

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС КАК ФОРМА ИННОВАЦИОННОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2011 М.А. Абашина

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

E-mail: nalandhu@gmail.com

Анализируется стратегия развития современных предприятий, основанная на возрастающей роли инновационной составляющей. В работе исследуются стратегические альянсы, являющиеся одной из основных форм инновационной интеграции.

*Ключевые слова:* стратегический альянс, инновационный потенциал, интеграция.

**Интеграция на базе новаций.** В настоящее время роль цены как средства, дающего полноту знаний о контрагенте, постепенно снижается. Многообразие видов коопераций и интегрированных структур свидетельствует о расширении традиционного противопоставления рыночной и административной координаций.

В неоклассической теории рыночные контрагенты рассматривают цену в качестве достаточного источника и ориентира при координации деятельности. В реальности ценовой критерий является недостаточным, а зачастую не является и основным.

Сегодня у руководителей и топ-менеджеров начинает формироваться абсолютно другой способ оценки надежности партнера. В основе этой оценки лежит анализ знаний, технологий, инновационных проектов и стратегий контрагента, т.е. его *инновационного потенциала*.

Еще выдающийся экономист Й. Шумпетер говорил о необходимости пересмотра традиционной концепции конкуренции эпохи капитализма: “Вопреки учебникам в капиталистической действительности преобладающее значение имеет другая конкуренция, основанная на открытии нового товара, новой технологии, нового источника сырья, нового типа организации”<sup>1</sup>. Таким образом, эффективное экономическое развитие возможно только при условии постоянных инновационных процессов, поскольку инновации являются фактором, способствующим качественному развитию не только отдельных секторов и отраслей, но и всей финансово-кредитной системы в целом. Все это говорит о переходе от рыночной конкуренции к конкуренции инновационной.

Инновация выступает тем ключевым, центральным элементом, который позволяет предприятию получить конкурентное преимущество, не-

зависимо от того, вступает ли оно на рынок или уже является участником той или иной отрасли продолжительное время. Сроки полученного преимущества будут зависеть от ряда следующих факторов:

- правильность выбора стратегии развития фирмы;
- тщательность разработки инновации, учитывающей как можно большее количество возможных комбинаций факторов и знаний;
- наличие патентов и других охранных документов.

Однако, как правило, компания самостоятельно не может справиться с разработкой новых, прорывных технологий, с открытием новых знаний, видов сырья, способов производства ввиду того, что данный процесс требует больших финансовых вливаний, особенно это касается наукоемких отраслей промышленности.

Для реализации таких проектов предприятиям очень выгодно объединяться. Интеграция на базе инновационных разработок в настоящее время является наиболее эффективным стратегическим методом получения конкурентного преимущества. С этой точки зрения по-новому рассматриваются такие аспекты, как соперничество и сотрудничество. В настоящее время межфирменные отношения, выстраиваемые не по рыночному принципу согласования экономических действий, называются совещательно-кооперативной координацией.

Разнообразие форм такого сотрудничества, когда регулирование совместной деятельности не сводится к административным процедурам, свидетельствует о таком экономическом феномене, как квазиинтеграция экономических субъектов<sup>2</sup>.

Как уже говорилось выше, важнейшим элементом эффективного функционирования компа-

ний является правильный выбор стратегии развития. С расширением масштабов производства, осознанием необходимости эффективных методов аккумулирования знаний и опыта, а также управления ими в условиях инновационной конкуренции формируются принципиальные изменения в организации субъектов национальной экономики. Рассматривая сектор наукоемких отраслей промышленности через призму интеграционных процессов, можно сделать вывод о том, что в нем возникают новые организационные формы, более ориентированные на управление инновациями и знаниями.

**Классификация технологических инноваций.** Под инновацией в наукоемкой отрасли следует понимать стратегическое изменение знаний, производственного процесса, сырьевой структуры, подхода к научно-исследовательским разработкам, которое ведет к смене технологического уклада в отрасли, в производстве в целом и обладает уникальными свойствами, позволяющими предприятию выйти в лидеры.

Мы предлагаем следующую классификацию технологических инноваций:

1. *Глобальная* - когда происходит трансформация технологического уклада. При этом видоизменяется технологический процесс как в данной отрасли, так и в смежных с ней отраслях.

2. *Промежуточная* - когда на основе глобальной инновации, ее внедрения и применения в технологической сфере происходит создание какого-либо новшества, которое со временем не может сильно видоизмениться.

3. *Временная* - представление какого-либо технологического новшества в новых форматах, которые быстро сменяют друг друга, причем временной отрезок от одного изменения до другого довольно мал. Таким образом, не происходит кардинального изменения сущности идеи, меняется лишь форма воплощения.

**Стратегический альянс.** На основе анализа различных форм интеграции делаем вывод о том, что наиболее выгодной стратегией развития следует считать *стратегический альянс*. Под стратегическим альянсом мы понимаем соглашение о совместной деятельности на основе партнерства, для создания совместных дефицитных или уникальных активов. Преимущество такого альянса заключается в сохранении юридического лица и распределении рисков между участниками. Ожидаемый результат от создания страте-

гического альянса - формирование своей доли в полученных новых разработках, знаниях, видах сырья и т.д., а также аккумулирование приобретенного опыта.

Создание альянса является одним из наиболее быстрых и эффективных путей реализации инновационной стратегии и рассматривается как основной метод при формировании корпоративной стратегии.

Развитие предприятия на основе альянса для повышения своей конкурентоспособности включает в себя анализ четырех базовых элементов: детальность разработки альянса; возможности совместного управления альянсом; количество необходимых альянсов для достижения поставленных целей и внутренние способности и ресурсы предприятия для их создания.

Под детальностью разработки альянса понимается идентификация его роли в корпоративной стратегии, постановка целей, определение методов и критериев для выбора партнеров по альянсу, распределение ролей в процессах принятия управленческих решений и в распределение полученного дохода.

Под совместным управлением стоит понимать способность руководителей предприятий и менеджеров находить совместные пути решения проблем, умение предвидеть те или иные изменения внешней конъюнктуры и быстро коллективно на них реагировать.

Как правило, в наукоемких отраслях промышленности предприятия не ограничиваются альянсом с одним партнером, а создают группы альянсов, которые также называются "созвездиями". Создание "созвездий" позволяет предприятию упрочить свое положение в отрасли. Эффективность функционирования такой группы зависит от качественного взаимодействия между всеми ее участниками. Особенно это важно сегодня, когда конкуренция перешла на новый уровень, т.е. когда конкурируют уже не отдельные предприятия, а объединения предприятий.

Оценка внутренних способностей и ресурсов предприятия, планирующего создание альянса, предполагает анализ: опыта, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, процессов передачи знаний, скорости обработки информации и т.д.

Для эффективной реализации стратегии предприятия необходимо, чтобы функционирование альянса было направлено на достижение тех целей, которые предприятие считает приори-

тетными. С этой целью требуется проанализировать бизнес-модель предприятия и определить, на каких этапах альянс мог бы быть создан для увеличения конкурентных преимуществ, усиления позиции в отрасли и поиска новых рынков сбыта.

Кроме того, предприятию необходимо разработать ряд показателей и собственный комплекс методов, с помощью которых можно было бы отслеживать соответствие деятельности альянса и выбранной стратегии развития.

**Стратегия развития.** В устойчивой окружающей среде 1960-1990-х гг. основными концепциями эффективного функционирования предприятий было детальное корпоративное планирование. В условиях беспокойной внешней среды последних десятилетий стратегия должна уделять все большее внимание общим направлениям деятельности всего предприятия. Для того чтобы стратегия четко отражала связь между фирмой и ее внешней окружающей средой, необходимо воспользоваться таким фундаментальным понятием, как *стратегическое соответствие*. Успешная стратегия должна соответствовать особенностям внешней и внутренней среды фирмы, т.е. целям, ресурсам, способностям, организационной структуре и системе. Стратегия учитывает прежде всего позиционирование компании относительно конкурентов. Главными стратегическими целями становятся конкурентные преимущества компании. Технологический бум конца 1990-х гг. стал причиной того, что многие ведущие фирмы вернулись к разработке бизнес-стратегий. Быстрота изменения рынка технологий стимулировала интерес к применению теории выбора и разработке стратегии. Наибольший интерес стали вызывать стратегические инновации<sup>3</sup>.

Можно использовать стратегию как механизм координации. Утвержденные положения стратегии являются средством коммуникации между руководителями компании, менеджерами и отдельными работниками, т.е. происходит координация действий и усилий на всех иерархических уровнях компании. Повышение важности процессов стратегического планирования как механизма координации заключается в перераспределении ответственности за стратегическое планирование от специалистов по планированию к линейным руководителям.

Стратегия должна обеспечивать согласованность решений посредством директив и указы-

вать эффективную последовательность их принятия.

Осуществляя стратегическое планирование, предприятия начинают делать акцент на миссии, видении, принципах бизнеса и целях деятельности, а не на конкретных действиях. Основой становится видение и понимание того, какой компания должна стать в будущем и какие методы и способы можно применить в настоящем, чтобы получить необходимый результат в будущем.

Таким образом, основополагающим становится стратегическая и организационная инновация, обеспечивающая гибкость, быстрое реагирование и умение использовать предоставляющиеся возможности. Сравнение промежуточных результатов и намеченных целей позволяет корректировать стратегию. В современной динамично меняющейся экономике стратегические альянсы дают возможность бизнесу получать конкурентное преимущество за счет доступа к возможностям, ресурсам и знаниям партнера. Создание команды позволяет входящим в нее предприятиям быстро расширить свои технические и операционные ресурсы, что ведет к ускоренному и более эффективному росту компании. Стратегия, по сути, определяет цели и задачи, рассчитанные на долгосрочную перспективу, а также пути и возможности их решения. В настоящее время, когда экономический вес технологий возрастает, когда происходит быстрое развитие сложных, высокорисковых технологических систем, можно сделать вывод о том, что наступил новый виток в развитие экономических систем, где главную функцию выполняют знания и инновационная деятельность. В такой экономике наука становится неотъемлемой частью производственного процесса и движущей производительной силой.

**Виды стратегических альянсов.** За последнее десятилетие роль стратегического альянса несколько изменилась. Раньше альянсы, как правило, создавались крупными корпорациями для выхода на мировые рынки, а также для консолидации ресурсов при проведении совместных исследований. Сегодня выделяют три вида стратегических альянсов:

- партнерства без акционерного участия;
- совместные предприятия;
- предприятия, созданные при участии акционерного капитала.

Наиболее распространенными разновидностями партнерства на сегодня являются: ко-брен-

динг (объединение двух брендов с целью повышения продаж каждого из них, повышение узнаваемости среди аудитории другого бренда, т.е. расширение контингента потребителей), ко-маркетинг, стратегический аутсорсинг, совместные продажи и совместные покупки. Однако структура сделок расширяется и варьируется в зависимости от отрасли.

Соглашение о сотрудничестве между двумя или несколькими компаниями заключается для реализации своих стратегических целей. Основными принципами являются совместное ведение деятельности, наличие у каждого из участников доли собственности и совместный контроль. Входящие в состав участники координируют свои действия и ресурсы, а также делят риски и прибыль. Стоит отметить, что в ведущих мировых компаниях около 20 % всех активов сосредоточено в альянсах. В компаниях, проводящих научно-исследовательские разработки, эта цифра доходит до 30 – 50 %.

Альянс используется при создании нового бизнеса. Например, компания First Data Corporation создала ряд совместных предприятий с банками для более эффективного продвижения систем по обработке кредитных карт. Как правило, альянс является эффективным методом создания нового бизнеса, когда риски, связанные с его организацией, очень высоки, недостаточно опыта в данной сфере, требуется быстрое принятие решения.

Часто альянсы используются для вхождения на новый рынок. Традиционно альянсы использовались для завоевания новых рынков, географически удаленных от местоположения компании. Сейчас обнаружена тенденция - при выходе на новые рынки компании пытаются получить доступ к новым продуктам и тем самым расширить круг своих потребителей, не теряя при этом концентрации на производстве своего основного продукта или услуги.

**Альянс как способ приобретения новых знаний и опыта.** Новые знания и опыт - фундамент любой стратегии, основанной на конкурентном преимуществе. Крупные фармацевтические компании образуют альянсы с биотехнологическими предприятиями для получения новых навыков, знаний, идей и технологий, которые впоследствии можно превратить в коммерческий продукт, т.е. вложить в создание какого-либо эффективного лекарства. Наиболее удобными формами альянса

для данных целей является создание совместных предприятий, а также лицензирование.

Расширение масштабов предприятия за счет создания альянсов сегодня выступает аналогом слияний и поглощений. Соглашения в форме альянса способствуют консолидации предприятий со схожими производствами, снижению издержек и увеличению масштабов производства. Существенное различие между альянсом и слиянием заключается в том, что стоимость сделок по слияниям гораздо выше, а у большинства совместных предприятий имеется преимущество - льготный режим налогообложения.

Иногда компании выгодно более качественное сотрудничество с поставщиками. В этом случае можно тоже прибегнуть к альянсу, например, как сделал это Mercedes в США. Эта компания сократила число поставщиков, а с остальными заключила долгосрочные контракты, потребовав взамен сокращения времени на разработки и переложив на них бремя инвестиций. Таким образом можно перенести процесс создания добавленной стоимости на поставщиков, тем самым снизив риски и издержки, повысив при этом инновационную активность.

Стоит также упомянуть о таком качественном факторе, как создание положительной репутации. В частности, наличие положительной истории сотрудничества играет сегодня немаловажную роль при выборе бизнес-партнеров. При выборе партнера по альянсу необходимо оценить его финансовую устойчивость, его сильные стороны, культурные ценности и рост своих возможностей с учетом использования ресурсов партнера. Наличие у предприятия и его партнеров разных сильных сторон снижает риск возникновения конкуренции и конфликтных ситуаций внутри альянса.

**Модели управления альянсом.** Большое значение имеет соответствие между выбранной структурой альянса и формой ее управления. При заключении соглашений необходимо акцентировать внимание на выбранной стратегии, целях и соответствующей им форме управления. При этом финансовые и юридические соглашения могут быть перенесены на второй план.

Если говорить об эффективном управлении, то оно зависит от юридической формы альянса. Например, совместные предприятия могут иметь три различные модели управления: независимую, зависимую и взаимосвязанную.

*Независимая модель* подразумевает, что созданное рисковое предприятие является автономным. Это предприятие характеризуется сильной организационной структурой и самостоятельностью в принятии большинства бизнес-решений, включающих в себя: назначение на должность; увольнение; годовое планирование; ценообразование и капиталовложения.

В *зависимой модели* одно из предприятий альянса является лидером, а остальные следуют его решениям и выступают в качестве пассивных инвесторов и партнеров.

*Взаимосвязанная модель* основывается на многочисленных взаимосвязях и обмене ресурсами между рисковым предприятием и корпоративными партнерами.

В настоящее время каждая из данных моделей может привести к успешному функционированию альянса, в котором четко определены цели сотрудничества, распределение ответственности и правила принятия управленческих решений.

**Выводы.** В современной экономике залогом успешного функционирования и развития предприятия является четко сформулированная стратегия, которая объединяет все иерархические ступени компании от низших звеньев до высшего руководства. При ее разработке особое внимание должно уделяться целям, ресурсам, способностям, ценностям и организационной структуре.

Высокая инновационная составляющая, заложенная в стратегии развития предприятия, обеспечивает создание конкурентного преимущества, базирующегося на знаниях, опыте, инновационных разработках как самого предприятия, так и его партнеров.

Наиболее эффективным способом интеграции для реализации инновационной деятельности является создание стратегических альянсов. Стратегический альянс открывает новые возможности консолидации имеющихся ресурсов, выработки совместных идей и знаний, получения надежных партнеров, выхода на новые рынки, диверсификацию производства.

---

<sup>1</sup> Шумпетер И.А. Капитализм, Социализм и Демократия: пер. с англ. / предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. М., 1995.

<sup>2</sup> Термины “квазиинтеграция”, “квазифирма” были использованы Иклесом применительно к отношениям между подрядчиками и субподрядчиками, основанным не на конкурентных принципах, но на долгосрочном взаимодействии, занимающем логически промежуточное положение между чистым рынком и формальной вертикальной интеграцией (Eccles R. The Quasifirm in the Construction Industry // J. of Economic Behavior and Organization. Dec. 1981).

<sup>3</sup> Robert M. Grant Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishing. 2002.

Поступила в редакцию 06.02.2011 г.