

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Розглянуто напрямки розвитку стратегічних альянсів у промисловості, які базуються на взаємодоповненні ресурсів, спільності цілей, культурній відповідності, довіри, обов'язках і контролі. Показано сучасні емпіричні дослідження, що стосуються реалізації перелічених принципів, наведено пропозиції для подальшого розвитку досліджень у даному напрямку.

The directions of development of strategic alliances in industry, which are based on resources complementing, community of goals, cultural conformities, trust, responsibilities and control, are considered. The modern empirical researches, connected with realization of listed principles, are shown, the propositions on further development of researches in noted direction are presented.

Багато компаній в умовах сучасного ринку виявляють, що їх довгострокове виживання може залежати від створених ними альянсів з іншими компаніями [1]. Альянси створюються, коли разом зводяться взаємодоповнювальні активи, чи власність різних організацій, оскільки фірми прагнуть розділити між собою витрати і зменшити ризики від впровадження ініціатив з високими витратами. Іншими причинами, що спонукають фірми до створення альянсів, можуть бути приховане бажання змови або захоплення ринку, або одержання доступу до активів, що мають цінність та недоступні для купівлі на ринкових торгах або таких, що потребують часу на їх створення. Усі наведені вище пояснення причин для створення фірмами альянсів прямо пов'язані з думкою, що альянси є корисними для фірм-учасників. Проте більше половини всіх стратегічних альянсів зазнають невдачі. Цікаво, що існує порівняно небагато досліджень, де вивчається і підтверджується припущення, що стратегічні альянси сприятливі для фірм-учасників і, отже, призводять до поліпшення показників роботи.

Мета статті полягає у розробці ряду пропозицій стосовно умов, при яких альянси будуть успішними. Успіх альянсу можна визначити як стан, коли фірми-учасники альянсу вважають, що вони досягли цілей, очікуваних від альянсу. Ці пропозиції розроблені на основі ряду теорій, включаючи вартісну теорію угоди, теорію залежності ресурсів і концепцію розміщення ресурсів.

Взаємозв'язки між підприємствами є предметом досить великої кількості досліджень, тому що в даний час стратегічні альянси складають життєво важливу частину бізнес середовища. Проте, література про чинники, що забезпечують успіх альянсу не є достатньою. У даній статті запропонована структура, що повинна допомогти розпорядникам у прийнятті управлінських рішень у процесі створення альянсу і підвищити ймовірність успіху альянсу. Наш аналіз спрямований на такі чинники, як: доповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна відповідність, довіра, зобов'язання і керування.

Ці змінні були обрані з двох причин. По-перше, вони розповсюджені у літературі, де досліджується розвиток взаємозв'язків. Крім того, вони часто повторюються у літературних джерелах, присвячених альянсам. В опитуванні [1], представники вищого щаблю керівництва компаній, при оцінюванні досвіду роботи їх власного альянсу, показали, що "компанії надають особливого значення основним функціям альянсу, але створення партнерського взаємозв'язку було слабким. Хоча в ході переговорів з оцінювання контракту найважливішим елементом була діяльність альянсу, зобов'язання щодо прав партнерів залишалися слабкими"[1].

Це свідчить про те, що дослідники і керівники альянсів повинні приділяти більше увагу об'єднуючим аспектам стратегічних альянсів. Пропонована нами структура прогнозування успіху альянсу представлена на рис.1.

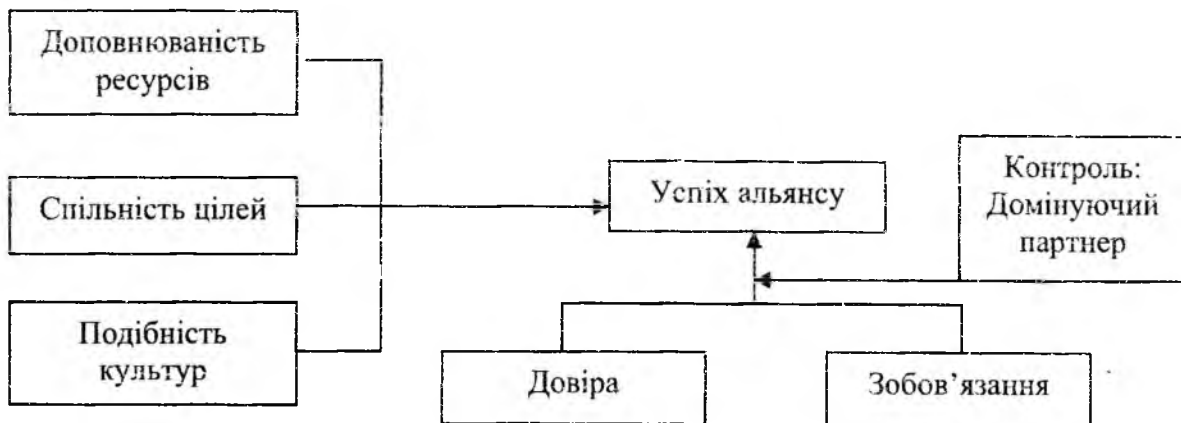


Рис. 1. Прогноз успіху альянсу.

Розглянемо окремі складові прогнозу успіху.

**Доповнюваність ресурсів.** Стратегічні альянси є засобом звести разом додаткові уміння і навички, котрі підприємство неспроможне було б розробити самостійно. Теорія залежності ресурсів доводить, що у своєму середовищі організації можуть займатися обмінами при придбанні ресурсів. За думкою В. Баррінджера і Д.Харрісона, теорія залежності ресурсів відрізняється від підходу теорії розміщення ресурсів фірми, оскільки перша теорія фокусується виключно на ресурсах, котрі фірма для свого виживання і процвітання має одержати із зовнішніх джерел [2]. Відповідно до парадигми розміщення ресурсів, фірми-учасники альянсу одержують перевагу від додаткових активів. Альянси, в яких партнери що поєднують свої додаткові уміння, створюють більше можливостей для навчання, ніж альянси, у яких союзники вкладають однакові уміння і ресурси в загальний проект. Поєднуючи додаткові ресурси, компанії можуть зробити вирішальний внесок у розвиток конкурентної переваги, і отже, в успіх цього альянсу. Застосувавши концепцію взаємодоповнюваності ресурсів до злиття і придбань компаній, Д.С. Харрісон довів, що синергія може бути створена, коли існують розходження (і подібності) у ресурсах контрольних компаній [3].

З погляду концепції розміщення ресурсів, наявність ресурсів призводить до стійкої конкурентної переваги, якщо вони є незвичайними, коштовними, якщо їх важко скопіювати і вони не взаємозамінні [4]. Існують два способи, що відповідають критерію, коли альянси можуть бути унікальними в створенні ресурсів. По-перше, альянси зводять разом більшу кількість знань, ніж могла б мати одна фірма. По-друге, альянси дозволяють фірмам, що володіють великою ринковою владою і престижем, об'єднати свої знання і ресурси. З вищенаведеного виходить, що беручи участь в альянсі, компанії з взаємодоповнюючими ресурсами можуть створювати цінність, переборюючи і контролюючи слабкості одного чи обох партнерів, або доповнюючи вже існуючу сильну відмінну рису одного чи обох партнерів. Тому сполучення взаємодоповнюючих ресурсів компаній може зробити вирішальний внесок у розвиток конкурентної переваги, а отже, і в успіх цього альянсу. Попереднє обговорення приводить до нашого першого припущення: чим вище рівень взаємодоповнюваності ресурсів компаній, що беруть участь в альянсі, тим краще ефективність альянсу.

**Спільність цілей.** Той факт, що, беручи участь в альянсі, партнери-учасники альянсу залишаються незалежними (на противагу злиттю чи придбанню компаній), робить вирішальним баланс інтересів партнерів, що беруть участь, щоб створити ситуацію успіху для всіх учасників. Тут важливо те, що цілі партнерів можуть не бути абсолютно однаковими, але повинні бути спільними. Інакше кажучи, ключове питання полягає у тому, чи можуть цілі партнерів бути досягнуті спільно.

Визначення цілей є особливо важливим, коли фірма шукає партнера. Фірма повинна оцінювати головні цілі, визначені стратегічним альянсом для свого потенційного партнера, і порівнювати їх зі своїми власними. Для фірми важливо зрозуміти, як цілі її партнера будуть впливати на її успіх. Щоб визначити, які компанії підходять одна одній з погляду їх цілей в альянсі, компанія повинна знати свої власні цілі. Стратегічні альянси повинні підтримувати і підсилювати ці цілі. Дослідники відзначають, що дуже часто фірми припускали, що їх партнери мають однакові з ними цілі в альянсі. Знання про реальні цілі кожного в альянсі може бути важким завданням, але незнання цілей є небезпечним і може поставити фірми у скрутне становище. Компанії повинні знати свої власні специфічні довгострокові потреби і підбирати партнерів для задоволення цих потреб, визнаючи в той же час недоліки своїх потенційних партнерів і замислюючись над тим, як вони будуть задовольняти ці потреби. Невизначені цілі, неясні напрямки діяльності і неузгоджені дії можуть стати головними чинниками невдачі альянсів. Щоб уникнути невдач через різні цілі партнерів, учасники повинні з'ясувати та впевнитися, що у них спільні цілі, а потім регулярно перевіряти, що вже зроблено з погляду їх досягнення. Малоімовірно, що альянс випустить з уваги цілі, якщо перевірки виконуються часто.

З цього випливає, що спільність цілей є важливим чинником успіху альянсу. Звідси ми припускаємо: спільність цілей і завдань партнерів взаємозалежного альянсу призведе до кращих показників роботи цього альянсу.

Культурна подібність. На основі досліджень 200 компаній, у дослідженні Л. Сегіл [5] встановлено, що однією з головних причин невдач альянсів була несумісність корпоративних культур. При цьому відзначається, що невдалі альянси є результатом того, що "особи, залучені до альянсу, зневажають, ігнорують або невірно розуміють свою власну корпоративну культуру чи культуру своїх партнерів, і укладають партнерство з тактичних причин. Занадто часто в альянсі найбільша увага приділяється проблемам бізнесу, тоді як питання культури залишаються осторонь. Культурна сумісність є ще більш важливою в контексті глобальних альянсів. Ці альянси часто перспективніші і супроводжуються більшим ризиком, ніж внутрішні альянси. Проблеми і невдачі зводяться у першу чергу до погіршення взаємин і невирішених конфліктів між партнерами через обмежений вплив культури на поведінку і на системи керування. Відповідність культур між партнерами є найважливішим фактором у стійкості альянсу.

З цього випливає, що схожі корпоративні культурні цінності зменшують непорозуміння між партнерами. С.Парк та Г. Унісон [6] виявили, що чим більшою є культурна подібність між фірмами, тим менше розходжень між їх організаційною й адміністративною практикою, надіями і очікуванням співробітників, а також між їх інтерпретацією стратегічних завдань і реакцією на ці стратегічні проблеми [6]. Комунікація між такими партнерами полегшується, що допомагає вирішувати потенційні координаційні проблеми, типові для будь-якого партнерства. Отже, ці аргументи дозволяють зробити наступне припущення: більш високий рівень подібності між корпоративними культурами партнерів альянсу призведе до поліпшення показників роботи цього альянсу.

Довіра. Довіра є важливим чинником у розвитку взаємозв'язків, і вона існує, коли кожна сторона впевнена у надійності і чесності обміну між партнерами. Довіра в організації має місце із спостережень учасника з попередніх угод, коли цей партнер знаходився з іншими в подібних ситуаціях. Довіра також поглиблюється, якщо партнери дають зрозуміти, що вони відгукуються на потреби кожного. Коли формується новий альянс, часто спостерігається нерішучість партнерів з погляду передачі знань, особливо якщо партнери не співробітничали колись, або якщо партнери є потенційними конкурентами. Дослідники відзначають, що, якщо альянс витримає критичний період, між

партнерами розвиваються більш глибокі зв'язки. Таким чином, після того, як взаємозв'язок сформований і розробляється план дій, фірми-партнери зменшують зусилля щодо захисту своїх знань. Дослідники А. Інкпен та Куррал вважають, що знання альянсу стають більш доступними, в міру зростання довіри і взаєморозуміння між партнерами [7].

Оскільки більш вільним стає доступ до знань кожної фірми і готовність розділити їх зі своїм партнером, секретні знання також легше передаються партнерам. Загальноприйнятою практикою стає аутсорсинг, що, у свою чергу переміщує операції за межі не тільки конкретної компанії, але також і офшорної фірми, тому що ринки стають більш глобальними.

З іншого боку, довіру між альянсами варто розглядати як таку, щорозвивається. По мірі вивчення партнерами один одного і досягнення альянсом успіху (чи невдачі), рівень довіри між партнерами буде змінюватися. Д.П. Кіллінг [8] вважає, що погана робота альянсу **може призвести** до зменшення довіри між партнерами, і, в свою чергу, це може **обумовити погані показники** роботи альянсу в довгостроковому періоді. З часом на рівень довіри в партнерстві будуть впливати успіхи, невдачі і взаємодії між партнерами. Поряд з впливом на показники роботи альянсу, показники роботи альянсу впливають на рівень довіри між його партнерами. Це дозволяє зробити наступне припущення: успішні альянси будуть призводити до більш високого ступеня довіри між партнерами альянсу.

Зобов'язання. Зобов'язання є істотним компонентом стратегії й успіху довгострокових зв'язків. Г. Гундлах та ін. визначають зобов'язання як явну чи неявну обіцянку підтримувати відносну цілісність між партнерами [9]. Це визначення спричиняє стійке прагнення сторін підтримувати взаємозв'язок і готовність зазнавати короткострокових збитків, обмежувати свій пошук потенційно кращих альтернатив, віддавати час і ресурси та уникати опортунізму, реалізуючи і зберігаючи довгострокові вигоди. Необхідність для партнерів підтримувати в альянсі взаємозв'язок на тривалий період робить концепцію зобов'язання особливо доречною для альянсів. Підкріплені довірою зобов'язання дозволяють партнерам розглядати потенційно високо ризиковані дії як плідні, з вірою, що їх партнери не будуть діяти їм на шкоду. Коли присутні і довіра, і зобов'язання, вони приносять результати, що сприяють ефективності, продуктивності праці і результативності.

Зобов'язання є однією з основних характеристик успіху партнерства. При дослідженні вертикальних взаємозв'язків між виробниками і ділерами встановлено, що зобов'язання позитивно асоціювалися із задоволеністю ділерів підтримкою виробника. У дослідженні логістичних альянсів Мур [10] дійшов висновку, що зобов'язання було ключовим фактором успіху цього типу альянсів. Схожі результати були отримані для альянсів, зв'язаних з нерухомістю, медичними альянсами та альянсами з управління персоналом. Аналіз досліджень про партнерство Р.Моргана і С.Ханта [11] показує, що «сторони звичайно розглядали зобов'язання між партнерами щодо союзу як ключ до досягнення вагомих результатів для самих себе, і намагалися розвивати і підтримувати цю властивість у своїх взаєминах». Вони вважають, що зобов'язання займають центральне місце у обмінах між фірмою і її партнерами, включаючи партнерів альянсу. Отже, ми робимо наступне припущення: чим вищим рівень зобов'язань партнерів-учасників альянсу, тим кращі показники роботи альянсу.

Управління альянсом. Для успішного втілення стратегії альянсу вирішальними є структура і дизайн альянсу. У контексті альянсу керування – це процес, за допомогою якого партнерські фірми впливають на сутність альянсу, партнерів альянсу і поведінку менеджерів альянсу для досягнення цілей партнерства. Процес керування альянсом включає використання сили, влади і низки бюрократичних, культурних і неформальних механізмів.

Д. Кіллінг [8] відзначає, що одна з основних проблем у керуванні альянсом виникає через існування більше одного партнера. Щодо спільних підприємств відзначається високий відсоток невдач, що наводить на думку, що ця проблема може бути викликана формою керування. Отже, з огляду на встановлену можливість конфліктів між партнерами, питання керування в альянсі повинні бути предметом уважного розгляду партнерами.

Думки про залежність між керуванням і показниками роботи прямо протилежні в літературі присвячені стратегічним альянсам. Д. Кіллінг [8] трактує керування як рівень контролю, що застосовують фірми-партнери. Автор класифікує альянси за рівнем залучення вищої за рівнем управління організації до прийняття рішень альянсами і тими межами, у яких обом партнерам приділяються активні ролі. Кіллінг доводить, що альянси, побудовані таким чином, де один партнер є домінуючим, більш стійкі, і цілком ймовірно, більш успішні, ніж підприємства, в яких партнери розділяють між собою керування.

Думка Д. Кіллінга про те, що альянси з домінуючими партнерами мають велику ймовірність успіху, заснована на тому, що, коли діяльністю альянсу керує один партнер, то мінімізуються ризики, пов'язані з координацією і потенційними конфліктами. Цей висновок цілком логічний, коли угоди досліджуються в межах вартісної теорії угоди. З позицій цієї теорії витікає, що координація між партнерами вимагає значних витрат, котрі роблять альянси скоріше перехідними, ніж стійкими структурами, отже, зменшення ризиків, що асоціюються з координацією, може мінімізувати витрати угоди і зробити альянс стійким.

На противагу висновкам Д. Кіллінга, Л. Блуджетт [12] встановив, що структура з рівним розподіленням контролю має більше шансів на тривале існування, ніж венчурні підприємства з власністю більшості. Правдоподібне пояснення цих даних припускає, що нерівний поділ власності дає власнику більшості більше влади, щоб диктувати умови. Ця влада виявляється в нових умовах контрактів, оскільки домінуючий партнер знаходиться в такому становищі, що бере верх у підприємстві. Отже, підприємства «меншість-більшість» часто будуть змушені поновлювати переговори, тоді як підприємства з рівними частками будуть мінімально вимушені займатися новим обговоренням умов договору, тому що приблизно рівна ринкова влада натискає на обидві сторони, змушуючи партнерів приходити до погодженості у партнерстві.

Дослідники Д. Чайлд і С. Стюарт [13] встановили відсутність стійкого зв'язку між відносним рівнем контролю у спільних підприємствах, керованих вищими за рівнем управління компаніями, і оцінками їх діяльності. Наводяться доводи про те, що чисельні переговори в альянсі часто просуваються напружено через питання про владу в альянсі, а проблема, отримання одним з партнерів повноти влади, далека від практики. Для успіху альянсу пропонується така його структура, яка б створювала можливість ефективного контролю керування для обох партнерів. Емпіричні дослідження оцінки прав керування в альянсах у галузі біотехнології встановили, що, якщо фірма має великі фінансові ресурси, позиція міцного партнера вищого рівня управління призводить до того, що ця фірма віддає менше прав керування і контролю. Звідси випливає висновок, що право керування підсилюється разом з фінансовими ресурсами фірми.

Для одержання більш точного дослідження проблеми керування був розглянутий взаємозв'язок між керуванням і показниками роботи. Структури з дійсним поділом влади зустрічаються рідко, і успішно працює невелика їх частина. Виходячи з психології поведінки керівників, Т. Ліандер [14] стверджує, що структури з розподілом влади представляють "одну з найгірших корпоративних ідей", тому що ця ситуація призводить до "створення перешкод, і обидва керівники закінчують бійкою за територію".

Попередня дискусія припускає, що присутність домінуючого партнера в альянсі є необхідною для успіху альянсу. Однак протилежні дані також припускають, що залежність у контексті альянсу "керування/ефективність" є випадковою. Хоча детальний аналіз випадкових залежностей виходить за межі даної статті, ми стверджуємо: якщо партнери довіряють один одному, мають спільні цілі, і обидва дотримуються зобов'язань в альянсі, проблема, хто контролює альянсу, не істотна. Важливим і навіть вирішальним є те, що існує домінуючий партнер, який, ймовірно, відіграє роль лідера. Ці міркування аргументуються тим, що між довірою і керуванням є додаткова залежність: обидва ці чинники спільно і незалежно доповнюють рівень відповідальності у партнерському співробітництві стратегічного альянсу. Продовжуючи ці міркування, ми стверджуємо, що, при високому рівні довіри між партнерами, а також наявності спільних цілей і зобов'язань **перед альянсом, одне лише існування домінуючого партнера (лідера) збільшує шанси альянсу на успіх.** Отже, ми робимо наступне припущення: у тій мірі, у якій партнери довіряють один одному, обидва мають спільні цілі і зобов'язання у партнерстві. Ті альянси, що мають домінуючого партнера, матимуть кращу ефективність, ніж альянси, в яких керування розділяється.

У цій статті нами представлена низка пропозицій, що стосуються альянсів та можуть прогнозувати успіх їх діяльності. Ці пропозиції ґрунтуються на чисельних теоріях і на емпіричних узагальненнях літературних джерел, що стосуються альянсів і їх внутрішніх взаємозв'язків. Застосовуючи представлену структуру, розпорядники, що приймають рішення в альянсах, можуть використовувати позитивний вплив таких факторів, як взаємодоповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна подібність, зобов'язання і керування на успіх цих альянсів.

Ключовими є оцінка і моніторинг сумісності з партнером на початковому і кожному наступному етапах, регулярне відстеження розходжень і розробку рішень. Партнери мають працювати разом, здійснюючи взаємно визначені цілі і зосереджуючись на результатах у довгостроковому періоді.

*Обмеження і майбутні дослідження.* Дослідження має певні обмеження, і потенційну критику може викликати його статичний фокус. Дійсно, альянси з великим потенціалом можуть не мати успіху, якщо партнери альянсу нездатні керувати динамікою цих перемінних у часі. Незважаючи на підтверджене зростання кількості альянсів, менеджери приділяють багато уваги питанням формування альянсів, і докладають мало зусиль до спроби зрозуміти процес керування альянсом. Це помилкова стратегія, оскільки невірне припущення, що вихідні передумови і завдання альянсу не будуть змінюватися у часі. Якщо партнери хочуть успішно керувати альянсом, то протягом функціонування альянсу необхідна регулярна оцінка пропозицій, наведених у цій статті. Друге обмеження стосується того, що деякі з розглянутих організаційних аспектів можуть бути багатомірними. Так, згідно з результатами дослідження, довіра може стосуватися здатності партнера виконувати роботу відповідно до умов угоди (віра в компетентність) або до його намірів так поводитись (віра в доброзичливість). Таким чином, довіра, котру менеджер альянсу виявляє до партнера, стосується мотивів партнера, а також здібностей і ресурсів партнера. Було б цікаво досліджувати багатомірні змінні, запропоновані в нашій структурі (рис.1), а також відносну важливість кожної змінної у забезпеченні успіху альянсу. По-третє, аналіз стратегічних альянсів, результати якого наведені у статті

виконано з дуалістичної точки зору. Хоча наводяться докази, що вага таких факторів, як доповнюваність ресурсів, спільність цілей, культурна подібність, довіра, зобов'язання і контроль є однаково важливою для альянсу, що включає двох партнерів. Нам невідомо, коли і як ця вага могла б змінитися при створенні партнерської мережі. У майбутніх дослідженнях можна буде виявити застосування запропонованої структури для створення партнерської мережі.

### *Література*

1. Mason, Julie Cohen (1993), "Strategic Alliances: Partnering for Success," *Management Review*, 82 (5), 10-5.
2. Barringer, Bruce R., and Jeffrey S. Harrison (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships," *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
3. Harrison, Jeffrey S., Robert E. Hoskisson, and Duane R. Ireland (1991), "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations." *Journal of Management*, 17 (1), 173-90.
4. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
5. Segil, Lorraine (1998), "Successful Alliances," *Executive Excellence*, 15 (8), 15.
6. Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson (1997), "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.
7. Inkpen, Andrew C (2000b), "A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope," *Strategic Management Journal*, 21 (7), 775-9.
8. Killing, J. Peter (1982), "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, 60 (3), 120.
9. Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995). "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
10. Moore, Kevin R (1998), "Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (1), 24-37.
11. Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 20-38.
12. Blodgett, Linda L. (1992), "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis," *Strategic Management Journal*, 13 475-81.
13. Child, John, and Sally Stewart (1997), "Regional differences in China and their implications for Sino-foreign joint ventures," *Journal of General Management*, 23 (2), 65-86.
14. Leander, Tom (1999), "When Two Heads are Better than One," *Global Finance*, 13 (3), 36-40.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н., проф. Мартяковою О.В. 14.06.05

*Надійшла до редакції*  
20.05.05