

М. В. Ботнарюк, Л. Н. Семеркова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС ИЛИ СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: ПРОБЛЕМА ВЫБОРА

Аннотация. Статья посвящена вопросам выбора формы межфирменного взаимодействия в условиях динамично развивающейся рыночной среды. На основании проведенных исследований автор приходит к заключению о том, что синергизм является инструментом повышения конкурентоспособности компании только в случае правильной расстановки приоритетов и определения целей межфирменного сотрудничества. В статье подчеркивается, что основным фактором, который влияет на выбор формы делового партнерства, является степень доверия.

Ключевые слова: межфирменное взаимодействие, сетевое партнерство, альянс, координация усилий, синергизм, доверие.

Abstract. The article considers problems of choosing the type of intercompany cooperation in developing market. On the basis of investigation results, the authors conclude, that synergy is an instrument of competitiveness increase only in case of correctly set priorities and well-defined goals of intercompany cooperation. The article underlines that the main factor, influencing the choice of business cooperation form, is the level of trust.

Key words: cooperation of companies, net relationship, alliance, coordination of efforts, synergy, trust.

Сегодня ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что в современных рыночных условиях, акцентирующих внимание на глобализационной парадигме развития экономики, одним из приоритетных направлений успешной деятельности компаний является их интеграция. В этом случае достигается цель – получение дополнительных конкурентных преимуществ за счет синергетического эффекта, возникающего в результате координации совместных усилий.

Координация как экономическое явление исследуется сегодня многими учеными и экономистами. При этом многочисленные подходы рассматривают внутрифирменную и межфирменную координацию как координацию на уровне экономической системы в целом, разнообразных маркетинговых систем и прочих систем обмена [1].

Однако при интегрировании отдельных, независимых друг от друга компаний в условиях динамичного развития рынков и тенденций стандартизации товаров и услуг основной акцент делается на межфирменную координацию, поскольку именно скоординированные действия участников являются источником повышения их конкурентоспособности. При этом в качестве единиц интеграции на межфирменном уровне могут выступать формально независимые друг от друга компании и организации, а также группы компаний и органы власти. К основным концепциям, рассматривающим межфирменное взаимодействие, следует отнести теорию агентских соглашений, теорию трансакционных издержек, отношенческий подход, концепции цепочки [1]. Каждая из вышеназванных теорий объясняет феномен координации и

взаимодействия с позиции своих акцентов и приоритетов. Однако все они базируются на аксиоме о том, что в результате интеграции нескольких отдельных единиц возникает синергетический эффект, основанный прежде всего на взаимном доверии и понимании того, что ценность взаимоотношений является одним из условий его достижения.

Под общим определением цели синергизма понимается использование эффекта «безбилетника», когда ресурсы, аккумулируемые одной компанией, используются одновременно и без дополнительных (или существенных для компании) затрат другими участниками интеграционного объединения [2].

Тем не менее при выборе синергизма в качестве инструмента повышения эффективности деятельности компании следует помнить о том, что эффект может быть как положительный (достижение поставленной цели, например: приобретение новых конкурентных преимуществ), так и отрицательный (печальный опыт некоторых компаний, которым так и не удалось добиться желаемого результата). В качестве основных причин, негативно влияющих на результат интеграционных процессов, экономисты выделяют следующие. Во-первых, это ориентация стратегий компаний на объединение ресурсов, которые не могут быть источником конкурентных преимуществ, а во-вторых, неправильное распределение объединенных сил или их недостаток, что делает достижение синергизма невозможным [2].

Поэтому в случае принятия компаниями решения о координировании совместных усилий вследствие создания некоторой интегрированной структуры необходимо точно определить цель ее формирования, а также оценить не только силы каждой отдельной компании, но и предполагаемый результат межфирменного взаимодействия, основанный на готовности партнеров к сотрудничеству.

Следовательно, приходим к заключению о том, что для получения положительного синергетического эффекта необходимо выполнение следующего алгоритма.

На первом этапе компании, являющиеся потенциальными участниками интегрирования, определяют единую цель объединения усилий. При этом каждый участник должен осознавать, что если он неправильно обозначит приоритетность задач и целей создаваемой структуры по отношению к своему бизнесу, то в результате первым пострадает именно он, а не партнеры, ожидания которых совпадут с общим мнением. В случае, если партнеры не готовы подчиняться совместным целям и задачам, но объединяются в надежде впоследствии подстроить все «под себя», синергетический эффект будет отрицательный: именно правильное определение целей является залогом успеха при выборе ресурсов, использование которых предоставит компаниям новые конкурентные преимущества.

На втором этапе партнеры должны оценить свои силы, которые в дальнейшем будут использованы для разработки и внедрения стратегий управления общими ресурсами, в результате чего достигаются поставленные перед создаваемой структурой цели.

На этом же этапе происходит оценка готовности партнеров к сотрудничеству, что в итоге определит положительный или отрицательный эффект межфирменного взаимодействия (рис. 1).

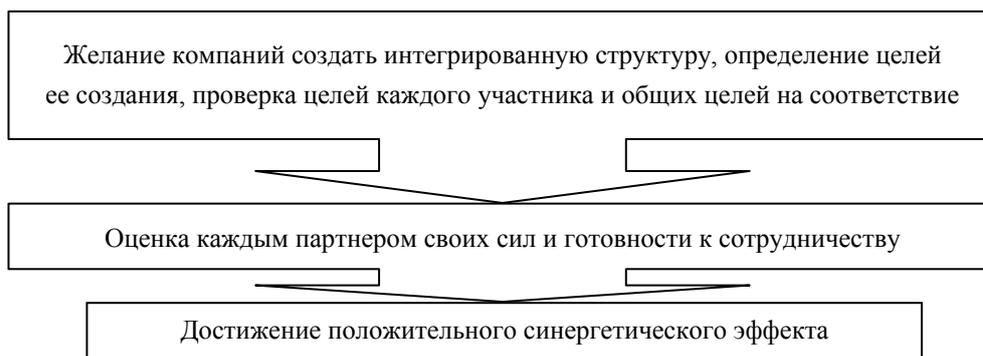


Рис. 1. Алгоритм достижения положительного синергетического эффекта при объединении компаний

Партнерские отношения, являясь залогом достижения синергетического эффекта и получения новых конкурентных преимуществ, определяют также характер межфирменного взаимодействия.

В зависимости от целей и концептуальных подходов к формированию межфирменных взаимодействий можно выделить две основные формы координации усилий: альянсы и сети. Все остальные объединения являются производными от вышеназванных и отличаются друг от друга принципами и методами их создания.

Стратегические альянсы основываются на соглашении о совместной деятельности компаний, сохраняющих свою самостоятельность.

Сети представляют собой совокупность устойчивых множественных связей между формально независимыми участниками рынка. При этом каждая компания может являться участницей нескольких деловых сетей.

Основное отличие стратегических альянсов от сетей состоит в том, что для последних характерным является более высокий уровень партнерского доверия, а также возможность одновременного участия в нескольких сетях.

Для альянса же более предпочтительными являются долговременные отношения между одними и теми же участниками, при этом их участие в других объединениях является нежелательным, особенно в случае образования стратегического альянса с сильной связью.

Выбор типа объединения при создании интегрированной структуры определяется в первую очередь спецификой производственного процесса, а во вторую – степенью готовности партнеров к межфирменному взаимодействию.

Все факторы, оказывающие влияние на тип объединения, можно подразделить на внутренние и внешние.

К внутренним относятся:

- отношения компании с покупателями;
- отношения компании с поставщиками;
- организационная структура компании;
- специфика производства;
- конкурентная среда на отдельно взятом рынке;
- уровень доверия между партнерами;
- готовность партнеров к межфирменному сотрудничеству.

К внешним факторам относятся:

- протекционная политика государства;
- конкуренция на уровне отрасли, межотраслевая и глобальная конкуренция;
- отношения предприятий в рамках одной отрасли и на межотраслевом и глобальном уровнях;
- особенности формирования среды межфирменных отношений на отдельно взятой территории (регион, страна) вследствие доминирования отдельных маркетинговых концепций.

Все вышеперечисленные факторы также подразделяются на основные и второстепенные. При этом к второстепенным следует отнести такие факторы, как организационная структура компании, отношения компании с покупателями и поставщиками, конкурентная среда на отдельно взятом рынке.

В качестве основных следует выделить:

- 1) специфику производства;
- 2) уровень доверия между партнерами;
- 3) готовность партнеров к межфирменному сотрудничеству;
- 4) доминирование отдельных маркетинговых концепций, под влиянием которых находятся второй и третий основные факторы.

Как отдельную группу необходимо обозначить некоторые основные факторы одностороннего воздействия, такие как протекционная политика государства (предоставление льгот, субсидий и др. при формировании отдельных объединений) и глобальная конкуренция, которая, расставляя акценты и приоритеты при определении парадигмы развития экономических систем, «диктует» условия ведения бизнеса.

Рассмотрим влияние каждого из основных факторов на выбор типа интегрированной структуры. Первым является фактор специфики производства. Именно он определяет тесноту связей и характер (устойчивые – неустойчивые, формальные – неформальные, центральные – хаотичные и т.д.) деловых отношений, а также расставляет акценты и приоритеты между партнерами.

Второй и третий факторы находятся в сильной взаимосвязи: один является логическим продолжением другого, но при этом существует некоторая двойственность.

С одной стороны, именно готовность партнеров к межфирменному сотрудничеству определяет уровень доверия между ними, а с другой – партнеры, мало доверяющие друг другу, не являются сторонниками тесного взаимного сотрудничества, особенно на неформальной основе. Поэтому многие компании сегодня еще не готовы перейти на новый уровень отношений, определяемых как сетевые, основанные на связанности и взаимности, причем не только в рамках формального договора. Они делают выбор в пользу формализованных деловых отношений, оформленных в виде контрактов (интеграция по типу стратегического альянса). Но даже в этом случае очень часто межфирменные отношения «страдают» оппортунизмом. И именно поэтому, как показали проведенные исследования, во многих договорах, причем не только в краткосрочных (на один год или несколько транзакций), но и в долгосрочных, а также в случае долговременного партнерского сотрудничества, обязательным является пункт «об ответственности сторон за невыполнение контрактных обязательств»).

Также исследования показали наличие следующей ситуации. В случае отсутствия в контракте вышеуказанного пункта, а особенно при неточной формулировке «даты поступления денежных средств на расчетные счета продавца за оказанные услуги» (исследования проводились в рамках предприятий отрасли морского транспорта) по истечении некоторого времени «покупающая» сторона выбирает тактику оплаты выставленных на нее счетов в течение двух, трех и более месяцев, формируя у своих партнеров-продавцов дебиторскую задолженность, что подтверждает низкую готовность партнеров к межфирменному сотрудничеству, обусловленную как внутренними (порядочность бизнесмена), так и внешними факторами. Под внешними факторами в данном случае следует понимать четвертый основной фактор: доминирование отдельных маркетинговых концепций, под влиянием которых происходит формирование деловой среды, в которой и создаются межфирменные взаимосвязи.

В настоящий момент многие российские компании (особенно те, которые не являются торговыми) считают, что основная функция маркетинга состоит в том, чтобы найти новые рынки сбыта и расширить круг потенциальных покупателей. При этом они пытаются «заставить» приобрести их продукцию, используя для этого различные маркетинговые инструменты: рекламу, паблик рилейшенз, брендинг и др., оставляя без внимания уже давно существующие на западе новые маркетинговые направления, ориентированные на клиента. Одним из таких направлений является футуристический маркетинг, который представляет собой результат сочетания творческого подхода, а также новых форм коммуникаций с потребителем, таких как сенсорный брендинг, love marks подход и др. При этом следует отметить, что эффект от применения вышеуказанных инструментов значительно возрастает в случае объединения совместных усилий, но при условии единой трактовки выбранного направления всеми партнерами.

Однако сегодня большинство отечественных компаний предпочитают работать самостоятельно. В случае объединения они, как правило, преследуют краткосрочные интересы получения «моментальной» выгоды, отказываясь признавать эффективность долгосрочных партнерских межфирменных отношений, основанных в первую очередь на доверии. Тем не менее в течение последних десятилетий сохраняется устойчивая тенденция качественных изменений практики бизнеса, что предопределило дальнейшее развитие маркетинговых отношений по направлению межфирменного взаимодействия. Наиболее наглядно развитие маркетинговых отношений представлено в работе Ф. Вебстера. Согласно разработанной им классификации эволюцию форм межфирменного сотрудничества можно представить в виде схемы (рис. 2).

В качестве самой простой формы следует обозначить простую разовую транзакцию. Далее происходит развитие межфирменных взаимоотношений, которое завершается вертикальной интеграцией. При этом следует отметить, что формированию сетей предшествует создание стратегических альянсов как одной из форм объединения, более перспективной и устойчивой, чем долгосрочные отношения, но партнеры которой еще готовы вступить в новую фазу доверительных сетевых отношений.

Эволюция маркетинговых отношений происходила под влиянием изменяющихся условий ведения бизнеса, что в свою очередь потребовало изменения стереотипов мышления и предопределило смену парадигм в маркетинге.



Рис. 2. Эволюция маркетинговых отношений [3]

И если в 1960-х гг. маркетинг акцентировал свое внимание на обосновании решений тактического, оперативного управления, исследовании и прогнозировании рынков, то сегодня маркетинг получает новый импульс развития, ориентируясь на следующие приоритеты [3]:

- развитие коммуникационных функций;
- построение схем взаимодействия с поставщиками, партнерами и покупателями на основе межфирменного взаимодействия;
- повышение уровня межфирменного доверия в результате доминирования концепции маркетингового взаимодействия и смены стереотипов мышления, что предполагает понимание партнерами ценности взаимоотношений.

На основании вышеизложенного приходим к заключению о том, что сегодня для победы в конкурентной борьбе компаниям необходимо уходить от традиционного понимания маркетинга (как инструмента оптимизации работы каналов сбыта), а также от рыночной и, особенно, от иерархической (централизованной) координации усилий отдельных хозяйствующих субъектов, акцентируя приоритетность межфирменного взаимодействия, обусловленного сменой парадигмы ведения бизнеса.

Учитывая, что при объединении нескольких компаний каждая из них преследует определенные цели и имеет свои собственные представления о методах и инструментах ведения бизнеса, для получения положительного синергетического эффекта видится необходимость строгого соответствия общих и частных целей, а также определения характера интегрирования компаний еще до начала этого процесса при учете влияния всех вышеперечисленных факторов. При этом особое значение следует уделять готовности партнеров к межфирменному сотрудничеству и пониманию ими ценности взаимоотношений, что и обуславливает степень доверия.

Например, если производство подразумевает, что партнеры находятся в сильной зависимости друг от друга, причем доминирующими являются фор-

мальные отношения с минимальным уровнем доверия, а приоритет при принятии решения отдан центральной фирме, то речь идет о стратегическом альянсе. В случае существования между партнерами доверительных отношений центральная фирма воспринимается как координирующий орган, что создает предпосылки к формированию деловой сети.

Если компании не связаны между собой формальными (контрактными) отношениями или связаны, но только некоторые, при этом все они участвуют в обслуживании одного покупателя услуг, то в этом случае наблюдается минимальный уровень доверия и понимания ценности взаимоотношений. Однако все вышеуказанные компании, работая на одной территории и находясь в постоянном взаимодействии, хотя бы они того или нет, образуют сеть. При этом каждая компания считает себя независимой от других, а также главной, что негативно влияет на качество обслуживания покупателя и создает серьезные барьеры для формирования сетевых партнерских взаимоотношений.

Например, в обслуживании судовладельца участвуют стивидорная, агентская, сюрвейерская и иные компании, а также государственные органы, такие как таможня, санитарно-эпидемиологическая служба и т.д. При этом некоторые компании вступают в формальные отношения, заключая договор (стивидор – агент), а некоторые – нет (стивидор – таможня). Тем не менее поскольку покупатель услуг единый, то вышеуказанные компании и государственные органы постоянно контактируют между собой как на формальном, так и на неформальном (вербальном, вследствие передачи друг другу необходимой информации) уровне. При этом они могут контактировать как напрямую, так и через посредников: в данном примере – через агентов судна (рис. 3).



Рис. 3. Схема взаимоотношений государственных органов и компаний МТУ при обслуживании судна

На рис. 3 представлена схема, наглядно отображающая межфирменные взаимоотношения некоторых компаний МТУ, а также государственных органов при оказании услуг судну. При этом обычными стрелочками показаны отношения между компаниями, контактирующими напрямую, а пунктирными – через агента судна.

Однако, несмотря на то, что компании и государственные органы образуют некоторую сеть, каждый ее участник (и особенно это касается стивидорных компаний) считает себя главным, поэтому не всегда готов идти на уступки в конфликтных ситуациях или сотрудничать при отсутствии формально заключенного договора. В этом случае при их интегрировании речь идет в первую очередь о формировании стратегического альянса со слабой связью, результатом деятельности которого должно стать не только повышение эффективности деятельности каждого участника, но и понимание ценно-

сти взаимоотношений, что создаст предпосылки для более тесного межфирменного сотрудничества (т.е. сетевого взаимодействия).

Вследствие вышеизложенного актуализируется решение проблемы приобретения компаниями новых конкурентных преимуществ посредством смещения акцентов от производственного к маркетинговому типу мышления. Однако поскольку сегодня многие российские компании не готовы к сетевым партнерским взаимоотношениям (особенно это касается компаний, межфирменное сотрудничество которых в основном базируется на совместном использовании информационных ресурсов), то при решении об их объединении на первом этапе целесообразным видится выбор формы альянса. И только при повышении доверия друг к другу и признании ценности взаимоотношений возможен переход к новой, более совершенной форме сотрудничества – сетевому партнерству.

Список литературы

1. **Попов, Н. И.** Управление сетями: новые направления исследований / Н. И. Попов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 4. – С. 75–82.
2. **Кемпбелл, Э.** Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Лачс К. Саммерс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
3. **Третьяк, О. А.** Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 122–144.

Ботнарюк Марина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики и менеджмента,
Морская государственная академия
имени адмирала Ф. Ф. Ушакова
(г. Новороссийск)

E-mail: mia-mary@mail.ru

Botnaryuk Marina Vladimirovna

Candidate of economic sciences, associate
professor, sub-department of economics
and management, Marine State
Academy named after Admiral
F. F. Ushakov (Novorossiysk)

Семеркова Любовь Николаевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой маркетинга,
коммерции и сферы обслуживания,
Пензенский государственный
университет

E-mail: penzamarketing@mail.ru

Semerкова Lyubov Nikolaevna

Doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department of marketing,
commerce and service sector,
Penza State University

УДК 334.784

Ботнарюк, М. В.

Стратегический альянс или сетевое взаимодействие: проблема выбора / М. В. Ботнарюк, Л. Н. Семеркова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 3 (19). – С. 151–158.