

БАРЬЕРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

УДК 334.726

Владислав Михайлович Санников, аспирант кафедры «Общего менеджмента и предпринимательства» Московского государственного университета экономики статистики и информатики (МЭСИ)

Тел.: 8 (495) 411-66-33

Эл. почта: sannikov_vladislav@bk.ru

Рассмотрены и обобщены основные барьеры формирования стратегических альянсов различных типов. Дан ряд рекомендаций по их преодолению, как в случае международного альянса, так и при работе в одном государстве. В статье также определены цели и задачи единого координационного центра альянса для преодоления организационных барьеров.

Ключевые слова: стратегические альянсы, стратегическое сотрудничество, совместная деятельность, барьеры совместной деятельности.

Vladislav M. Sannikov, Post-graduate student, the Department of Management and Business, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Tel.: 8 (495) 411-66-33
E-mail: sannikov_vladislav@bk.ru

BARRIERS OF STRATEGIC ALLIANCES ORGANIZATION

General barriers of organization of different types of strategic alliances have been considered in the article. There are several recommendations for overcoming them in cases of international alliances, and in case of work in one state. The article also identified goals and tasks of single coordination center of alliance to overcome organization barriers.

Keywords: strategic alliances, strategic cooperation, joint activity, barriers of joint activity.

1. Сущность стратегического альянса

Высокие темпы развития науки и техники требует от производственных компаний соответствующий уровень организации производства. Знаний, компетенций, ресурсов одной даже крупной корпорации становится порой недостаточно для эффективного решения задач современного бизнеса. Для их решения компании вступают в различные формы коопераций, перенимают у конкурентов ресурсы, знания, или порой идут на их поглощение. В конце XX и начале XXI века значительное распространение приобрела наиболее гибкая и адаптивная форма отношений, называемая стратегическим альянсами.

Под стратегическим альянсом понимается кооперация различных независимых организаций, создаваемая в целях продолжительной совместной деятельности. Главное отличие стратегического альянса от совместных предприятий, являющихся результатом слияний или поглощений, состоит в том, что организации сохраняют независимость, продолжают свою деятельность, направленную не только для достижения ограниченных (рамками альянса) целей, но и реализуют свои собственные задачи, не связанные с деятельностью объединения.

Объединившись под эгидой стратегического альянса компании способны аккумулировать значительные ресурсы для решений конкретных задач, которые каждой компании в отдельности могут быть не под силу. У объединенных компаний сокращаются транзакционные издержки, связанные с выбором поставщика или исполнителя, время на проведение первичных переговоров, а так же появляется возможность значительно экономить средства при взаимном использовании уникальных ресурсов. При этом стратегические альянсы весьма адаптивны, свободны для партнеров, ориентированы на будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг.

При построении стратегических альянсов компании сталкиваются с барьерами в различных областях социально-экономических отношений, которые препятствуют эффективной работе объединения. На настоящий момент в научной литературе недостаточно подробно изучены данные явления в разрезе формирования стратегических альянсов, при этом данная форма отношений, возможно, станет широко распространенной в будущем. В связи, с чем целесообразно детальное изучение как самого явления в виде альянсов, так и организационно-экономических барьеров по их формированию.

2. Группы барьеров

Формированию объединений, таких как стратегические альянсы, противостоит множество различных объективных и субъективных факторов. В данной статье систематизированы и обобщены основные. Они условно разделены на несколько групп: **Организационно-управленческие, Макроэкономические и Культурно-этические барьеры** (рис. 1). Несмотря на условное деление на группы некоторые барьеры сложны и многогранны, что для их преодоления необходимо задействовать целый комплекс разнообразных мер и отнесение их только в одну группу столь же условно сколь неэффективным будет применение только одного вида мер для их преодоления.

3. Организационно-управленческие барьеры.

Поскольку альянс – это, прежде всего союз предпринимательских структур, призванный решать бизнес задачи, то основные барьеры формирования этого союза находятся в плоскости организационно-экономических отношений. Данная группа является основной и называется **Организационно-управленческие барьеры**.



Рис. 1. Группы барьеров формирования стратегических альянсов

Входящие в состав альянса организации, сохраняют независимость, собственные цели и задачи, при этом могут быть территориально отдалены друг от друга, поэтому первоочередным становится проблема координации совместной деятельности и как следствие необходимость в **едином центре принятия решений**. Для эффективной работы альянса организациям следует объединить стратегии и скоординировать собственные действия. При этом мотивация партнеров может быть совершенно разная и принимаемые решения противоречивы. В данном случае альянс обречен на распад при отсутствии объединяющих факторов.

Для исключения противоречий в принятых решениях и координации продолжительной совместной деятельности целесообразно создать координационный центр в виде совета или консилиума. Одной из главных задач координационного центра должно являться выявление и устранение факторов, мешающих продуктивной работе альянса, за счет координации систем управления, установления общих целей и определение стратегических альтернатив развития. Видение группы следует направить на разработку взаимовыгодных управленческих решений, каждое из которых делает

свой взнос в общую результативность деятельности предприятия и альянса. При этом одной из главных задач координационного центра должна быть формализация конкурентной стратегии альянса, как единой организации. Выполнение стратегических и тактических задач в рамках данной стратегии должно находиться в ответственности организаций партнеров, однако координацию процессов целесообразнее выполнять единому центру.

В состав координационного совета следует включить представителей ведущих (с точки зрения стратегических интересов компаний) подразделений компании, которые непосредственно связаны при решении задач бизнеса с данным партнером по альянсу, а также представляют интересы по основному этапу производственного процесса компании. Таким образом, данные представители будут способны одновременно лоббировать интересы компании и при этом принимать решения, выгодные для альянса в целом. Наличие единого центра управления альянсом будет способствовать снижению несогласованности целей и задач участников альянса. При постоянно работающем координационном центре партнеры будут отслеживать действия друг друга, при этом их действия будут согласовываться, и

направлены на интересы альянса в целом.

Форма единого центра управления альянсом может быть различной. Он может представлять собой координационный совет, собираемый с определенной периодичностью или же объединение при помощи дистанционных технологий, в случае если партнеры значительно отдалены друг от друга.

Зачастую альянс выгодно строить между компаниями, находящимися на одном производственном этапе, что может вызвать конкуренцию между его участниками. **Конкуренция между членами альянса** также выступает барьером продолжительных взаимоотношений. Ввиду того, что у организаций остается независимость при принятии управленческих решений ограничивать от принятия экономических решений может только собственное руководство компаний. Для того, чтобы альянсу избежать конкуренции между ее членами, компаниям необходимо скоординировать стратегии предприятий, объединить усилия и по возможности выполнять единые общие проекты, которые позволят добиваться синергетического эффекта за счет совместного использования уникальных, дорогостоящих ресурсов.

Для ежедневной работы необходим оперативный обмен информацией между партнерами. При этом существует барьер в виде **Отсутствия оперативной обратной связи**. Следует отметить, что обмен информацией между партнерами должен осуществляться не только через представителей компаний в координационном центре, но и напрямую за счет общения рядовых сотрудников друг с другом. Должны существовать каналы общения между сотрудниками. В противном случае координационный центр будет перегружен рутинными вопросами и задачами. Для преодоления данного барьера целесообразно разработать бизнес-процессы по обмену информацией между подразделениями одного уровня предприятий альянса. Однако при этом существует весьма острая необходимость в **Запрете на обмен конфиденциальной инфор-**

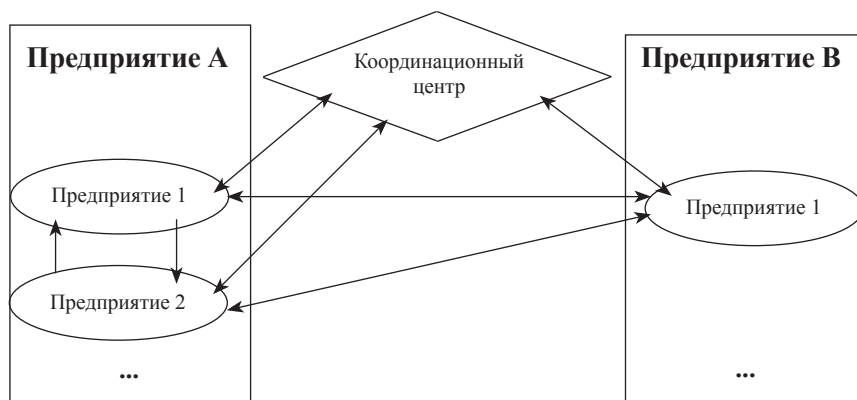


Рис. 2. Схема обмена информацией предприятий альянса

мацией. Данная проблема является значительной, поскольку компании участники альянса помимо навыков партнеров используют собственные умения и при тесном сотрудничестве возможно проявление промышленного шпионажа. Целесообразно до начала тесных отношений в рамках альянса разработать регламент по работе с партнерами, в котором прописать порядок обмена конфиденциальной информацией. Следует также отметить, что наиболее подходящую схему обмена информацией между партнерами необходимо выбрать исходя из существующей организационной структуры предприятия, поскольку в зависимости от ее сложности и развитости целесообразно применение тех или иных организационных схем. На рис.2 схематично показан обмен информацией между компаниями при работающем координационном центре.

В силу того, что стратегические альянсы являются нестандартной организационной формой работы организаций, следует также отметить **специфические требования к управленческим кадрам для координации деятельности в рамках стратегических альянсов**. Поскольку данная работа требует не только глубоких знаний отрасли, навыков управленческо-координационной работы, и способностей к взаимодействию со структурами, которые не находятся в прямом подчинении у руководителей. При этом сотрудничающие структуры должны совместно работать для достижения единых целей и задач.

4. Макроэкономические барьеры

Организационно-управленческие барьеры являются не единственными препятствующими факторами формирования стратегических альянсов. Стоит также отметить внешние факторы, они объединены во второй группе, называемой **Макроэкономические барьеры**. Государственные механизмы регулирования социально-экономических отношений влияют на выбор компаниями способов и методов построения стратегических альянсов, некоторые из них могут выступать в виде барьеров для формирования стратегических альянсов.

Одним из механизмов государственного регулирования, препятствующих формированию стратегических альянсов, являются таможенные ограничения. Производителям использующих сырье и материалы из других стран, необходимо закладывать риски задержки комплектующих на границах в конечную стоимость товаров и услуг. При этом данные риски практически отсутствуют при организации стратегического альянса в рамках одного государства. Данный барьер необходимо принимать во внимание, при проработке международного стратегического альянса.

Для международных альянсов весомым фактором является **различие между отраслевыми государственными стандартами**. Отличие стандартов также выступает существенным барьером формирования стратегического альянса между компаниями. Значительными преградами для сотрудничества и реализации

технически сложных проектов (например, по проектированию и вводу в эксплуатацию сложного технологического оборудования для нефтяной отрасли) являются стандарты, принятые в том или ином государстве. В качестве примера можно привести различие стандартов ГОСТ и ASME, которые в некоторых случаях предъявляют противоречивые требования к одним и тем же изделиям.

Для специфических отраслей таких, как автомобилестроение, нефтяная и газовая промышленность, **обязательная государственная сертификация** может повлиять на успешность альянса. В различных государствах подходы к сертификации изделий отличаются, при этом реализация продукции одних стран может быть весьма затруднительна на территории других. Наличие сертификатов качества, которые являются необходимым условием для реализации продукции, может выступать весьма существенным барьером формирования успешного альянса.

Для международного стратегического альянса огромное значение несут **логистические барьеры сотрудничества**. Целесообразность существования альянса может находиться под вопросом, если данные издержки превышают выгоды сотрудничества. Компаниям при проработке схем работы в альянсах необходимо закладывать логистические риски в свои расчеты. При этом, четко представлять, каким образом компенсировать издержки при значительной территориальной отдаленности в рамках альянса.

5. Культурно-этические, коммуникативные барьеры

Стратегические альянсы формируются из организаций, сохраняющих свою независимость и при этом располагающихся территориально отдаленно и даже зачастую в различных странах, поэтому существенное влияние на деятельность стратегического альянса оказывают описанные ниже барьеры, условно объединенных в **культурно-этическую группу**.

Одним барьеров данной группы является **отсутствие доверия среди**

членов альянса. Здесь что речь идет не о доверии между компаниями в целом, а о доверии между сотрудниками различных компаний. Работники с опаской относятся к информации получаемой от партнеров, при этом недоверие порождает порой излишние издержки в деятельности. Лишь длительные партнерские отношения способны породить доверие между работниками компаний-партнеров.

Для международного альянса следует особо рассмотреть **языковые барьеры** сотрудничества. Бизнес-проекты, требующие длительных взаимоотношений значительно осложнены необходимостью переводов. Передача информации не только осложняется переводами, но и значительно затягивает обмен информацией между партнерами, что, в конечном счете, может сказаться на результатах работ всего объединения. Однако, если более существенные барьеры будут преодолены, и выгоды от совместной деятельности превысят все суммарные издержки, то на этом фоне языковые барьеры не будут оказывать существенного влияния.

Дополнительно стоит отметить, что **несогласованность системы показателей достижения целей и системы показателей мотивации партнеров** привносит дополнительные трудности в совместной деятельности партнеров. Для их преодоления партнерам стоит выработать единые критерии мотивации как своих сотрудников, задействованных в объединении, так и руководящий состав, принимающий решения в той или иной степени влияющие на работу альянса.

В разрезе культурных особенностей работников следует выделить барьер в виде наличия **морально-этических различий между работниками альянса.** Стиль и интенсивность работы, характер принимаемых решений, а также отношение к самой работе, ценности ее результатов среди партнеров оказывают влияние на эффективность работы альянса как единого целого. При организации альянсов стоит учитывать данные факторы среди прочих, однако наилучшим образом преодолеть их получится за счет накопления опыта совместной работы.

6. Заключение

Поскольку стратегические альянсы являются адаптивной, гибкой формой сотрудничества независимых организаций, то и при его создании организаторам приходится решать нестандартные проблемы и преодолевать сложные барьеры на пути построения стратегических отношений. Успешно преодолевая барьеры сотрудничества, альянс сможет не только работать и приносить выгоды всем его участникам, но и существовать как единая организация и реализовывать и достигать цели как единой организации. Построение стратегических альянсов, наряду с другими стратегическими действиями сформирует уникальную стратегическую позицию, которая будет сложна для копирования конкурентами, что в свою очередь увеличит, в том числе и конкурентоспособность самой организации. В зависимости от конфигурации партнеров возможно различное соотношение групп и значимости барьеров и порядок

построения стратегического альянса необходимо будет устанавливать исходя из них.

Литература

1. Лисичкин В.А., Конотопов М.Н., Корягин Н.Д., Теория организации. – М.:МЭСИ, 2009
2. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент. – М.:ЕАОИ, 2009
3. Пушкар А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А., Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание. – Харьков: изд-во «Кросс-срод», 2006. – 440 с. (Рос. mov.)
4. Конотопов М.Н. Выбор оптимального многокритериального управленческого решения // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012, № 3–2. – С. 217–218.

References

1. Lisichkin V.A., Konotopov M.N., Korjagin N.D., The theory of organization. – M.:MESI, 2009.
2. Lisichkin V.A., Korjagin N.D., Konotopov M.N., Ivanov A.A. – Strategicheskij menedzhment. – M.: EAOI, 2009.
3. Pushkar' A.I., Zhukov Ju.E., Pilipenko A.A., Strategic groups of organizations: concept, methodology, management. Scientific publication. – Harkov: izd-vo «Krossroud», 2006. – 440 s. (Ros. mov.)
4. Konotopov M.N. Selection of the optimal management of multi-solutions \ \ Scientific and practical journal Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2012, № 3–2. – S. 217–218.