана. Аналитики полагают, что ни «Бритиш Телеком» (занимающая четвертое место в мирепо объему оказываемых телекоммуникационных услуг), ни «МК/Коммьюникейшнз» (находящаяся по этому показателю на шестом месте) поодиночке не сумели бы создать серьезной конкуренции «АТТ» на рынке международных телекоммуникационных услуг.

Вместе с тем МСА подчас обретают и наступательную направленность. Так, одним из мотивов соглашения, заключенного японской ТНК «Мицубиши Моторс» с южнокорейской «Хенде Моторс» о производстве и сбыте серии дешевых моделей автомобилей, стало предотвращение подобного соглашения между конкурентами. Сдерживание японского автомобильного проникновения на рынок США явилось одной из причин организации совместного предприятия «Дженерал Моторс» - «Тойота».

При сокращении жизненного цикла товаров и ускорении технологических нововведений МСА способствуют первоочередному продвижению новых товаров и услуг, производимых ими и (или) участвующими в них фирмами на соответствующих рынках, что может иметь для ТНК долгосрочное, стратегически важное значение. Объединение усилий с другими организациями (например, в области НИОКР) позволяет получить синергетический эффект, способствующий наращиванию обеими фирмами предложения товаров и услуг. Вхождение в рынок с использованием альянсов осуществляется более быстрыми темпами, ибо от фирм, разделяющих свои расходы, требуется меньше затрат, чем от одиночных компаний.

2. Доступ к ресурсам и рост эффективности их использования. Речь может идти, например, о потребности ТНК, ведущих деятельность на конкурентных рынках, в финансовых ресурсах, технологии или оборудовании, в снижении трансакционных издержек и повышении эффективности своей деятельности в целом. Издержки фирм в каждом звене цепи «НИОКР - снабжение – производство – сбыт» могут оказаться выше, чем у конкурентов. В этом случае звенья, наиболее слабые с точки зрения величины издержек, логично передать партнеру по альянсу. Когда каждая организация выполняет работу, в которой она наиболее компетентна, издержки на единицу продукции снижаются для всех партнеров.

Важный фактор мотивации создания МАС – удорожание четырех главных элементов системы бизнеса компании: НИОКР, современных средств производства, мощной сети продаж и обладания торговой маркой. соответствующие высокие постоянные издержки требуют расширения объемов производства для того, чтобы дать возможность фирмам окупить свои инвестиции и максимизировать прибыли. В результате создаются так называемые связывающие альянсы («link alliances»), особенность которых заключается в том, что каждая из фирм выполняет взаимодополняющие функции. Примером такого рода служит, в частности, совместное предприятие немецкой химической ТНК «БАСФ» и американской «Доу Кемикл». Первая полагалась на партнера в сбыте своей технологии на американском рынке, в то время как для второй совместное предприятие было средством сокращения затрат на НИОКР.

В последние десятилетия минимальный масштаб размеров эффективного производства в каждом из вышеназванных звеньев цепи в большинстве отраслей значительно вырос. Например, производитель цветных телевизоров ныне должен выпускать несколько миллионов штук в год, чтобы достичь экономии на масштабе, позволяющей выдержать конкуренцию на глобальном рынке. Это более чем в 50 раз превышает минимальный масштаб эффективности, существовавшей в данном секторе в начале 60-х годов. объединение ресурсов с ресурсами конкурентов тоже становится средством для достижения фирмами подобного масштаба выпуска. Эти «масштабные» альянсы создаются, когда две или более фирмы объединяются, чтобы выполнить один и тот же вид деятельности, в частности, НИОКР. Пример такого сотрудничества – альянс «Дженерал Электрик» и «Снекта» - американского и французского производителей, объединивших некоторые свои ресурсы, производственный опыт и навыки в их использовании для решения поставленных инновационно-технологических задач при разработке нового мотора для реактивного самолета. «Масштабные» МСА в области НИОКР в высокотехнологичных отраслях, являясь механизмом разделения затрат между партнерами, позволяют фирмам осуществлять необходимые инновации.

Для развертывания крупномасштабных НИОКР ТНК предпочитают создавать совместные предприятия, а не заключать чисто функциональные соглашения: совместные предприятия облегчают обмен информацией и обеспечивают повседневную координацию. МСА в форме вертикального и горизонтального типов партнерств ТНК с фирмами-дистрибьюторами или заказчиками, перспективных родственных диверсифицированных альянсов, создают возможность для получения стратегических преимуществ сотрудничества. В целом экономия на затратах – результирующая выгода от создания МСА.

3. Обретение новых знаний. ТНК вступают в МСА нередко именно с конкурентами, чтобы совершенствовать всю совокупность своих интегрированных, целостных знаний, рассматривая их как актив, даже более важный для результативности корпоративной деятельности, нежели запатентованная технология. Например, японская ТНК «НЕК» создала стратегический альянс с зарегистрированной в США компанией «Ханэулл» и с базирующейся во Франции фирмой «Буль» именно ради использования опыта, навыков и технологий своих партнеров. Способность учиться у других, прежде всего у своих партнеров по данному альянсу, - главный фактор, обусловливающий положение «НЕК» как единственной «глобальной компании» с устойчивой долей своего рынка в области телекоммуникаций, полупроводников и крупных компьютеров. Для обозначения такого рода МСА в последние годы появился термин «обучающиеся альянсы». В условиях нестабильности, крайне быстрых и зачастую радикальных изменений внешней среды, информация, знания, а значит и способы их создания, обработки и корпоративного внедрения, приобретают особую значимость. Среди ресурсов лидерство переходит к «человеческому капиталу» («человеческому потенциалу») – носителю знаний и к совершенному механизму работы с ним, среди мотивов заключения стратегических альянсов – к доступу именно к этому роду ресурсов.

**Отраслевые особенности альянсов**

Интенсивность и характер образования альянсов в значительной мере зависят как от внешней среды (характеристик отрасли), так и от конкурентного потенциала самих фирм. Отмечается, что в быстро растущих отраслях, где требуются крупные инвестиции в новые разработки, сокращается инновационный цикл и перенос технологий имеет существенное значение , фирмы тяготеют к технологическим альянсам. В зрелых отраслях более привлекательными оказываются альянсы, ориентированные на доступ к новым рынкам и производственным ресурсам.

В таблице представлены важнейшие характеристики ряда успешных стратегических альянсов в сферах информационных технологий, автомобилестроения, транспорта и финансов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компании-участницы альянса | Национальная принадлежность | отрасль | собственность | Сфера совместных стратегических интересов |
| Отраслевой состав | Стадии цикла отрасли |
| Microsoft + Scala Business Solutions | США и Голландия  | Межотраслевой альянс: программное обеспечение и бизнес-консалтинг | Быстрорастущие отрасли | Без создания общей собственности | Совместные маркетинг, обучение, продвижение и сертификация продукции; распространение логотипа Microsoft; совместные НИОКР с доступом к ноу-хау; расширение клиентской базы |
| General Motors + Fiat | США и Италия  | Внутриотраслевой альянс: автомобилестроение | Зрелая отрасль | С созданием общей собственности: ряд совместных предприятий и обмен акциями | Совместные производство, закупки и системы финансирования покупателей; унификация деталей и двигателей; освоение новых рынков сбыта; реструктуризация производства |
| Rover + Honda | Великобритания и Япония | внутриотраслевой альянс: автомобилестроение | Зрелая отрасль | Сначала без создания общей собственности, в последующем - обмен акциями | Совместное создание моделей автомобилей и систем поставок; обмен ноу-хау; освоение новых рынков сбыта |
| Lufthansa + SAS | Германия, Швеция, Дания, Норвегия | Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки | Зрелая отрасль | Без создания общей собственности | Глобализация деловых операций; выход на новые рынки; формирование отраслевых стандартов; расширение клиентской базы; оптимизация функций и издержек |
| SkyTeam (Air France + Delta Air Lines + CSA + Aeromexico + Korean Air | Франция, США, Южная Корея, Мексика, Чешская Республика | Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки | Зрелая отрасль | Без создания общей собственности | Управление конкурентоспособности участников; глобализация деловых операций; расширение клиентской базы |
| Visa + American Express + Banksys + ERG + Interplay | США, Австралия, Голландия, Бельгия | Межотраслевой альянс: кредитные услуги, создание пластиковых карт, управление электронными трансакциями | Быстрорастущие и зрелые отрасли | Создание совместного предприятия  | Лидерство в технологиях и международных отраслевых стандартах; укрепление позиций в борьбе с сетями конкурентов |

*Сфера информационных технологий.* Деятельность компаний, принадлежащих к быстрорастущим и высокотехнологичным отраслям, связанным с производством компьютерного и коммуникационного оборудования, программного обеспечения и предоставлением коммуникационных услуг, радикально меняет формы деловой активности в мировой экономике. Расширяются границы электронной коммерции, формируются основы интеграции науки и производства, преодолеваются коммуникационные барьеры, упрощается получение информации о партнерах и конкурентах. Отраслевые альянсы (в том числе сетевые) способствуют инновационным прорывам и выработке новых международных стандартов. Стратегические альянсы опираются и на национальные конкурентные преимущества компаний-партнеров: американских – в технологических нововведениях, азиатских – в эффективной организации производства, европейских – в удержании клиентской базы с высоким покупательским потенциалом.

Так как альянсы оформляются контрактами, большое значение имеют контроль доступа к конфиденциальной информации и схемы разделения рисков. Выгоды от альянса для конечного потребителя очевидны. Таковы, например, освоение интегрированных пакетов программных и консультационных продуктов, переход к более полным операционным системам или наборам телекоммуникационных услуг, экономия времени и ресурсов при работе в информационной сфере.

*Автомобилестроение.* Консолидация автомобилестроительных компаний посредством образования стратегических альянсов является важнейшим источником повышения их конкурентоспособности. Высокая активность в этой области связана с особенностями современных масштабов и концентрации производства, организацией маркетинга и сбыта автомобилей, со стремлением осваивать нововведения в зрелой отрасли, возможностями электронной коммерции.

В международном автомобилестроении альянсы по сравнению с со слияниями и поглощениями считаются менее рискованным способом рыночной экспансии. Зрелый характер отрасли и прогнозируемость спроса и рынка предопределяют общую ориентацию альянсов на повышение эффективности производства. Консолидация через альянсы позволяет получать эффект от экономии на масштабах, совместимости комплектующих, общего формирования отраслевых стандартов. Она также укрепляет позиции участников в переговорах с поставщиками. Партнерства, в том числе создаваемые на основе обмена акциями и организации совместных предприятий, дают возможность осваивать каналы выхода на зарубежные рынки сбыта благодаря лучшему пониманию потребителей, дилеров и партнеров.

*Сфера транспортных услуг*. Развитие альянсов в этой сфере, прежде всего в авиаперевозках, обусловлено глобализацией экономики, создавшей предпосылки для возникновения международных транспортных систем. существенными факторами являются также жесткая конкуренция в зрелой отрасли с низким уровнем прибыльности и высокими стандартами, стремление бизнеса преодолеть законодательные барьеры при консолидации авиакомпаний. Участие транспортных компаний в межотраслевых альянсах позволяет им диверсифицировать операции и выходить на новых клиентов. Важно отметить, что роль государства и межгосударственных органов в регулировании деятельности таких альянсов исключительно высока. Государство обеспечивает жесткий контроль безопасности полетов и качества услуг, сертификацию партнерств.

*Финансовая сфера.* Особенность финансовой сферы в 1990-е годы – значительная активизация процессов внутриотраслевой консолидации и межотраслевого сотрудничества банков. Главными мотивами здесь являются защита конкурентных позиций в связи с возросшими неопределенностью операций в финансовой сфере и мобильностью финансовых потоков, ускоренное получение видимых результатов для клиентов, давление на конкурентов. Наряду с традиционным объединением усилий по консолидации средств, обработке банковских чеков, работе с сетями банкоматов и системами кредитных карт современные альянсы позволяют создавать новые и интегрированные виды финансовых услуг. Не все стратегические альянсы оказываются успешными. Можно назвать следующие варианты завершения деятельности альянсов: альянс признан неудачным; обнаружились существенные разногласия между партнерами относительно перспективных задач, общих ценностей, управленческой совместимости; выявились пределы развития в рамках формального соглашения; альянс больше не отвечает стратегическим целям участников; возникли новые возможности развития или размещения ресурсов; альянс достиг своих целей. Этому соответствуют и типичные сценарии прекращения деятельности альянсов: оно может быть запланированным или незапланированным, дружественным или недружественным, осуществляться по взаимному согласию или при возражениях одной из сторон. Различаются и перспективы альянсов: прекращение деятельности в связи с поглощением (слиянием), завершением их «жизни», реорганизацией или реструктуризацией компании.

Российский капитал, претерпевающий глубокую эволюцию под сильным воздействием всех процессов, выражающих сущность глобализации, не может оставаться в стороне от всемирной экспансии ТНК и формируемых ими МСА. Вместе с тем подавляющее большинство российских промышленных корпораций (а тем более банков) в сравнении со зрелыми зарубежными ТНК пока не «альяноспособны» по различным необходимым для этого параметрам и критериям, прежде всего – по величине капитала, финансовому и научно-технологическому потенциалу. Вполне закономерно поэтому, что «когорта» мощных и конкурентоспособных на глобальной арене российских ТНК пока находится на начальной стадии своего развития, причем прогресс здесь наблюдается главным образом лишь в экспортоориентированных отраслях топливно-энергетического комплекса и смежных с ним секторах.

Формирование и развитие мощных МСА с российским участием, играющих видную роль в мировом хозяйстве, отвечает не только потребностям предпринимательских кругов, но и фундаментальным общенациональным интересам России, направленным на повышение глобальной конкурентоспособности ее экономики.

Итак, международные стратегические альянсы в последние 20 – 25 лет выступают как одно из весьма распространенных проявлений глобализации экономики, ее существенный неотъемлемый элемент. В качестве основного субъекта МСА утвердили себя доминирующие в мировой экономике, зрелые ТНК, операции которых прочно приобрели действительно глобальный характер. Для них МСА давно превратились в гибкий, свободный от заформализованности (организационной, юридической и др.) инструмент, позволяющий на основе общности интересов носителей таких альянсов достигать поставленных ими стратегических целей с меньшими, чем при использовании традиционных средств концентрации и централизации капитала (например, слияний и поглощений), издержками.